

**Попадинець Назарій Миколайович**, д.е.н., старший дослідник, в.о. директора, старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», popadynets.n@gmail.com, +38(069)694-590-98, ORCID ID: 0000-0002-7556-6135

*ВСП «Навчально-науковий інститут просторового планування та перспективних технологій національного університету «Львівська політехніка»*

*вул. Горбачевського 18, м. Львів, 79057, Україна*

**Тимкович Оксана Ігорівна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу, zawsana@gmail.com, +38(098)775-69-43, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768

*ВСП «Навчально-науковий інститут просторового планування та перспективних технологій національного університету «Львівська політехніка»*

*вул. Горбачевського 18, м. Львів, 79057, Україна*

**Холонюк Олена Леонідівна**, к.е.н., директор, olena.khol@gmail.com, +38(067)722-59-09, ORCID ID: 0009-0002-3445-146X

*Медичний центр Прогресивної Ортопедії, Травматології і Реабілітації Mashtaler Ortho&Trauma (ТзОВ «М-Ортротравма»)*

*вул. Ставова 7В, м. Львів, Україна*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ОСВІТИ, ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ

**Анотація.** У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до формування стратегії управління соціальними програмами в організаціях сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору. Доведено, що в умовах цифровізації, зростання соціальних ризиків, ускладнення потреб цільових груп та посилення вимог до результативності суспільних витрат управління соціальними програмами має трансформуватися від адміністративно-функціональної моделі до стратегічної, адаптивної та даноорієнтованої системи. Визначено, що сучасна стратегія управління соціальними програмами повинна поєднувати системний, програмно-цільовий, інституційний, стейкхолдерський, компетентнісний, цифровий та результативний підходи. Обґрунтовано, що для освітніх організацій пріоритетними є програми розвитку доступності, цифрових компетентностей і якості освітніх послуг; для організацій охорони здоров'я – програми цифрової медицини, профілактики, доступності та якості медичних послуг; для громадського сектору – програми соціальної інтеграції, участі, партнерства та підтримки вразливих груп.

**Ключові слова:** соціальні програми, стратегія управління, сфера освіти, охорона здоров'я, громадський сектор, цифровізація, програмно-цільовий підхід, стейкхолдери, результативність.

**Popadynets Nazariy**, Doctor of Economics Sciences, Senior Researcher, deputy director, Professor of the Economy and Marketing Department, Senior Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishniy Institute of Regional

Research of NAS of Ukraine, popadynets.n@gmail.com, +38(069)694-590-98, ORCID ID: 0000-0002-7556-6135

*Separated Structural Subdivision Educational and Research Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University  
18 Horbachevskoho St., Lviv, 79057, Ukraine*

**Tymkovych Oksana**, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Acting Head of Department Economy and Marketing, zawsana@gmail.com, +38(098)775-69-43, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768

*Separated Structural Subdivision Educational and Research Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University  
18 Horbachevskoho St., Lviv, 79057, Ukraine*

**Kholonyuk Olena**, Candidate of Sciences in Economics, CEO, olena.khol@gmail.com, +38(067)722-59-09, ORCID ID: 0009-0002-3445-146X

*Medical Center for Progressive Orthopaedics, Traumatology and Rehabilitation «M-Ortotravma»*

*7V Stavova St., Lviv, Ukraine*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMULATING A STRATEGY FOR MANAGING SOCIAL PROGRAMS IN ORGANIZATIONS IN THE FIELDS OF EDUCATION, HEALTH CARE, AND THE CIVIL SOCIETY SECTOR**

**Abstract.** *The article examines the theoretical and methodological foundations for developing a strategy for managing social programs in organizations in the education, health care, and civil society sectors amid contemporary socioeconomic transformations, digitalization, and increasing uncertainty. It is argued that under the influence of military, economic, demographic, and institutional factors, the structure of the population's social needs is becoming more complex, requiring a shift from a traditional administrative approach to a strategically oriented, adaptive, and results-oriented management of social programs. The feasibility of integrating systemic, program-targeted, institutional, stakeholder, digital, and results-oriented approaches as the foundation for developing an effective management model is demonstrated. It has been determined that the key determinants of strategic management are the assessment of social risks, the formation of a balanced portfolio of programs, the development of cross-sectoral cooperation, and the implementation of indicator-based performance monitoring tools. The impact of destabilizing factors on the content and priorities of social programs is analyzed, particularly in the context of ensuring service accessibility, improving their quality, and focusing on the needs of vulnerable population groups. The specific strategic priorities for different sectors are substantiated: in education—the development of digital competencies, inclusion, and the quality of educational services; in healthcare—digitalization, prevention, and improving the efficiency of medical services; in the public sector—social integration, partnerships, and support for target groups. A phased model for developing a social program management strategy is proposed, which includes strategic diagnosis, priority setting, program portfolio design, indicator system development, resource allocation, and adaptation mechanisms. It has been established that the application of an integrated approach to the strategic management of social programs contributes to increasing their effectiveness, transparency, accountability, and social impact, as well as ensures long-term social value and the development of human potential in the context of transformational changes.*

**Keywords:** *social programs, management strategy, education sector, healthcare, public sector, digitalization, program-targeted approach, stakeholders, effectiveness.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Соціальні програми в організаціях сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору стають ключовим інструментом забезпечення доступу до базових суспільних благ, підтримки соціальної згуртованості та зміцнення людського потенціалу. Зростання складності соціальних потреб, бюджетні обмеження, поширення цифрових технологій і потреба у вимірюванні суспільної результативності зумовлюють перехід від ситуативного адміністрування заходів до стратегічного управління портфелем соціальних програм. Актуальність такого переходу посилюється тим, що цифровізація вже змінює логіку функціонування освітніх і медичних організацій, а також громадських інституцій: інформаційно-комунікаційні технології підвищують ефективність послуг, змінюють вимоги до компетентностей працівників і створюють нові інструменти моніторингу результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади цифрової трансформації соціально-економічних систем, розвитку людського капіталу та зміни моделей зайнятості досліджували Ю. Бажал, Д. Белл, П. Друкер, М. Кастельс, Ф. Махлуп, Е. Тоффлер, О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова, Г. Міщук, І. Петрова та інші. Водночас переважна частина наявних напрацювань зосереджується або на галузевих аспектах цифровізації, або на оцінюванні окремих соціальних ефектів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції цих підходів у цілісну стратегію управління соціальними програмами на рівні організацій..

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до формування стратегії управління соціальними програмами в організаціях сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору з урахуванням цифрової трансформації, необхідності вимірювання результативності та посилення міжсекторальної взаємодії. Досягнення поставленої мети передбачає поєднання категоріального аналізу, узагальнення сучасних наукових підходів і кращих практик стратегічного

управління соціальними програмами, врахування процесів цифрової трансформації, застосування інструментів оцінювання результативності та ефективності їх реалізації, а також розвиток міжсекторальної взаємодії між організаціями сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасних трансформацій в Україні сфера соціальних послуг набула особливої стратегічної значущості. Після початку повномасштабної війни масштаби соціальних проблем істотно зросли, а потреба у переосмисленні підходів до управління соціальними програмами стала особливо актуальною. Динаміка позицій України у глобальному Індексі соціального прогресу підтверджує ускладнення соціальної ситуації: якщо у 2021 році держава посідала 48 місце серед 168 країн, то у 2022 році – 52 місце серед 169 країн, а у 2023 році – 59 місце серед 170 країн. Така тенденція свідчить про посилення соціальних викликів і обумовлює необхідність удосконалення стратегій управління соціальними програмами, підвищення їх адресності, гнучкості, доступності та результативності для різних категорій населення.

Загострення проблем у соціальній сфері пов'язане не лише з воєнними діями, а й із сукупною дією економічних, соціально-політичних, демографічних, екологічних та епідеміологічних чинників. Соціально-економічна нестабільність в Україні формується під впливом економічних криз, наслідків пандемії, надзвичайних ситуацій, стихійних лих, скорочення чисельності населення, старіння суспільства та міграційних процесів.

У таких умовах найбільш вразливими залишаються ті групи населення, які мають обмежений доступ до соціальних послуг, стабільних доходів і механізмів соціального захисту. Насамперед ідеться про малозабезпечених осіб, людей похилого віку, дітей, внутрішньо переміщених осіб, безробітних та інші соціально вразливі категорії, які потребують системної підтримки з боку держави, організацій сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору.

У зв'язку з цим формування стратегії управління соціальними програмами має ґрунтуватися на комплексному врахуванні дестабілізаційних чинників, оцінюванні їх впливу на цільові групи та адаптації управлінських рішень до нових

соціальних реалій. Стратегічне управління соціальними програмами повинно бути орієнтоване не лише на реагування на наслідки криз, а й на попередження соціальних ризиків, координацію міжсекторальної взаємодії та підвищення спроможності організацій до надання якісних і доступних послуг (табл. 1).

Таблиця 1 – Вплив дестабілізаційних чинників на формування стратегії управління соціальними програмами в організаціях сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору

Дестабілізаційні чинники	Соціальні наслідки	Стратегічні імплікації для управління соціальними програмами
Економічні кризи	Зниження доходів населення, зростання безробіття, посилення бідності, скорочення доступу до базових послуг	Посилення адресності програм підтримки, розвиток програм соціальної адаптації, перекваліфікації, підтримки зайнятості, забезпечення доступності освітніх і медичних послуг для малозабезпечених груп
Повномасштабна війна та військовий конфлікт	Внутрішня міграція, руйнування соціальної інфраструктури, зростання психологічної травматизації, втрата джерел доходу	Формування кризостійких моделей управління програмами, розширення програм психосоціальної підтримки, реабілітації, інтеграції ВПО, відновлення доступу до освіти, медичних і соціальних послуг
Пандемії та інші надзвичайні ситуації	Зростання потреби в медичній і соціальній допомозі, обмеження фізичного доступу до послуг, ізоляція вразливих груп	Розвиток цифрових форматів надання послуг, дистанційного навчання, телемедицини, онлайн-консультування, створення гнучких механізмів оперативного реагування
Екологічні та техногенні загрози	Втрата житла, погіршення умов проживання, зростання потреби у гуманітарній та соціальній допомозі	Включення до стратегії програм екстреної підтримки, кризового супроводу, міжвідомчої координації, відновлення доступу до освітньої, медичної та соціальної інфраструктури
Демографічні зміни	Старіння населення, зниження народжуваності, еміграція працездатного населення, зростання навантаження на соціальну сферу	Розроблення довгострокових програм підтримки осіб похилого віку, сімей з дітьми, молоді, розвиток інклюзивних освітніх, медичних і соціальних сервісів, стимулювання збереження людського потенціалу
Соціальна нерівність і вразливість окремих груп	Нерівний доступ до соціальних, освітніх і медичних послуг, ризик соціального виключення	Орієнтація стратегій на інклюзивність, диференціацію послуг за потребами цільових груп, розширення партнерства між державними, комунальними та громадськими організаціями

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2]

Соціальні програми доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс управлінських, організаційних, фінансових, інформаційних і комунікаційних заходів, спрямованих на задоволення суспільно значущих потреб конкретних

цільових груп. У сфері освіти це програми доступності, інклюзії, цифрового навчання й розвитку компетентностей; у сфері охорони здоров'я – програми профілактики, реабілітації, цифрової медицини та забезпечення доступності; у громадському секторі – програми соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп і розвитку участі (табл. 2).

Таблиця 2 – Теоретико-методологічні підходи до формування стратегії управління соціальними програмами

Підхід	Характеристика	Управлінська роль	Релевантність
Системний	Розглядає програму як елемент соціальної системи з взаємодією потреб, ресурсів і партнерів	Узгоджує поточні дії з довгостроковими результатами	Усі три сектори
Програмно-цільовий	Поєднує проблему, мету, завдання, ресурси, заходи та індикатори	Забезпечує чіткість цілей і підзвітність	Освіта, охорона здоров'я, громадський сектор
Інституційний	Ураховує норми, стандарти якості, правила фінансування й партнерства	Узгоджує автономію організації з регуляторним середовищем	Найбільш важливий для державних і комунальних закладів
Стейк-холдерський	Орієнтує стратегію на інтереси отримувачів послуг, працівників, партнерів, громади	Підсилює адресність програм і легітимність рішень	Особливо релевантний для НУО та освітніх організацій
Цифровий	Передбачає використання платформ, аналітики даних, дистанційних сервісів і цифрових каналів	Підвищує доступність, прозорість і масштабованість програм	Ключовий для цифрової освіти, eHealth, електронних сервісів
Результативний	Фокусується на охопленні, доступності, якості, ефективності та соціальному ефекті	Створює основу для моніторингу й коригування	Критичний для обґрунтування фінансування

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Соціальні програми доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс управлінських, організаційних, фінансових, інформаційних і комунікаційних заходів, спрямованих на задоволення суспільно значущих потреб конкретних цільових груп. У сфері освіти вони охоплюють програми доступності, інклюзії, цифрового навчання, підтримки якості освіти та розвитку компетентностей; у сфері охорони здоров'я – програми профілактики, раннього виявлення, лікування, реабілітації, цифрової медицини та забезпечення доступності послуг; у

громадському секторі – програми соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп, розвитку участі, волонтерства, громадської взаємодії й адвокації (табл. 3)

Таблиця 3 – Стратегічні імперативи за секторами

Сектор	Ключові виклики	Очікуваний результат
Освіта	Нерівний доступ до цифрових ресурсів; оновлення змісту навчання; інклюзія	Підвищення якості освіти, практичної релевантності та розвитку людського капіталу
Охорона здоров'я	Інтеграція закладів, кадрові дефіцити, профілактика, стійкість до криз	Зростання ефективності сервісів, довіри та якості медичної допомоги
Громадський сектор	Фрагментарність фінансування, потреба у партнерствах, оцінюванні впливу й цифровій комунікації	Підвищення адресності програм, громадської участі та міжсекторальної взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [4;5]

Теоретичне формування стратегії управління соціальними програмами доцільно розглядати крізь призму інтеграції взаємопов'язаних методологічних підходів, що забезпечують системність, цілісність та результативність управлінських рішень. Зокрема, системний підхід дозволяє інтерпретувати соціальну програму як складову ширшої соціально-економічної системи, у межах якої відбувається взаємодія потреб населення, ресурсного забезпечення організацій, інституційних обмежень, партнерських зв'язків і механізмів оцінювання результатів, що є особливо важливим для сфер освіти та охорони здоров'я, де ефекти мають довгостроковий і мультиплікативний характер та не обмежуються кількісними показниками охоплення; водночас програмно-цільовий підхід забезпечує логічну узгодженість між ідентифікованою проблемою, стратегічною метою, завданнями, інструментами реалізації, ресурсним забезпеченням, системою індикаторів і очікуваними результатами, що дозволяє формувати чітко структуровану модель управління соціальними програмами із визначенням граничних значень, нормованих показників та цільових орієнтирів; інституційний підхід акцентує увагу на тому, що реалізація соціальних програм відбувається в межах складної системи формальних норм, регуляторних вимог, стандартів якості, фінансових механізмів та партнерських взаємодій, що обумовлює необхідність узгодження автономії організацій із державними стандартами, а також балансування соціальної місії громадського сектору з

вимогами донорів і суспільства; стейкхолдерський підхід передбачає врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін, включаючи отримувачів послуг, персонал, управлінські структури, партнерів, державні інституції, донорські організації, місцеві громади та роботодавців, що в умовах трансформації соціальних систем зумовлює необхідність орієнтації освітніх програм на потреби ринку праці, розвиток цифрових, когнітивних і комунікативних компетентностей; цифровий підхід, у свою чергу, виступає не допоміжним, а базовим елементом сучасної стратегії, оскільки передбачає інтеграцію цифрової інфраструктури, платформних рішень, дистанційних форматів взаємодії, інформаційних систем та аналітичних інструментів, що забезпечують підвищення доступності, прозорості та ефективності соціальних програм; нарешті, результативно-індикаторний підхід забезпечує можливість кількісного вимірювання ефективності та підзвітності управління, зокрема через формування системи інтегральних показників і використання агрегованих методів оцінювання, таких як геометричне середнє, що дозволяє поєднати багатовимірність соціального ефекту з уніфікованою логікою аналізу та прийняття управлінських рішень.

На цій основі формування стратегії управління соціальними програмами доцільно здійснювати в кілька етапів [6]:

Перший етап – стратегічна діагностика. На цьому етапі оцінюються зовнішнє середовище, соціальні ризики, інституційні обмеження, наявні ресурси, цифрова зрілість організації, потреби цільових груп і фактична результативність чинних програм. Методично тут доцільно застосовувати аналіз потреб, стейкхолдер-картування, аудит програмного портфеля, індикаторний моніторинг і бенчмаркінг [7].

Другий етап – визначення стратегічних пріоритетів. У сфері освіти такими пріоритетами мають бути доступність якісної освіти, інклюзія, цифрові компетентності, персоналізація навчання та інтеграція з ринком праці. Це кореспондує з висновками вихідного матеріалу щодо ролі інтернет-доступу, поширення MOOCs, цифрових платформ і змін у вимогах до компетентностей.

У сфері охорони здоров'я стратегічними пріоритетами є цифровізація медичних послуг, доступність допомоги, профілактика, якість лікування, управління даними та прозорість процесів. Вихідний матеріал показує, що забезпеченість закладів охорони здоров'я комп'ютерами та доступом до Інтернету зростала, що створює основу для цифрових медичних програм.

Для громадського сектору ключовими пріоритетами стають соціальна інтеграція, адресність допомоги, розвиток мереж партнерства, підтримка вразливих груп, комунікація з громадою та посилення участі. Тут доцільно екстраполювати логіку соціально-трудоного блоку вихідного матеріалу, де наголошено на значенні зайнятості, наукомістких робочих місць, ІКТ та партнерства науки з реальним сектором.

Третій етап – проектування портфеля соціальних програм. Стратегія має містити не одну універсальну програму, а збалансований портфель коротко-, середньо- і довгострокових програм. Для освітніх організацій це можуть бути програми цифрової інклюзії, підтримки викладачів, оновлення освітнього контенту, мікросертифікації, роботи з вразливими групами. Для медичних організацій – програми телемедицини, цифрової реєстрації, профілактики, маршрутизації пацієнтів, підвищення медичної грамотності. Для громадського сектору – програми соціального супроводу, психологічної підтримки, працевлаштування, освітньої адаптації, розвитку громадських ініціатив [8].

Четвертий етап – побудова системи показників результативності. Запропонована у вихідному матеріалі методика блокового індикаторного оцінювання є цінною тим, що дозволяє поєднати показники ресурсів, доступності, охоплення, якості та кінцевого соціального ефекту. Зокрема, для сфери освіти можуть застосовуватися показники цифрової доступності, охоплення навчанням, участі в онлайн-освіті та розвитку компетентностей; для охорони здоров'я – показники цифрового забезпечення, доступності сервісів, кадрової спроможності, рівня захворюваності та тривалості життя; для громадського сектору – показники охоплення цільових груп, стійкості партнерств, соціальної інтеграції, працевлаштування та участі громадян.

П'ятий етап – ресурсне та інституційне забезпечення. Стратегія управління соціальними програмами повинна враховувати джерела фінансування, кадрові компетентності, партнерства, інформаційні системи, нормативні рамки та механізми координації [9]. Для громадського сектору особливо важливо поєднувати грантові, партнерські та локальні ресурси; для освітніх і медичних організацій – інтегрувати бюджетні та позабюджетні джерела, цифрові рішення, партнерство з бізнесом і громадою.

Шостий етап – моніторинг, оцінювання та адаптація. Соціальні програми не можуть розглядатися як раз і назавжди задані конструкції. Вони повинні коригуватися залежно від змін потреб цільових груп, зовнішнього середовища, технологічних можливостей та досягнутих результатів. Саме тому стратегія має бути адаптивною: передбачати циклічність перегляду цілей, оновлення індикаторів і переналаштування програмного портфеля [10].

Узагальнено стратегію можна подати як функціональну залежність:

$$\text{SUSP} = f(\text{D}, \text{P}, \text{G}, \text{R}, \text{I}, \text{Dig}, \text{M}, \text{A}), \quad (1)$$

де D – стратегічна діагностика; P – програмний портфель; G – стратегічні цілі; R – ресурси; I – інституційна та партнерська архітектура; Dig – цифрова інфраструктура; M – моніторинг та оцінювання; A – механізм адаптації.

Практичне значення такого підходу полягає в тому, що він поєднує стратегічне мислення з інструментами вимірювання, цифрового управління та міжсекторальної взаємодії. Він особливо важливий для організацій, які функціонують у середовищі високої невизначеності та одночасно повинні демонструвати суспільну цінність своїх програм.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, формування стратегії управління соціальними програмами в організаціях сфери освіти, охорони здоров'я та громадського сектору має базуватися на інтеграції системного, програмно-цільового, інституційного, стейкхолдерського, цифрового та результативного підходів. Дослідження переконливо показують, що цифровізація, індикаторне оцінювання, встановлення цільових орієнтирів і фокус на людському розвитку можуть

слугувати методологічною основою для проектування сучасних соціальних програм.

Для освітніх організацій стратегія має орієнтуватися на доступність, цифрові компетентності та якість навчання; для організацій охорони здоров'я – на цифрові сервіси, доступність, профілактику та якість медичної допомоги; для громадського сектору – на соціальну інтеграцію, партнерство, участь і підтримку вразливих груп. Методологічно продуктивним є перехід від фрагментарного управління заходами до управління портфелем програм на основі чітких цілей, індикаторів, ресурсної архітектури та механізмів адаптації. Саме такий підхід дозволяє забезпечити результативність, підзвітність і довгострокову соціальну цінність програм.

#### БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Федорович І. М., Шевчук Я. О. Соціальний захист населення умовах воєнного стану: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 4. С. 161–167. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.161
2. Семигіна Т. Аналіз освітніх програм із соціальної роботи в Україні: інституційний аспект. *Social Work and Education*, 2024. № 11(3). Рр. 481–492. DOI: 10.25128/2520-6230.24.4.3
3. Євдокимова І. А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2009. С. 881, 190–194.
4. Music A., Vincent-Lancrin S. *Massive Open Online Courses (MOOCs): Trends and Future Perspectives*. Directorate for Education and Skills, Centre for Educational Research and Innovation (CERI) Governing Board. EDU/CERI/CD/RD(2016)5. Paris: OECD, 2016. URL: <https://one.oecd.org/document/EDU/CERI/CD/RD%282016%295/en/pdf>
5. United Nations Development Programme (UNDP). *Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update*. New York: UNDP, 2018. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/2018humandevelopmentstatisticalupdate.pdf>
6. Кадикова І. Концепція стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти. *Економіка та суспільство*, № (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-112>
7. Baller S., Dutta S., Lanvin B. (Eds.). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*. Geneva: World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-information-technology-report-2016/>
8. Кадикова І. Особливості стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами. *Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»*. 2024. № 34(62). С. 4-10. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34\(62\)-4-10](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34(62)-4-10)
9. Human Development. *Indices and Indicators 2018. Statistical Update*. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf)
10. Повідомлення комісії Європа 2020 – Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання. Європейська комісія. Брюссель, 2010. 34 с. URL: [https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU\\_SSMS\\_Ukrainian-Translation.pdf](https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf)

## REFERENCES:

1. Fedorovych I., Shevchuk Ya. Social Protection of the Population Under the Conditions of the State of War: Current State and Development Prospects. *Investments: Practice and Experience*, 2024. № 4. pp. 161–167. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.161
2. Semigina, T. Analysis of Social Work Educational Programs in Ukraine: Institutional Aspect. *Social Work and Education*, 2024. Vol. 11. № 3 pp. 481–492. DOI: 10.25128/2520-6230.24.4.3
3. Yevdokymova I. Efficiency of social programs as instruments of social protection of the population. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, 2009. pp. 190–194.
4. Music A., Vincent-Lancrin S. Massive Open Online Courses (MOOCs): Trends and Future Perspectives. OECD. Paris, 2016. Available at: <https://one.oecd.org/document/EDU/CERI/CD/RD%282016%295/en/pdf>
5. United Nations Development Programme. Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update. New York: UNDP, 2018. Available at: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/2018humandevelopmentstatisticalupdate.pdf>
6. Kadykova I. Conceptual Framework for Strategic Management of Inclusive Social Programs in the Healthcare and Education Sectors. *Economy and Society*, 2025. (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-112>.
7. Baller S., Dutta S., Lanvin B. (Eds.). The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy. Geneva: World Economic Forum, 2016. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-global-information-technology-report-2016/>
8. Kadykova I. Features of strategic management of inclusive social programs. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics"*, 2024. № 34 (62). pp. 4–10. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-4-10.
9. Human Development Indices and Indicators. Statistical Update, 2018. Available at: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf)
10. European Commission. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 2010. 34 p. Available at: [https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU\\_SSMS\\_Ukrainian-Translation.pdf](https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf)

*Стаття надійшла до редакції: 03.03.2026; рецензування: 19.03.2026;*

*прийнята до публікації 27.03.2026. Автори прочитали і дали згоду рукопису.*

*The article was submitted on 03.03.2026; revised on 19.03.2026; and accepted for publication on 27.03.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.*