

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-112>

УДК 658:005.21

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ОСВІТИ

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF INCLUSIVE SOCIAL PROGRAMS IN THE HEALTHCARE AND EDUCATION SECTORS

Кадикова Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

Kadykova Iryna

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Актуальність теми статті визначається тим, що існуюча система управління інклюзивними соціальними програмами потребує докорінних змін, незважаючи на важкі часи практично для всіх сфер економіки України. У роботі запропоновано концепцію стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти, яка ґрунтується на принципах доступності, рівності та міжсекторальної взаємодії, передбачає системне планування, ефективне використання ресурсів і моніторинг результатів з урахуванням потреб соціально вразливих груп. Виділені три рівні концепції стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами. Проведено порівняння ключових напрямів інклюзивних програм у сферах охорони здоров'я та освіти. Зроблено висновок, що стратегічне управління інклюзивними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти потребує системного й адаптивного підходу, визначаючи для освіти – доступність, для медицини – гнучкість, для громадського сектору – інтеграцію зусиль усіх учасників.

Ключові слова: концепція, стратегічне управління, інклюзивні соціальні програми, сфера, охорона здоров'я, освіта.

Relevance of the topic lies in the fact that the current system of managing inclusive social programs requires fundamental changes, despite the challenging times for almost all sectors of Ukraine's economy. This paper proposes a concept of strategic management for inclusive social programs in the healthcare and education sectors. The concept is based on the principles of accessibility, equality, and cross-sectoral collaboration, and involves systematic planning, efficient resource allocation, and results monitoring, with a focus on the needs of socially vulnerable groups. Three levels of the concept are identified: value-based, organizational, and instrumental. It is emphasized that adaptability and sustainable development are natural outcomes of implementing the proposed concept, affirming its strategic nature and potential to deliver long-term, systemic social impact. The paper defines key principles of strategic management of inclusive programs in education and healthcare, which can be applied by educational institutions and medical organizations implementing socially significant initiatives for various population groups. These principles ensure a comprehensive management approach, address social needs, and contribute to the sustainable development of institutions. A comparative analysis of the main directions of inclusive programs in healthcare and education is conducted. It is established that strategic management in both sectors relies on a comprehensive approach, which includes: ensuring accessibility of services, socially oriented financing, professional staff training, creation of an adaptive environment, and implementation of technological solutions. Overlapping elements of the two sectors demonstrate that the successful implementation of inclusive programs requires a synergistic approach: the development of competent personnel and the use of innovative technologies ensure equal access, improve system efficiency, and promote the social integration of the most vulnerable population groups. It is concluded that strategic management of inclusive programs in healthcare and education requires a systematic and adaptive approach, with accessibility being key for education, flexibility for healthcare, and the integration of efforts for the public sector.

Keywords: concept, strategic management, inclusive social programs, sector, healthcare, education.

Постановка проблеми. Інклюзивний розвиток суспільства передбачає створення таких умов, за яких кожна людина, незалежно від стану здоров'я, соціального статусу, віку, статі чи особливих потреб, має рівні можливості для реалізації свого потенціалу. У цьому контексті саме сфери охорони здоров'я та освіти виступають ключовими, адже вони формують фундамент соціальної інтеграції та життєвої самодостатності особистості. Охорона здоров'я та освіта є ключовими сферами для впровадження інклюзивних принципів, оскільки вони гарантують реалізацію базових соціальних прав людини – права на освіту та права на охорону здоров'я. Застосування стратегічних підходів до управління інклюзивними соціальними програмами в цих галузях сприяє не лише соціальній інтеграції окремих осіб, але й посиленню загальної соціальної єдності, підвищенню ефективності людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика соціальних програм та інклюзивності поступово набула міждисциплінарного змісту та охоплює економічний, управлінський, педагогічний і соціально-політичний виміри. У працях І. Верховод [1] обґрунтовано соціальну сферу як економічну категорію та засадничий елемент розвитку суспільства, що підкреслює необхідність цілеспрямованого інвестування в соціальні програми як чинника соціально-економічного прогресу. І. Євдокимова [2] досліджує ефективність соціальних програм як інструменту соціального захисту, акцентуючи увагу на критеріях результативності та необхідності коригування програм відповідно до потреб населення.

Питання розвитку соціальних послуг через проектну діяльність розкрито у роботі І. Іонової [3], де наголошено на важливості впровадження проектного підходу в спеціалізованих соціальних службах для досягнення більшої адресності та варіативності підтримки. Значний внесок у формування концепту інклюзивної освіти зробили М. Козюбра [4] та А. Колупаєва [5]: автори розкривають інклюзивну освіту як складову соціального устрою, описують практичні моделі впровадження інклюзивного навчання та узагальнюють досвід українських і міжнародних проєктів.

З огляду на програмно-цільовий підхід до соціальної політики, О. Макарова [6] аналізує результати реалізації програм соціальної підтримки та пропонує напрями їх удоскона-

лення з позицій ефективності й соціальної справедливості. О. Маліновська та О. Демкович [7] розкривають роль соціальних програм і проєктів як інструментів реалізації державної соціальної політики, підкреслюючи важливість програмно-цільового методу бюджетування для посилення результативності соціальних ініціатив. М. Фаріон [8] розглядає соціальні програми як засоби реалізації соціальної політики держави та обґрунтовує їх значення для забезпечення соціальної стабільності та підтримки вразливих груп населення.

Визначено, що наукові дослідження охоплюють окремі аспекти проєктування, управління та оцінювання соціальних програм, а також становлення інклюзивної освіти як важливої складової соціальної політики. Водночас у наявних працях недостатньо комплексно представлено стратегії управління інклюзивними соціальними програмами з позицій інтеграції сфери освіти та охорони здоров'я, міжвідомчої взаємодії, стійкого фінансування та моніторингу ефективності, що і визначає актуальність подальших досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок вказаних авторів, питання формування та реалізації стратегій управління інклюзивними соціальними програмами залишаються не вирішеними та потребують розробки нових концептуальних підходів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити принципи та інструменти стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами в Україні, окреслити перспективні підходи до їх розвитку у сферах охорони здоров'я та освіти, а також обґрунтувати шляхи підвищення їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Освіта є основним каналом соціалізації, інтелектуального й професійного розвитку людини. Забезпечення доступності якісних освітніх послуг для всіх категорій населення створює умови для подолання соціальної нерівності та дискримінаційних бар'єрів. Інклюзивні освітні практики дають можливість дітям і дорослим із особливими освітніми потребами не лише отримати необхідні знання, але й розвивати соціальні компетентності, що сприяють їх подальшій інтеграції в суспільство та на ринок праці [9]. Тобто стратегічне управління інклюзивними програмами в освіті спрямоване на забезпечення рівних можливостей для навчання, адаптацію навчальних планів, підготовку педагогів, роз-

виток інфраструктури та використання сучасних цифрових технологій для створення комфортного освітнього середовища [10].

Охорона здоров'я у свою чергу визначає якість та тривалість життя людини, а також її спроможність бути активним учасником соціальних і трудових процесів [11]. Рівний доступ до медичних послуг для різних соціальних груп є не лише гуманістичним принципом, але й стратегічним завданням розвитку системи охорони здоров'я. Інклюзивні соціальні програми в цій сфері передбачають створення умов, за яких люди з обмеженими можливостями, хронічними захворюваннями, психічними розладами чи іншими особливими потребами отримують своєчасну, якісну та доступну медичну допомогу. Це включає як розвиток адаптованих медичних сервісів (телемедицина, мобільні клініки, реабілітаційні центри), так і впровадження фінансових та страхових механізмів, що дозволяють мінімізувати ризик соціального відторгнення вразливих категорій населення.

Концепція стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти базується на ідеї, що забезпечення рівного доступу до соціальних послуг є не лише гуманістичним принципом, а й стратегічним ресурсом розвитку суспільства [12]. Її сутність полягає у формуванні комплексної системи управління, яка інтегрує

соціальні, економічні та організаційні інструменти для досягнення довгострокових цілей інклюзії.

З огляду на багатовимірність завдань інклюзивного розвитку, концепцію стратегічного управління соціальними програмами доцільно розглядати як багаторівневу систему [13]. Її структура включає три взаємопов'язані рівні – ціннісний, організаційний та інструментальний, кожен з яких відображає певний аспект управління. Взаємодія цих рівнів забезпечує цілісність підходу, поєднуючи гуманістичні принципи з практичними механізмами реалізації (рис. 1).

1. Ціннісний рівень базується на:
 - визнання пріоритету прав людини та соціальної справедливості;
 - утвердження принципів рівності, недискримінації та гуманізму;
 - формування культури толерантності та взаємоповаги в організаціях.
2. Організаційний рівень передбачає:
 - створення інституційних механізмів підтримки інклюзивних програм;
 - формування партнерських моделей взаємодії між державними структурами, освітніми та медичними установами, громадськими організаціями та бізнесом;
 - інтеграція інклюзії у стратегії розвитку організацій.
3. Інструментальний рівень передбачає:

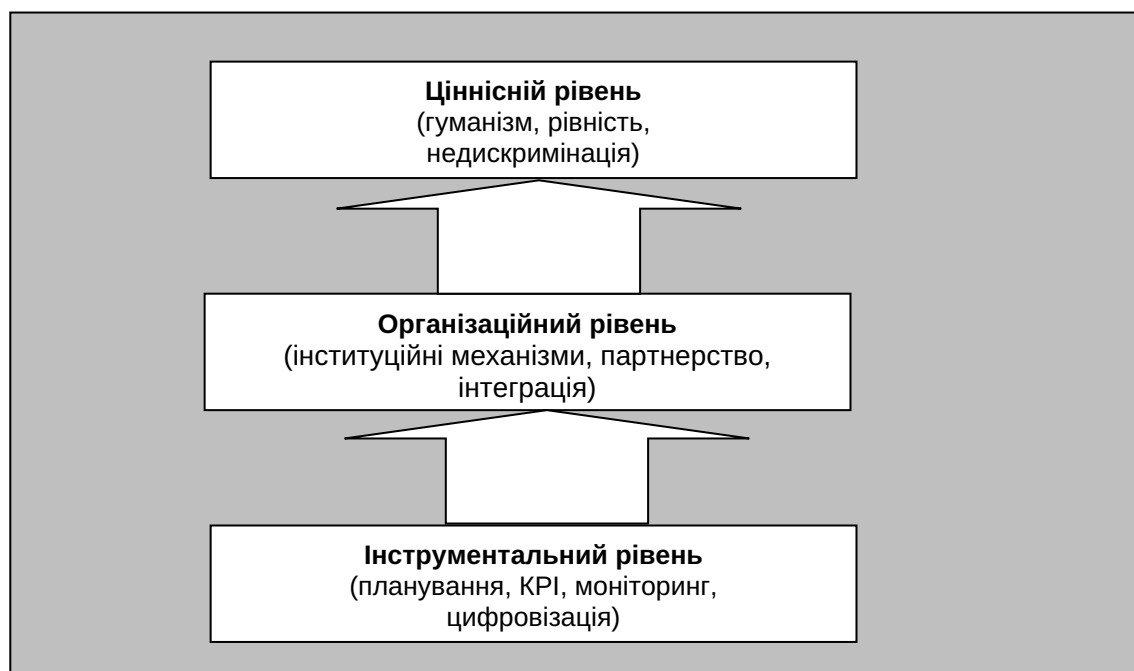


Рис. 1. Три рівні концепції стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами

Джерело: сформовано автором

- застосування стратегічного планування та програмно-цільового підходу;
- використання індикаторів ефективності (KPI) для оцінювання результативності програм;
- впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку;
- цифровізація процесів управління соціальними програмами.

Адаптивність і сталий розвиток виступають природним наслідком реалізації запропонованої концепції, підтверджуючи її стратегічний характер і здатність забезпечувати системний соціальний ефект у довготривалій перспективі. Реалізація багаторівневої концепції стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами забезпечує не лише узгодженість ціннісних орієнтирів, організаційних механізмів та інструментальних рішень, але й створює умови для їхньої адаптивності та сталості. Завдяки такій структурі інклюзивні програми набувають здатності враховувати динаміку соціально-економічного середовища та оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів [14]. Крім того, концепція орієнтована на досягнення довгострокових результатів, що виходять за межі короткострокових соціальних ефектів та спрямовані на забезпечення сталості суспільних трансформацій.

Ефективність стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами значною мірою визначається дотриманням певних принципів, які забезпечують системність, прозорість та результативність процесів.

Ці принципи виступають орієнтирами як для розробників програм, так і для організацій, що їх реалізують. Вони дозволяють поєднати гуманістичні цінності з практичними управлінськими підходами, інтегрувати зусилля різних секторів та гарантувати довготривалі соціальні ефекти.

Ключові принципи концепції стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами в освіті та охороні здоров'я представлені у табл. 1.

Наведені принципи можуть бути застосовані для закладів освіти та медичних організацій, які реалізують соціально значущі програми для різних категорій населення. Також вони забезпечують комплексний підхід до управління, враховують соціальні потреби та сприяють сталому розвитку інституцій.

Стратегічне управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я спрямоване на забезпечення доступності, рівності та якості медичних послуг для всіх категорій населення, включно з людьми з інвалідністю, малозабезпеченими та іншими соціально вразливими групами [15]. Ефективність таких програм залежить від комплексного підходу, який інтегрує розвиток інноваційних медичних сервісів, соціально орієнтовані механізми фінансування та підготовку професійних кадрів [16].

1. Розвиток програм доступної медицини передбачає впровадження технологій і сервісів, що покращують доступ до медичної допомоги. Зокрема, телемедицина забезпечує консультації без фізичного візиту, що важливо

Таблиця 1

Ключові принципи концепції стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами в освіті та охороні здоров'я

Принцип	Зміст	Значення для інклюзивних програм
Доступність і рівність прав	Рівний доступ усіх категорій населення до освітніх та медичних послуг	Усунення бар'єрів, створення безперешкодного середовища для отримання послуг
Міжсекторальне партнерство	Взаємодія держави, бізнесу, НУО та громад	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності реалізації програм
Довгострокова сталість	Орієнтація на соціальний ефект у тривалій перспективі	Забезпечення стабільного розвитку організацій та збереження результатів програм
Адаптивність	Гнучке реагування на зміни соціально-економічного середовища	Актуальність програм, підвищення їхньої ефективності та здатності до інновацій
Прозорість і підзвітність	Відкритість інформації, регулярний моніторинг і звітність	Формування довіри суспільства та підтримки програм, контроль ефективності використання ресурсів

Джерело: сформовано автором

для осіб з обмеженою мобільністю та мешканців віддалених регіонів. Мобільні клініки обслуговують території з низькою щільністю населення, а адаптовані послуги включають безбар'єрне середовище, спеціалізоване обладнання й індивідуальний підхід до пацієнтів з особливими потребами.

2. Фінансування та страхові механізми з урахуванням соціально вразливих груп. Для забезпечення інклюзивності медичних програм важливо формувати фінансові моделі, що дозволяють рівний доступ до медичних послуг, що включає диференційоване страхування, субсидії та програми компенсації витрат на лікування для соціально незахищених груп.

3. Підготовка кадрів для роботи з пацієнтами з особливими потребами є ключовою умовою ефективного управління інклюзивними програмами. Вона включає спеціалізовані тренінги з комунікації та догляду, підвищення кваліфікації медпрацівників і розвиток навичок командної роботи. Важливу роль відіграє формування емпатії та чутливого ставлення до різних категорій пацієнтів, що підвищує якість медичної допомоги.

Стратегічне управління інклюзивними програмами у сфері освіти спрямоване на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх учасників навчального процесу, включно з дітьми та дорослими з особливими освітніми потребами, соціально вразливими групами та представниками національних меншин.

1. Розвиток інклюзивних освітніх програм. Одним із ключових напрямів є впровадження навчальних програм, що враховують різноманітність освітніх потреб учнів та включає адаптацію навчальних планів і методик, застосування цифрових платформ та інтерактивних ресурсів, які забезпечують доступ до знань незалежно від фізичних чи когнітивних обмежень. Інклюзивні підходи сприяють створенню сприятливого середовища, де кожен учень може повноцінно брати участь у навчальному процесі [17].

2. Адаптоване навчальне середовище та підтримка. Створення безбар'єрного та безпечного середовища є критичним для інклюзивної освіти. Це включає спеціалізоване обладнання, адаптовані аудиторії, наявність асистентів вчителів та психологічної підтримки. Крім того, важливо впроваджувати системи раннього виявлення освітніх потреб та індивідуальні плани навчання для учнів з особливими освітніми потребами, що дозволяє підвищити ефективність навчання та рівень задоволеності учнів і їхніх родин.

3. Підготовка педагогічних кадрів. Якісне управління інклюзивними програмами потребує висококваліфікованих педагогів, здатних працювати з різноманітними категоріями учнів. Підготовка кадрів включає спеціалізовані тренінги, підвищення кваліфікації та навчання методам індивідуалізації навчання. Особлива увага приділяється розвитку професійних компетенцій у сфері психології, педагогіки інклюзії та використання цифрових технологій для підтримки навчального процесу.

Інклюзивні програми в охороні здоров'я та освіти мають спільну мету – забезпечення рівного доступу до послуг і створення сприятливого середовища для всіх категорій населення. Водночас вони мають специфічні особливості, пов'язані з характером надання послуг та потребами цільових груп (табл. 2).

Стратегічне управління інклюзивними соціальними програмами у сферах охорони здоров'я та освіти базується на комплексному підході, який включає забезпечення доступності послуг, соціально орієнтоване фінансування, підготовку професійних кадрів, створення адаптованого середовища та впровадження технологічних рішень. Перетинні елементи двох сфер демонструють, що успішна реалізація інклюзивних програм потребує синергетичного підходу: розвиток компетентного персоналу та використання інноваційних технологій забезпечують рівність доступу, підвищують ефективність системи та сприяють соціальній інтеграції найбільш вразливих груп населення.

Висновки. Підводячи підсумки проведеного можна дійти висновку, що Концепція стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти демонструє необхідність системного, координаційного та адаптивного підходу до планування та реалізації соціальних ініціатив. Вона передбачає визначення ключових принципів діяльності для різних типів організацій: закладів освіти – забезпечення доступності та рівності можливостей; закладів охорони здоров'я – адаптивність і гнучкість у наданні послуг; громадських організацій – інтеграцію державних, громадських та бізнес-ініціатив.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку має стати розробка та впровадження стейкхолдерно-орієнтованого підходу до стратегії управління інклюзивними соціальними програмами в організаціях.

Таблиця 2

**Порівняння ключових напрямів інклюзивних програм
у сферах охорони здоров'я та освіти**

Напрямок	Сфера охорони здоров'я	Сфера освіти	Перетин та спільні риси
Доступність послуг	Телемедицина, мобільні клініки, адаптовані медичні послуги	Адаптовані навчальні програми, цифрові платформи, інтерактивні ресурси	Забезпечення рівного доступу незалежно від фізичних чи когнітивних обмежень
Фінансування та підтримка	Соціально орієнтовані страхові механізми, субсидії для вразливих груп	Програми підтримки учнів, стипендії, ресурси для спеціальних освітніх потреб	Соціальна орієнтація, усунення економічних та соціальних бар'єрів
Підготовка кадрів	Спеціалізовані тренінги для роботи з пацієнтами з особливими потребами	Підготовка педагогів до роботи з учнями з особливими освітніми потребами	Підвищення професійної компетентності персоналу та розвиток емпатії
Адаптоване середовище	Безбар'єрні медичні приміщення, спеціальне обладнання	Адаптовані аудиторії, асистенти вчителів, психологічна підтримка	Створення безпечного та доступного середовища для всіх користувачів послуг
Використання технологій	Телемедицина, електронні медичні записи, дистанційний моніторинг	Цифрові платформи, онлайн-навчання, інтерактивні ресурси	Технології забезпечують дистанційний доступ та індивідуалізацію послуг

Джерело: сформовано автором

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Верховод І. Соціальна сфера як економічна категорія та основа соціального розвитку. *Економічні горизонти*, 2023. (1(23), С. 92–105. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.273652](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273652)
2. Євдокимова І.А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2009. С. 881, 190–194.
3. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2016. Випуск LXXIV. Том 2. С. 127–131.
4. Козюбра М. Інклюзивна освіта. Досвід проєкту: зб. статей. Київ : Плеяди, 2013. 96 с.
5. Колупаєва А. Інклюзивна освіта як модель соціального устрою. *Особлива дитина: навчання і виховання*. 2014. № 2. С. 7–18.
6. Макарова О.В. Програми соціальної підтримки: Оцінка результатів та шляхи удосконалення. *Демографія та соціальна економіка*, 2013, № 1(19). С. 47–56.
7. Маліновська О. Я., Демкович, О. В. Соціальні програми та проєкти як інструменти здійснення державної соціальної політики в умовах програмно-цільового методу організації бюджету. *Економіка та держава*, 2026. № 3, 61–64.
8. Фаріон М. М. Соціальні програми як прийоми реалізації соціальної політики. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. № 4(16), 54–62.
9. Heward W. L. & Orlansky M. D. *Exceptional children: An introductory of special education* (4th ed.). Toronto: Maxwell Macmillan Canada, 1992. P. 123–156.
10. Національна стратегія розвитку інклюзивної освіти на 2020–2030 роки. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/210719-strategiya-inklyuziya.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).
11. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 33–38.
12. Шафранський В. В. Європейська політика «Здоров'я–2020»: використання науково обґрунтованих стратегій для отримання позитивних результатів. *Економіка і право охорони здоров'я*. 2016. № 1. С. 44–48.
13. Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасна парадигма стратегічного управління у соціальній сфері. *Управління проєктами у розвитку суспільства*. Тема: «Управління проєктами післявоєнної розбудови Укра-

їни»: тези доповідей XXI міжнародної конференції, 24 травня 2024 року / відп. за випуск С. Д. Бушуєв. Київ: КНУБА, 2024. С. 132–136. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/Upravlinnya_proektami_u_rozvitku_suspilstvaa_%D0%A5X%D0%86.pdf

14. Брижоватий Т. В., Довбня В. С., Дума Л. П., Кукурудза А. В., Майорова Н. В. Інноваційні моделі соціальних послуг : проекти Українського фонду соціальних інвестицій / за ред. Н. В. Кабаченко. Київ : ВІПОЛ, 2006. 320 с.

15. Handicap International, CMB, HelpAge International, Humanitarian inclusion standards for older people and people with disabilities (2018).

16. Машкевич О. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медичні послуги по всій Україні. URL: <https://rpr.org.ua/news/strategiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-mozl> (дата звернення: 25.08.2025).

REFERENCES:

1. Verkhovod, I. (2023). Sotsialna sfera yak ekonomichna katehoriia ta osnova sotsialnoho rozvytku [The social sphere as an economic category and the basis of social development]. *Ekonomichni horyzonty* [Economic Horizons], 1(23), 92–105. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.273652](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273652)

2. Yevdokymova, I. A. (2009). Efektyvnist sotsialnykh prohram yak instrumentiv sotsialnoho zakhystu naselennia [Effectiveness of social programs as instruments of social protection of the population]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina* [Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University], 881, 190–194.

3. Ionova, I. M. (2016). Proektna diialnist u roboti spetsializovanykh sotsialnykh sluzhb [Project activity in the work of specialized social services]. *Pedahohichni nauky. Zbirnyk naukovykh prats* [Pedagogical Sciences. Collection of Scientific Papers], LXXIV(2), 127–131.

4. Koziubra, M. (2013). Inkluzivna osvita. Dosvid proiektu: zbirnyk statei [Inclusive education. Project experience: Collection of articles]. Kyiv: Pleiady.

5. Kolupaieva, A. (2014). Inkluzivna osvita yak model sotsialnoho ustroiu [Inclusive education as a model of social order]. *Osoblyva dytyna: navchannia i vykhovannia* [Special Child: Education and Upbringing], 2, 7–18.

6. Makarova, O. V. (2013). Prohramy sotsialnoi pidtrymky: otsinka rezultativ ta shliakhy udoskonalennia [Social support programs: evaluation of results and ways of improvement]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and Social Economy], 1(19), 47–56.

7. Malinovska, O. Ya., & Demkovych, O. V. (2026). Sotsialni prohramy ta proekty yak instrumenty zdiisnennia derzhavnoi sotsialnoi polityky v umovakh prohramno-tsilovoho metodu orhanizatsii biudzhetu [Social programs and projects as tools for implementing state social policy under the program-target method of budget organization]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], 3, 61–64.

8. Farion, M. M. (2018). Sotsialni prohramy yak pryomy realizatsii sotsialnoi polityky [Social programs as methods of implementing social policy]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii* [Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy], 4(16), 54–62.

9. Heward, W. L., & Orlansky, M. D. (1992). Exceptional children: An introduction to special education (4th ed., pp. 123–156). Toronto: Maxwell Macmillan Canada.

10. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019). Natsionalna strategii rozvytku inkluzyvnoi osvity na 2020–2030 roky [National Strategy for the Development of Inclusive Education for 2020–2030]. <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/210719-strategiya-inklyuziya.pdf> (accessed 15.08.2025).

11. Pirozhenko, N. (2021). Teoretychni zasady stratehuvannia v sferi okhorony zdorovia yak umovy avtonomizatsii medychnykh zakladiv [Theoretical principles of strategizing in healthcare as a condition for the autonomy of medical institutions]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* [Current Problems of Public Administration], 2(83), 33–38.

12. Shafranskyi, V. V. (2016). Yevropeiska polityka “Zdorovia–2020”: vykorystannia naukovo obgruntovanykh stratehii dlia otrymannia pozytyvnykh rezultativ [European policy “Health–2020”: using evidence-based strategies to achieve positive outcomes]. *Ekonomika i pravo okhorony zdorovia* [Economics and Law of Health Protection], 1, 44–48.

13. Kondratenko, N. O., & Kadykova, I. M. (2024). Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia u sotsialnii sferi [Modern paradigm of strategic management in the social sphere]. In S. D. Bushuiev (Ed.), *Upravlinnia proektamy u rozvitku suspilstva. Tema: “Upravlinnia proektamy pisliavoiennoi rozbudovy Ukrainy”* [Project Management in Social Development. Topic: Project Management of Postwar Reconstruction of Ukraine] (pp. 132–136). Kyiv: KNUBA. https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/Upravlinnya_proektami_u_rozvitku_suspilstvaa_%D0%A5X%D0%86.pdf

14. Bryzhovaty, T. V., Dovbnia, V. S., Duma, L. P., Kukurudza, A. V., & Maiorova, N. V. (2006). Innovatsiini modeli sotsialnykh posluh: proekty Ukrainskoho fondu sotsialnykh investytsii [Innovative models of social services: Projects of the Ukrainian Social Investment Fund] (N. V. Kabachenko, Ed.). Kyiv: VIPOL.
15. Handicap International, CMB, & HelpAge International. (2018). Humanitarian inclusion standards for older people and people with disabilities.
16. Mashkevych, O. (2025). Stratehiia okhorony zdorovia 2030 dozvolyt hromadianam otrymuvaty yakisni bezkoshtovni medychni posluhy po vsii Ukraini [Health Strategy 2030 will allow citizens to receive quality free medical services across Ukraine]. <https://rpr.org.ua/news/stratehiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> (accessed 25.08.2025).