

Cite: Makarova, Olena (2023). Innovatsiini aspekty bahatosub'iektnoho upravlinnia programamy sotsialnoho zakhystu [Innovative Aspects of Multi-Subject Governance in Social Protection Programs]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika - Demography and Social Economy*, 4 (54), 77-92. <https://doi.org/10.15407/dse2023.04.077>



<https://doi.org/10.15407/dse2023.04.077>

УДК 352/354

JEL Classification: I 38

ОЛЕНА МАКАРОВА, чл.-кор. НАН України, д-р екон. наук, старш. наук. співроб.

Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України

01032, Україна, м. Київ, бул. Т. Шевченка, 60

E-mail: makarova_h@ukr.net

ORCID: 0000-0001-8463-0314

Scopus ID: 57224606797

Researcher ID: JHX-4699-2023

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ БАГАТОСУБ'ЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Статтю присвячено пошуку інноваційних механізмів оновлення механізмів управління програмами соціального захисту. Теоретичною базою для обґрунтування моделі управління загалом є міждисциплінарний теоретико-методологічний базис, заснований на фундаментальних положеннях концепцій соціального захисту, соціальної справедливості, соціального залучення, а також теорії управління високого рівня (governance theories). Гіпотезою дослідження, що стало приводом для написання цієї статті, стало припущення про те, що складність та багатомірність соціальної сфери потребує забезпечення відповідною багатомірною моделлю управління. Саме таке багатомірне (або багатосуб'єктне) управління, що використовує сучасні інноваційні підходи, здатне дати переваги та підвищити ефективність соціальних програм. Метою статті є розроблення методологічних засад побудови інноваційної моделі реалізації соціальних програм, що ґрунтується на принципах багатосуб'єктного управління, спрямованого на досягнення збалансованого розподілу повноважень і відповідальності зацікавлених суб'єктів різних рівнів та їх інклюзивну взаємодію. Для обґрунтування основних тез та висновків використано комплекс аналітичних методів, включаючи синтез та аналіз доступних джерел інформації, логічний рамковий аналіз проблем

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2023. Стаття опублікована за умовами відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

© Publisher PH «Akademperiodyka» of the NAS of Ukraine, 2023. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

та їх можливих рішень, метод порівнянь та аналогій для адаптації наявного досвіду до реальних умов в Україні. За взірця успішної реалізації соціальних програм та проєктів на базі багатосуб'єктного управління було використано досвід реалізації програм Європейського Союзу (ЄС), а також деяких країн Північної та Південної Америки. У статті запропоновано авторське тлумачення сутності багатосуб'єктного управління у сфері соціального захисту та розроблено його принципову тривимірну модель. Аналіз багатьох джерел інформації дав змогу запропонувати загальні інноваційні механізми реалізації принципів багаторівневого управління, а саме тих, що стосуються інформаційного забезпечення процесу управління. На основі оцінки поточної ситуації на ринку праці України, перспектив його розвитку сформульовано комплекс очікуваних проблем, що потребуватимуть розв'язання та запропоновано перелік конкретних заходів та механізмів, що забезпечуватимуть ефективну взаємодію різних суб'єктів управління у процесі реалізації програм підтримки безробітних та осіб, які шукають роботу. Акцентовано на аспектах інклюзивного управління та у зв'язку з цим більш докладно розглянуті пропозиції щодо механізмів залучення до процесу управління безробітних та роботодавців.

Ключові слова: соціальний захист, багатосуб'єктність, інклюзивне управління, соціальна програма, програми підтримки, соціальні інновації, соціальний результат.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Актуальність дослідження багатосуб'єктного управління (далі — БСУ) зумовлюється як незавершеністю формування теоретико-методологічної бази цієї категорії в українському науковому просторі, так і майже повною відсутністю робіт щодо практичного використання переваг багатосуб'єктного управління у практичній реалізації соціальних програм.

Необхідність пошуку нових підходів до управління у сфері соціального захисту визначена складністю та багатомірністю сучасних викликів на глобальному, національному та локальному рівнях. Сьогодні світ зіткнувся із складними проблемами глобальних криз, економічної нестабільності, зміни клімату, зростання соціальної та політичної напруженості. Адекватні відповіді на ці виклики вимагають зміни підходів та механізмів управління, запровадження принципів, що ґрунтуються на взаємодії між різними рівнями управління, а також різними суб'єктами одного рівня. Повоєнна розбудова в Україні особливо потребуватиме інноваційних підходів у системі соціального захисту, оскільки, по-перше, існуватиме значний попит на послуги з боку постраждалого населення (ВПО, демобілізовані, особливо особи з інвалідністю, неповні сім'ї та діти-сироти), а по-друге, необхідною умовою соціального і економічного відродження є активна участь населення в економічній діяльності. Таким чином, саме БСУ може стати основою моделі управління, здатної ефективно поєднати та збалансувати активну та пасивну складові соціального захисту на основі застосування сучасних технологій інформаційного забезпечення та взаємодії.

Аналіз досліджень та публікацій. Останнім десятиріччям є достатня кількість цікавих робіт українських науковців щодо загальноконцептуального розуміння багатосуб'єктного (або за різними версіями — полі-

суб'єктного / мультисуб'єктного) управління, наприклад [1, 2], але у цих роботах воно більше асоціюється з багаторівневим управлінням високого рівня (*multilevel governance*). Тому доцільно показати специфіку саме багатосуб'єктного управління (*multistakeholder governance*).

Основою використання підходу БСУ у соціальній сфері є міждисциплінарний теоретико-методологічний базис, заснований на фундаментальних положеннях концепцій соціального захисту, соціальної справедливості, соціальної інклюзії, що розглядаються крізь призму теорії управління (*governance theories*), а саме теорії мультисуб'єктного (багаторівневого) управління [3]: «багаторівневе управління виникає тоді, коли експерти, що належать різним рівням влади, спільно розв'язують завдання вироблення правил гри та формування політики у певній сфері. Як правило це відбувається разом з відповідними групами інтересів».

У прикладному аспекті сучасні автори розглядають БСУ (або БУ — багаторівневе управління) як перспективний підхід для досягнення більш ефективного та інтегрованого управління в різних сферах, організаціях, проєктах, місцевих, державних та наддержавних структурах. ЄС активно використовує багаторівневе управління для реалізації своєї політики та ініціативи. Одна з особливостей багаторівневого управління в ЄС полягає у тому, що він компенсує національні компетенції держав-членів зі спільними політичними цілями та стандартами ЄС. Концепція належного управління поступово сформульована країнами ЄС і зафіксована у Хартії основних прав ЄС. Поняття «Європейський адміністративний простір» було запропоновано SIGMA (Програма підтримки розвитку державного управління та менеджменту ОЕСР та ЄС) у 1999 р. Воно містило такі складові, як надійність, передбачуваність, підзвітність і прозорість, а ще технічну та управлінську компетентність, організаційну спроможність, фінансову стабільність і участь громадськості.

Крім базових принципів функціонування ЄС, у контексті мультисуб'єктності важливим є також принцип субсидіарності. Це означає, що на вищому (європейському рівні) приймаються лише ті рішення, що можуть бути найбільш ефективними саме на цьому, а не національному рівні.

Метою даної статті є розроблення методологічних засад побудови інноваційної моделі реалізації соціальних програм, що ґрунтується на принципах багатосуб'єктного управління, спрямованого на досягнення збалансованого розподілу повноважень і відповідальності зацікавлених суб'єктів різних рівнів та їх інклюзивну взаємодію.

Новизна статті відображена у таких положеннях: запропоновано авторське тлумачення сутності багатосуб'єктного управління у сфері соціального захисту та розроблено його принципову тривимірну модель. Аналіз багатьох джерел інформації дав змогу визначити загальні інноваційні механізми реалізації принципів багатосуб'єктного управління, зокрема

тих, що стосуються його інформаційного забезпечення. На основі оцінки поточної ситуації на ринку праці України та перспектив його розвитку сформульовано комплекс очікуваних проблем, що потребуватимуть розв'язання та запропоновано перелік конкретних заходів та механізмів, що забезпечуватимуть ефективну взаємодію різних суб'єктів управління у процесі реалізації програм підтримки безробітних та осіб, які шукають роботу. Акцентовано на аспектах інклюзивного управління та у зв'язку з цим більш докладно розглянуті пропозиції щодо механізмів залучення до процесу управління безробітних та роботодавців.

Методи. Для обґрунтування основних тез та висновків статті використано комплекс аналітичних методів, включаючи синтез та аналіз доступних джерел інформації, логічний рамковий аналіз проблем та їх можливих рішень, метод порівнянь та аналогій для адаптації наявного досвіду до реальних умов в Україні. За взірць успішної реалізації соціальних програм та проектів на базі багатосуб'єктного управління використано досвід країн ЄС, а також деяких країн Північної та Південної Америки, де успішно реалізовано багаторівневі координаційні ініціативи у соціальній сфері. У країнах ЄС це програма здорового харчування для школярів. Її управління є прикладом складного, багатоаспектного та багатосуб'єктного явища, включно з освітою, законодавством, харчуванням, громадськими ініціативами. Корисним, з точки зору використання окремих елементів багаторівневого управління, видається бразильський досвід Програми із запобігання нещасним випадкам, аргентинський досвід підтримки фермерів, мексиканська програма спеціалізованого догляду за вагітними жінками.

Виклад основного матеріалу. Для викладу основних положень дослідження доцільно розмежувати його ключові поняття. Багаторівневе управління (БРУ) та багатосуб'єктне управління (БСУ) — це схожі, але все ж відмінні підходи до організації управління (передовсім у політичній і адміністративній сферах). БРУ передбачає, що управління та прийняття рішень розподіляються між різними рівнями влади або адміністративними рівнями. Наприклад, міжнародний рівень, центральний уряд, регіональна, місцева влада. За цих умов кожний рівень влади має свої повноваження, відповідальність та ресурси, акцент робиться на важливості співробітництва та координації між різними рівнями управління. БСУ передбачає те, що в управлінні та прийнятті рішень беруть участь не лише державні органи, але й різноманітні актори та зацікавлені суб'єкти приватного сектору, громадянського суспільства та міжнародних організацій. Цей підхід визнає, що багато важливих проблем потребує спільних зусиль та експертизи від різних суб'єктів та стейкхолдерів. БСУ прагне до включення у процес управління всіх, хто може бути причетним до рішень, та дає змогу різним сторонам висловлювати свої інтереси та точки зору.

Отже, багатосуб'єктний підхід до управління передбачає розділення влади, контролю та відповідальності, що здатне забезпечити ефективне функціонування та розвиток. Він дає змогу глибше розуміти та точніше реагувати на потреби суспільства; залучати представників різних соціальних груп та зацікавлених сторін (цим самим забезпечуючи врахування потреб і проблем різних шарів населення або окремих цільових груп) та можливість розробляти цілеспрямовані соціальні програми та ініціативи.

Аргументом на користь використання принципу багатосуб'єктності є визнання його переваг за рахунок ефективного забезпечення взаємодії та узгодженості не лише між суб'єктами різних рівнів (вертикальна взаємодія) або між суб'єктами одного і того ж рівня (горизонтальна взаємодія), але й комбінованої «мережевої» взаємодії всіх зацікавлених суб'єктів, що можуть брати участь у процесі управління.

БСУ застосовне у різних складових соціальної сфери (це може бути система соціального захисту загалом, певна соціальна програма або навіть великий локальний соціальний проєкт).

Практичний досвід реалізації принципу багатосуб'єктного управління можна розглянути на прикладі програми ЄС здорового харчування для школярів. Ця програма запроваджена після отримання результатів досліджень (2014 р., 2016—2017 рр.) щодо якості харчування дітей у країнах ЄС. Дослідження показали, що споживання свіжих фруктів, овочів і молока в ЄС не відповідає міжнародним або національним рекомендаціям з харчування. З іншого боку — зростає споживання обробленої їжі, яка часто містить багато цукру, солі, жиру або добавок. Нездорове харчування разом із низькою фізичною активністю призводить до ожиріння. Ініціатива становить собою інтегровану програму, що містить такі аспекти: 1) Освіта та інформування; 2) Нормативне регулювання; 3) Здорове меню; 4) Підтримка батьків; 6) Моніторинг та оцінювання; 7) Співробітництво із громадськістю. Очевидною була необхідність залучення до процесу управління програмою багатьох різних суб'єктів. Програма успішно розгортається у більшості країн ЄС. Лише у Німеччині у 2021/2022 навчальному році нею скористалось 2,7 млн дітей у 25 000 навчальних закладів [7]. Ключовими умовами, що забезпечують успіх цієї Програми, фахівці називають розбудову партнерства, місцеве залучення і збільшення доступності до Програми. Реалізація програми дійсно потребує узгоджених зусиль міжнародних організації (ВООЗ, ЮНІСЕФ), урядів окремих країн, освітніх та медичних закладів, батьків, а також активності неурядових організацій та громадськості. Складним завданням управління цією програмою було ефективно залучення виробників сільського господарства до її реалізації. Однак завдання вдалося розв'язати, виходячи з міркування, що виробники сільгосппродукції можуть мати свій інтерес в участі та підтримці програми з низки причин:

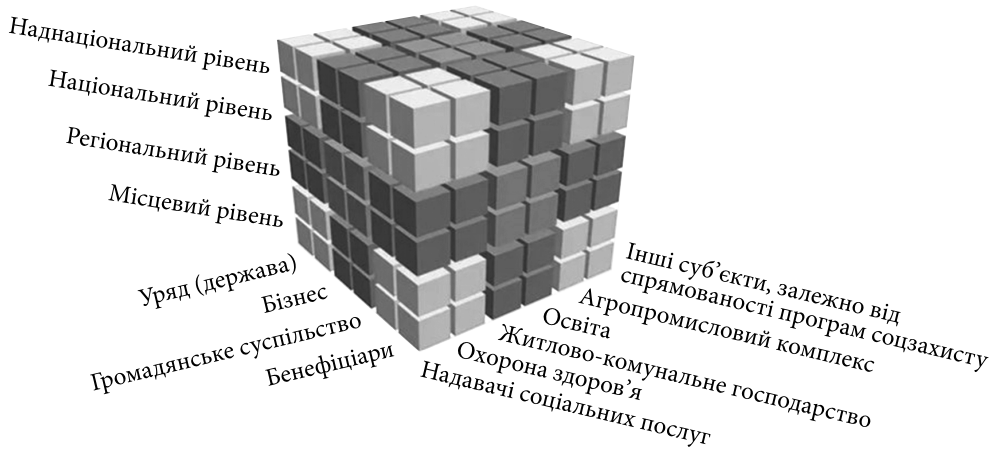


Рис. 1. Модель багатосуб'єктного управління у сфері соціального захисту
Джерело: розроблено автором.

- це може бути інтерес щодо розширення ринку збуту. Виробництво свіжих, якісних продуктів харчування для шкільних їдалень створює стабільний попит, що може бути вигідним для сільгоспвиробників;
- імідж — виробники можуть використовувати свою участь у програмі як інструмент для просування власних продуктів як частини здорового раціону: це може сприяти більш позитивному сприйняттю їхньої продукції для споживачів;
- місцевий розвиток — сприяння розвитку сільського господарства та створенню робочих місць;
- підвищення освіченості споживача: участь у програмі може забезпечити рівень усвідомлення споживачів щодо переваг та якості продукції, що у довгостроковій перспективі може підвищити попит;
- участь у громадських ініціативах, зокрема у програмах здорового харчування може посилити репутацію компаній як соціально відповідальних організацій, що може бути корисним для їх іміджу.

Загальну принципову схему багатосуб'єктного управління у сфері соціального захисту можна проілюструвати на прикладі тривимірної моделі (рис. 1), де: 1-й вимір — рівні управління (наднаціональний, національний, регіональний та місцевий); 2-й вимір — суб'єкти управління (уряд, бізнес, громадянське суспільство, бенефіціари (споживачі соціальних благ та послуг)); 3-й вимір — суб'єкти, що продукують соціальні послуги або виробляють товари соціального призначення (організації-надавачі соціальних послуг, заклади освіти та охорони здоров'я, житлово-комунальна сфера, агропромисловий комплекс тощо).

Інновації управління соціальним захистом є важливою передумовою для забезпечення ефективності та адаптації до змін, що відбуваються.

Соціальний захист включає різні програми та ініціативи, спрямовані на забезпечення добробуту, соціальних потреб та захисту прав. Особливо актуальними на сьогоднішній день і найближчу повоєнну перспективу є питання, пов'язані із підтримкою населення у сфері праці. З початку 2023 р. відбувається поступове відновлення ринку праці України. Однак разом з позитивною динамікою зменшення кількості безробітних (за даними Державного центру зайнятості [8], станом на 1 вересня 2023 р. проти аналогічного періоду минулого року кількість зареєстрованих безробітних знизилася на 60 %), є суттєві проблеми. За словами фахівців, «поглиблюються професійні та регіональні диспропорції. Наслідки війни (руйнування та релокація підприємств), великий міграційний вплив, та значна кількість ВПО створюють ситуацію невідповідності географічного розташування робочих місць та робочої сили»¹. Також слід очікувати повоєнного поповнення ринку праці особами з числа демобілізованих, які безперечно потребуватимуть особливої підтримки щодо адаптації до трудового життя і працевлаштування.

Управління програмами соціального захисту, пов'язаними зі сферою праці, теж можна відобразити багатосуб'єктною підмоделлю. Наднаціональний рівень підмоделі представляє, наприклад, така міжнародна організація, як МОП. Вона розробляє основоположні документи та стратегії в галузі соціального захисту, визначає базові гарантії соціального забезпечення, які мають (наприклад, за Рекомендацією МОП 2012 р. (№ 202)) забезпечити для всього населення доступ до найважливіших медичних послуг та гарантіям доходу у не меншому обсязі, ніж встановлений у той або іншій країні мінімум (горизонтальний вимір) та доведення його до того рівня, що передбачений Конвенцією 1952 р. про мінімальні норми соціального забезпечення (№ 102). Суб'єкти управління національного рівня представлені зацікавленими міністерствами: Міністерством економіки, Міністерством соціальної політики України, Міністерством фінансів, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством освіти і науки. Будь-яка програма державного рівня, як правило, має бути узгоджена всіма зацікавленими міністерствами. Процедура доволі добре відпрацьована і успішно застосовувана на практиці. Але насправді програми підтримки безробітних мають включати значно більший спектр стейкхолдерів, тобто груп та організацій, що можуть бути зацікавлені в реалізації або будь-яким чином впливають на них:

- Безробітні як основні користувачі програм підтримки. Їхні інтереси полягають в отриманні фінансової допомоги, професійної підготовки та доступу до інформації про існуючі можливості підтримки та працевлаштування.

¹ З інтерв'ю Андрія Каракуца, голови ГО «Центр прикладних досліджень». URL: <https://www.epravda.com.ua/authors/61aa3ce421184/> (дата звернення: 08.10.2023).

- Державні органи, які відповідають за розробку, фінансування та реалізацію програм підтримки, внесення законодавчих змін, що регламентують правила та умови соціального захисту на ринку праці.
- Роботодавці, які можуть співробітничати з урядом та Центрами зайнятості, брати участь у навчанні та стажуванні тощо.
- Профспілки, що захищають права безробітних та можуть впливати на програми підтримки, наприклад, через лобювання та надання ресурсів.
- Освітні установи та центри навчання. Вони надають послуги навчання та підготовки безробітних з метою підвищення їх спроможності до працевлаштування.
- Неурядові організації можуть надавати додаткові послуги, як-от консультування, тренінги, соціальну підтримку.
- Засоби масової інформації та громадськість можуть створювати тиск на урядові структури з метою забезпечити прозорість програм підтримки, а також відігравати інформаційну роль щодо наявних програм підтримки.
- Дослідницькі інститути можуть проводити дослідження, оцінювати ефективність програм та розробляти кращі практики для підтримки безробітних.

Важливо забезпечити співробітництво та координацію між всіма цими стейкхолдерами: щоб створювати та реалізовувати більш ефективні програми, здатні допомогти людям якнайшвидше реалізувати свою економічну активність та покращити ситуацію на ринку праці.

І тут постає питання щодо механізмів їх залучення до системи управління соціальною програмою, узгодження інтересів, відповідальності. Тому питання інноваційного управління виходять на перший план у стратегії реалізації соціальних програм. Однією з найсуттєвіших інновацій є поєднання *Інтегрованого підходу та інклюзивного управління*, спрямовані на забезпечення рівних можливостей доступу та участі усіх зацікавлених суб'єктів. Важливість інтегрованого підходу в системі управління соціальним захистом зумовлена можливістю забезпечити більш ефективну та скоординовану діяльність усіх соціальних програм та служб та усіх рівнів управління (від вищого, який визначає політику та стратегічні пріоритети, до нижчого — безпосередніх надавачів послуг). У загальному вигляді схема інтегрованого підходу зображена на рис. 2. Інтегрований підхід передбачає максимальне поєднання різних послуг та заходів в єдину, спрямовану на результат, систему. Перспективним напрямом просування інтегрованого підходу у системі соціального захисту є, наприклад, співробітництво державних служб зайнятості, або організацій з надання соціальних послуг з їх основними партнерами задля надання спільних або єдиних послуг.

Це забезпечить кращі можливості для клієнтів з отримання спеціалізованої підтримки та подолання перешкод до працевлаштування, або виходу із скрутного становища. На базі ретельного вивчення потреб клієнтів



Рис. 2. Інтегрована багаторівнева система соціальної підтримки населення
Джерело: адаптовано з [11].

можна низку послуг об'єднати в єдину програму, що буде поєднувати активні та пасивні заходи на ринку праці, включно з консультаціями щодо працевлаштування, перенавчання, наданням рекомендацій з приводу можливих соціальних пілг та допомог, підтримкою щодо розв'язання соціальних проблем, зокрема пов'язаних зі здоров'ям.

Принцип інтегрованого підходу щільно пов'язаний з іншим основоположним принципом *Інклюзивного управління*, що, з одного боку, означає підвищення рівня соціального залучення, метою якого є реалізація принципу «нікого не залишити поза увагою» через расову належність, етнічне походження, вік, стан здоров'я, наявність інвалідності тощо. Адже управління соціальною сферою має гарантувати рівний доступ до послуг та програм для всіх громадян. А з іншого боку, до процесу управління мають бути причетні всі зацікавлені суб'єкти, і головне (для успішного управління) — мають бути враховані інтереси кожного із залучених суб'єктів. Інклюзивне управління передбачає широке залучення у цей процес недержавного сектору і громадськості. Включення вразливих верств населення у процеси управління є важливим аспектом забезпечення справедливості та рівноправності. Ці групи складаються з осіб, які можуть піддаватися дискримінації, зазнавати соціальної та економічної нерівності, мати обмежений доступ до ресурсів і можливостей.

Інклюзивні соціальні послуги на місцевому рівні спрямовані на забезпечення доступу до соціальних послуг та програм для всіх членів місцевої

громади, зокрема груп з особливими потребами. Ці послуги розробляються з урахуванням потреб та характеристик різних соціальних груп, забезпечуючи їхню участь, рівність та гідність. Аспектами інклюзивних соціальних послуг на місцевому рівні є: доступність та фізична безбар'єрність — місцеві соціальні послуги мають бути доступними та безперешкодними для всіх громадян, незалежно від їх фізичної спроможності. Наприклад, передбачити наявність безбар'єрних входів, під'їздів та обладнання для людей з обмеженими можливостями.

Недержавні організації також мають відігравати значну роль у БСУ. Серед їх переваг часто відзначають меншу бюрократизованість, добровільність, кращу орієнтованість на потреби, більшу свободу творчості. Найтипівіші функції, які можуть виконувати недержавні організації у системі надання соціальних послуг: безпосереднє надання послуг у громаді; вивчення потреб клієнтів; збір інформації про попит на послуги; участь у місцевих соціальних програмах; здійснення громадського контролю за якістю надання соціальних послуг; оцінювання ефективності місцевих програм [12].

Ключовим аспектом успішного функціонування системи управління є також справедливий розподіл відповідальності на різних рівнях. Умови, які сприяють справедливому розподілу відповідальності — прозорість та відкритість діяльності. Відповідальність має бути чітко визначена та зрозуміла всім учасникам системи управління. Це означає, що ролі та обов'язки різних рівнів управління мають бути задокументовані та доступні для всіх зацікавлених сторін. Прозорість забезпечує відкритість та доступність інформації для громадян, сприяє контролю за діяльністю влади та забезпечує взаємодію між владою та громадянами. Прозорість управління забезпечується такими механізмами як законодавство про доступ до інформації. Прийняття законів про доступ до інформації надає громадянам право на доступ до публічної інформації, що належить державним органам. Ці закони мають чітко регламентувати процедури та терміни надання інформації та забезпечують відповідальність органів влади за невиконання цих зобов'язань. Відкритість діяльності також забезпечується за допомогою сучасних методів отримання та обміну інформацією про населення. Завдяки розвитку технологій та інформаційних систем ці методи отримують дедалі більше поширення. Найважливішим аспектом забезпечення БСУ є забезпечення функціонування механізмів залучення різних суб'єктів до процесів управління, зокрема:

- консультації з громадськістю. Органи соціального захисту можуть проводити консультації з громадськістю, включно з представниками активів громадських організацій, учасниками та іншими зацікавленими сторонами;
- партнерство з недержавними організаціями. Співпраця з неприбутковими організаціями, благодійними фондами, волонтерськими групами.

Такі організації можуть надавати корисну інформацію та бути експертами щодо потреб населення;

- формування робочих груп із представників різних секторів суспільства, що сприятиме залученню та врахуванню різних інтересів у процес управління. Ці групи можуть працювати над конкретними проблемами та розробляти рекомендації;

- залучення експертів. Органи соціального захисту можуть залучати експертів з різних галузей, як-то економіка, медицина, психологія тощо. Це дасть змогу більш обґрунтовано розробляти політику та приймати рішення;

- оприлюднення інформації та звітності. Забезпечення прозорості та довіри до процесу управління соціальним захистом може залучати громадян до активної участі у процесі прийняття рішень. Завдяки публікації інформації про роботу органів соціального захисту та результати їх діяльності учасники краще розуміють, як працює система та приймаються рішення.

Механізми залучення бенефіціарів: шляхом укладання інтеграційної угоди, де встановлюються взаємні обов'язки сторін та визначається, на яку підтримку може розраховувати людина та які дії очікуються від неї у відповідь на цю підтримку. За цих умов має бути задіяний весь спектр можливих послуг та контактування зі всіма організаціями, які можуть надавати підтримку для усунення перешкод до працевлаштування і соціального залучення. Широке використання методів онлайн-спілкування з клієнтами, що значно спрощує доступність до інформації як для клієнтів, так і для соціальних служб. Профілювання клієнтів допомагає краще зрозуміти потреби громади і не залишити нікого «на узбіччі». Інформаційне забезпечення процесу управління є важливою запорукою його ефективності. Від якості інформації про населення та його потреби напряду залежить якість його соціальної підтримки. Урядові та недержавні організації використовують електронні бази даних, що містять дані про населення, соціально-економічний статус, медичні записи, освітні дані та інші релевантні дані. У більшості європейських країн дані реєстрів широко застосовувані у практичній діяльності.

Наприклад, у Німеччині широко застосовуються реєстри населення, відомі як «*Einwohnermelderegister*» (реєстр мешканців). Вони відіграють важливу роль у зборі та обміні інформацією про населення. Ці реєстри є державними базами даних, де відображаються основні дані про населення, яке проживає на території країни. Їх особливості полягають у точному відображенні місця проживання. Усі мешканці Німеччини зобов'язані зареєструвати своє фактичне місце проживання у місцевому органі самоврядування. Ця мережа гарантує точний облік населення на всій території. Взаємодія між реєстрами дає змогу здійснювати обмін інформацією та даними про населення, уникати дублювання даних та забезпечувати їхню достовірність. Недержавні організації та приватні особи теж мають доступ

до реєстру населення: таким чином він слугує інформаційним джерелом і для громадськості.

Обмін інформацією забезпечується механізмами:

- використання інтегрованої інформаційної системи, яка об'єднує різні реєстри, забезпечує державні органи обміном даними та можливістю отримати деякі дані у режимі реального часу;

- автоматизований обмін та синхронізація даних. Використання технологій автоматичного обміну даними дає змогу реєстрам автоматично спілкуватись між собою та обмінюватись інформацією без «ручного» втручання, а також уникати неактуальності інформації;

- захист персональних даних. При обміні інформації між реєстрами дуже важливо забезпечити захист персональних даних та дотримання принципів конфіденційності. Для цього використовують різні механізми шифрування та захисту даних;

- технологічні рішення. Впровадження технологій, як-от штучний інтелект, автоматизація процесів, аналітика даних та електронні системи управління, дасть змогу зробити соціальні програми ефективнішими та забезпечити більш точне та швидке реагування на потреби населення. Штучний інтелект може використовуватись для аналізу великих обсягів даних, передбачених соціальними тенденціями, забезпечення персоналізованих послуг та процесів автоматизації. Він допоможе зробити управління більш ефективним та гарантувати більш точне та швидке прийняття рішень.

Для конкретизації цих загальних принципів інноваційного багатосуб'єктного управління доцільно більш докладно розглянути, наприклад, роботу центрів зайнятості та реалізацію ними програм підтримки безробітних та осіб, які шукають роботу. Центри зайнятості співпрацюють із різними організаціями і установами. Для забезпечення такої співпраці необхідно використання певних механізмів залучення. Найбільш складним, як правило, є залучення до прийняття рішень та управління роботодавців та безробітних. Отже, на цьому питанні слід зробити особливий акцент. Узагальнивши досвід роботи центрів зайнятості у країнах ЄС, можна запропонувати можливі механізми їхнього залучення до системи багатосуб'єктного управління (табл. 1).

Ключовими умовами для забезпечення ефективного функціонування БСУ є: 1) визначення та залучення стейкхолдерів і 2) забезпечення координації між ними. Від стійкості та налагодженості координації значною мірою залежить успіх усієї програми. Координація є складним, динамічним процесом, що включає планування, організацію, взаємодію та моніторинг багатьох завдань та ресурсів.

Висновки. Принцип багатосуб'єктності в управлінні соціальним захистом є важливим концептуальним підходом, який визнає, що соціальний захист не обмежується діяльністю держави і однозначно визначеними

Таблиця 1. Можливі механізми залучення безробітних та роботодавців до системи багатосуб'єктного управління

	Безробітні	Роботодавці
Обмін інформацією	Надання безробітному доступ до таких ресурсів, як аналіз ринку праці, можливості працевлаштування та навчання. Це дасть йому змогу приймати зважені рішення	Запровадження субсидій чи податкових пільг для роботодавців, які беруть участь у програмах підтримки безробітних та сприяють їх найму на роботу
Консультації	Проведення регулярних консультацій з безробітними, щоб краще розуміти їх навички, цілі та інтереси. Це сприятиме кращому взаєморозумінню та прийняттю оптимальних рішень	Продемонструвати програми підтримки безробітних, які можуть надати роботодавцям доступ до висококваліфікованих та мотивованих працівників
Підтримка самоаналізу	Допомога безробітному визначити свої сильні та слабкі сторони та переваги. Це можливо зробити шляхом самоаналізу, особистісних тестів	Служба зайнятості може гарантувати, що програми підтримки безробітних враховують потреби та вимоги роботодавців. Це може включати надання підготовки індивідуально під кожного роботодавця та врахування специфічних потреб
Залучення експертів	Залучення експертів (консультанти з питань кар'єри, агенти з працевлаштування, фахівці з навчання) з метою допомоги безробітним у прийнятті рішень	Створення програм стажування, де безробітні матимуть можливість працювати на виробничій базі роботодавця певний період без оплати, щоб набутися досвіду
Заохочення до відповідальності	Заохочення безробітних брати на себе відповідальність за свої рішення. Допомога у прийнятті рішень	Проведення ефективної реклами та маркетингу програм для роботодавців з демонстрацією результатів та впливу програм на зайнятість та ефективність працівників
	Залучення до процесу прийняття рішень	Запрошення роботодавців до участі у процесі розробки та вдосконалення програм підтримки. Адаже вони можуть зробити цінний внесок та вказати на те, як програми можуть бути більш ефективними для їхніх потреб.

Джерело: авторська розробка.

інститутами. Він передбачає виконання багатомірних та багаторівневих завдань, у яких беруть участь різні суб'єкти: міжнародні організації, держава, місцеві органи влади, некомерційні організації, суспільство, окремі громадяни. Перспективи практичного застосування цього принципу в управлінні соціальним захистом полягають у підвищенні ефективності та доступності соціальних послуг. Принцип багатосуб'єктності означає більш гнучкий та адаптивний підхід до їх надання. Різні суб'єкти можуть здійснювати свій внесок у розв'язанні соціальних проблем, що підвищує доступність та якість послуг для населення.

Водночас практичне впровадження БСУ у систему соціального захисту може стикатись із серйозними проблемами. Найбільш складними з них є проблеми координації, співпраці та інформаційного обміну. Адже кожен суб'єкт може мати свої власні цілі, інтереси, пріоритети та методи роботи. І це може становити суттєві обмеження та створювати бар'єри для досягнення загальних цілей соціальних програм. Національна система соціального захисту потребує створення сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення на основі використання технологічних інновацій, із застосуванням можливостей штучного інтелекту та алгоритмів аналізу даних, що дасть змогу розробляти більш ефективні та персоналізовані рішення. За їх допомогою можна більш точно оцінити потреби людей і надати їм необхідну допомогу. Цифрові платформи, мобільні застосунки покращують доступ до соціальних послуг та спілкування між зацікавленими сторонами. Єдиним застереженням тут є врахування етичних міркувань, забезпечення конфіденційності та справедливості.

Перспективним напрямом подальших досліджень БСУ у соціальному захисті також є питання оптимізації ресурсів. В умовах обмеженості фінансового ресурсу ці питання набувають особливої актуальності, оскільки їх розв'язання допоможе максимізувати ефективність і доступність соціальних послуг за обмеженим бюджетом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лібанова Е., Романюк С. Концептуалізація полісуб'єктного управління в соціальних відносинах. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 3 (53). С. 33—53. <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.353>
2. Колодій А.Ф. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування*. 2012. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3 (дата звернення: 06.10.2023).
3. Marks Gary, Hooghe Liesbet & Blank Kermit. European Integration from the 1980s: State-Centric v. Multi-level Governance. *Journal of Common Market Studies*. 1996. Vol. 34. No. 3. P. 341—378. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.1996.tb00577.x>
4. The Charter of Fundamental Rights of the European Union. 2000. *Official web-site of the European Parliament*. http://www.europarl.europa.eu/charter/default_en.htm
5. European Principles for Public Administration. *OECD, SIGMA Papers*. Paris, 1999. No. 27. <https://doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>

6. Multilevel social security coordination: Experiences in the Americas. ISSA, *Excellence in Social Security*. 2023. URL: <https://www.issa.int/analysis/multilevel-social-security-coordination-experiences-americas> (дата звернення: 06.10.2023).
7. School fruit, vegetables and milk scheme. *Official web-site of the European Commission*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/market-measures/school-fruit-vegetables-and-milk-scheme_en (дата звернення: 06.10.2023).
8. Ситуація на зареєстрованому ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/all> (дата звернення: 05.10.2023).
9. R202 — Social Protection Floors Recommendation. 2012. *Official web-site of the ILO*. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3065524 (дата звернення: 09.10.2023).
10. C102 — Social Security (Minimum Standards) Convention. 1952. *Official web-site of the ILO*. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312247:NO (дата звернення: 09.10.2023).
11. A Fair Globalization: Creating Opportunities for All. Report ILO, February 2004. URL: <https://www.ilo.org/public/english/wcsdg/docs/report.pdf> (дата звернення: 09.10.2023).
12. Мазуренко Л. Неурядові організації як суб'єкт соціальної політики. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. 2012. № 4. С. 116—122. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/908> (дата звернення: 09.10.2023).

REFERENCES

1. Libanova, Ella, & Romaniuk, Serhii (2023). Conceptualization of Governance in Social Relations. *Demography and Social Economy*, 3 (53), 33—53. <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.033> [in Ukrainian].
2. Kolodij, A. (2012). The concept of public (new) government in its application and transition to democratic system. *Democratic Governance*, 10, 1—22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3 [in Ukrainian].
3. Marks, Gary, Hooghe, Liesbet, & Kermit (1996). European Integration from the 1980s: State-Centric v. Multi-level Governance. *Journal of Common Market Studies*, 34 (3), 341—378. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.1996.tb00577.x>
4. The Charter of Fundamental Rights of the European Union (2000). Official web-site of the European Parliament. http://www.europarl.europa.eu/charter/default_en.htm
5. European Principles for Public Administration (1999). OECD, *SIGMA Papers*, 27. <https://doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>
6. Multilevel social security coordination: Experiences in the Americas (2023). ISSA, *Excellence in Social Security*. <https://www.issa.int/analysis/multilevel-social-security-coordination-experiences-americas>
7. School fruit, vegetables and milk scheme (2023). Official web-site of the European Commission. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/market-measures/school-fruit-vegetables-and-milk-scheme_en
8. The situation on the registered labor market and the activities of the State Employment Service (2023). Official web-site of the State Employment Service. <https://www.dcz.gov.ua/analytics/all> [in Ukrainian].
9. R202 — Social Protection Floors Recommendation (2012). Official web-site of the ILO. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3065524
10. C102 — Social Security (Minimum Standards) Convention (1952). Official web-site of the ILO. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312247:NO

11. A Fair Globalization: Creating Opportunities for All. Report ILO (2004). <https://www.ilo.org/public/english/wcsdg/docs/report.pdf>
12. Mazurenko, L. (2012). Non-governmental organizations as a subject of social policy. *Education of the Region: Politology, Psychology, Communications*, 4, 116—122. <https://social-science.uu.edu.ua/article/908> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції журналу 16.10.2023

Olena Makarova, Doctor of Sciences (Economics)
Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine
01032, Ukraine, Kyiv, Blvd Tarasa Shevchenko, 60
E-mail: makarova_h@ukr.net
ORCID: 0000-0001-8463-0314
Scopus ID: 57224606797
Researcher ID: JHX-4699-2023

INNOVATIVE ASPECTS OF MULTI-SUBJECT GOVERNANCE IN SOCIAL PROTECTION PROGRAMS

The article is devoted to the search for innovative ways of updating the management mechanisms of social protection programs. The theoretical basis for substantiating the management model as a whole is an interdisciplinary theoretical-methodological basis, founded on the fundamental tenets of the concepts of social protection, social justice, social involvement, as well as high-level management theories (governance theories). The hypothesis of the research, which became the reason for writing this article, was the assumption that the complexity and multidimensionality of the social sphere needs to be provided by an appropriate multidimensional model of management. It is this kind of multidimensional (or multi-subject) management, using modern innovative approaches, that seems to give advantages and increase the effectiveness of social programs. The purpose of this article is to develop methodological principles for building an innovative model of social program implementation, based on the principles of multi-subject management, aimed at achieving a balanced distribution of powers and responsibilities of interested subjects of various levels and their inclusive interaction. To substantiate the main theses and conclusions of the article, a complex of analytical methods was used, including synthesis and analysis of available sources of information, logical framework analysis of problems and their possible solutions, the method of comparisons and analogies for adapting existing experience to real conditions in Ukraine. As examples of successful implementation of social programs and projects based on multi-subject management, the experience of implementation of EU programs, as well as the relevant experience of some countries of North and South America, was used. The article offers the author's interpretation of the essence of multi-subject management in the field of social protection and develops its basic three-dimensional model. The analysis of many sources of information made it possible to propose general innovative mechanisms for implementing the principles of multi-level management, namely those related to the information support of the management process. Based on the assessment of the current situation on the labor market of Ukraine, the prospects for its development, a set of expected problems that will need to be solved is formulated and a list of specific measures and mechanisms is proposed that will ensure the effective interaction of various management entities in the process of implementing support programs for the unemployed and individuals who are looking for work. Particular emphasis is placed on the aspects of inclusive management, and in this regard, proposals regarding the mechanism of involving the unemployed and employers in the management process are considered in more detail.

Keywords: social protection, multi-subjectivity, inclusive management, social program, support programs, social innovations, social result.