

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КАТЕРИНЮК Яна Василівна

**Адміністрування бізнес-процесів у діяльності організації
публічного сектору / Administration of business processes in the
activities of the public sector organization**

спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”
освітня програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи ПУА-41
Я. В. Катеринюк

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Богач Ю. А.

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«__»_____ 2023 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

ЗМІСТ

| | |
|--|--|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ | 6 |
| 1.1. Організації публічного сектору як суб'єкти формування бізнес-процесів | 6 |
| 1.2. Інституційні засади формування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору | 13 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТА НАДАВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ РАХІВСЬКОЇ РДА) | 20 |
| 2.1. Аналіз системи адміністрування бізнес-процесів у діяльності досліджуваної організації | 20 |
| 2.2. | Помилка! Закладку не визначено. |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ | 39 |
| ВИСНОВКИ | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | |

ВСТУП

Адміністрування бізнес-процесів є важливим елементом ефективного управління в організаціях. Цей процес передбачає ідентифікацію, аналіз, визначення та впровадження стратегічних планів дій для поліпшення процесів організації. Він базується на застосуванні інструментів та методів управління бізнес-процесами, таких як Business Process Management (BPM), Lean, Six Sigma та інших.

У публічному секторі адміністрування бізнес-процесів стає ще більш важливим, оскільки це дозволяє забезпечити ефективне функціонування державного апарату, впровадження нових програм та проєктів, а також покращення якості надання послуг громадянам. У зв'язку з цим, з'являється потреба у застосуванні сучасних інструментів управління бізнес-процесами в публічному секторі, зокрема, електронного урядування, електронних закупівель, кластерного управління тощо.

Відзначимо, що на сьогодні держава, через систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування, прагне забезпечити ефективну реалізацію права громадян на соціальний захист. І в цьому аспекті слід вказати, що соціальний захист населення – одна із тих сфер суспільного буття, невід'ємними властивостями якої є системність та об'ємність, а також значна змістовна ускладненість. Варто наголосити, що соціальний захист як невід'ємна складова суспільного буття характеризується системністю, масштабністю та значною комплексністю. Так, сфера соціального захисту охоплює регулювання суспільних відносин щодо соціального забезпечення, соціального страхування та соціальної підтримки і кожна з цих сфер має складну внутрішню структуру, яка проявляється в конкретних ролях органів державного управління та інструментах, які вони використовують.

Одночасно, ефективна державна соціальна політика повинна бути спрямована на усунення суперечностей і невідповідностей між реальними потребами населення в соціальному захисті та обслуговуванні реальними

можливостями держави щодо реалізації конституційних соціальних прав громадян.

У той самий час важливо створити таку систему державного управління у сфері соціального захисту, спроможну формувати та реалізовувати послідовну державну політику, яка визначає пріоритетними потреби громадян, сприяє сталому соціальному розвитку та адекватно реагує на внутрішні та зовнішні виклики. Це є важливою передумовою євроінтеграційного курсу України та основою побудови міцної демократичної держави, в якій людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека є найвищою соціальною цінністю.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретико-методичних й практичних положень щодо адміністрування бізнес-процесів на прикладі організації публічного сектору.

Виходячи із мети поставлені наступні завдання дослідження:

- визначити сутність організацій публічного сектору;
- систематизувати інституційні засади формування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору;
- проаналізувати систему адміністрування бізнес-процесів Управління соціального захисту населення та надання соціальних послуг Рахівської РДА;
- провести оцінку результативності адміністрування бізнес-процесів Управління соціального захисту населення та надання соціальних послуг Рахівської РДА;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення механізмів адміністрування бізнес-процесів в органах соціального захисту населення.

Об'єкт дослідження – це процес функціонування бізнес-процесів Управління соціального захисту населення та надання соціальних послуг Рахівської РДА.

Предмет дослідження – це сукупність відносин, чинників та явищ формування процесів публічного адміністрування Управління соціального захисту населення та надання соціальних послуг Рахівської РДА.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз та синтез, узагальнення, систематизація, метод класифікації, монографічний метод - при визначенні сутності організацій публічного сектору; систематизації, комплексний підхід – при формуванні пропозицій щодо покращення адміністрування бізнес-процесів в органах соціального захисту населення.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження виступають наукові праці дослідників, які присвячені дослідженню публічного адміністрування, інформація діяльності досліджуваної організації.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення адміністрування бізнес-процесів у діяльності організації публічного сектору.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Адміністрування бізнес-процесів у діяльності організацій сфери соціального захисту» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

Структура та обсяг дослідження. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

1.1. Організації публічного сектору як суб'єкти формування бізнес-процесів

До загальних положень, які характеризують суб'єктів публічного адміністрування, можна віднести те, що:

1) вони складають єдину організовану систему уповноважених суб'єктів, яка не є ієрархічно структурованою, проте має діяти узгоджено на досягнення визначених цілей, уникаючи дублювання функцій та повноважень;

2) суб'єкти виступають від імені держави або органів місцевого самоврядування, і основною метою їх діяльності є забезпечення публічного інтересу (державного, муніципального) – інтересів як держави, так і суспільства в цілому, але не окремих громадян;

3) суб'єкти діють виключно в межах та на підставі законодавства, виконуючи свої функціональні завдання;

4) їх діяльність поширюється на територію України, певну адміністративно-територіальну одиницю або окреме підприємство, установу чи організацію;

5) суб'єкти публічної адміністрації діють шляхом використання комплексу інструментів публічного адміністрування з урахуванням методів правового регулювання, координації, переконання, стимулювання, примус тощо;

6) суб'єкти публічної адміністрації мають відповідальність перед державою та громадянами за свої дії та бездіяльність. Це означає, що вони повинні дотримуватися принципів ефективності, прозорості, відкритості та взаємодії з громадськістю під час виконання своїх обов'язків;

7) мають раціонально використовувати ресурси держави з метою забезпечення максимальної користі для громадян та держави у цілому;

8) мають різні рівні компетенції та повноважень, які визначаються законодавством, і повинні діяти у рамках своїх компетенцій;

9) мають право на незалежну діяльність та відповідні засоби для її здійснення, але при цьому повинні дотримуватися принципу взаємодії з іншими суб'єктами публічної адміністрації;

10) мають право на захист своїх прав та інтересів, але при цьому повинні дотримуватися законодавства та принципів справедливості і рівноправності [12].

Отже, на основі наведених десяти позицій про суб'єктів публічної адміністрації можна зробити наступні висновки:

1. Головною метою діяльності суб'єктів публічної адміністрації є забезпечення публічного інтересу який охоплює інтереси як держави, так і суспільства в цілому, але не окремих громадян.

2. Суб'єкти публічної адміністрації не мають ієрархічної структури, але повинні функціонувати як єдина система.

3. Суб'єкти публічної адміністрації виступають від імені держави або органів місцевого самоврядування.

4. Повноваження, які надаються суб'єктам публічної адміністрації, дозволяють їм регулювати певні сфери діяльності відповідно до законодавства. Внаслідок цього, вони несуть відповідальність за свої рішення та бездіяльність, оскільки їхні дії можуть суттєво впливати на життя громадян та розвиток держави.

5. Суб'єкти публічної адміністрації мають забезпечити прозорість та доступність своєї діяльності для громадськості. У зв'язку з цим, вони повинні відкрито інформувати про свої рішення та дії, забезпечувати доступ до інформації про свою діяльність та дотримуватися прозорих процедур прийняття рішень.

6. Забезпечення якості та ефективності діяльності суб'єктів публічної адміністрації є важливим завданням для досягнення публічного інтересу та підтримки довіри громадськості [11].

Отже, суб'єкти публічної адміністрації є важливим елементом державного управління та забезпечення публічного інтересу. Вони мають конкретні повноваження і несуть відповідальність перед громадянами та державою, тому повинні діяти відповідно до законодавства та забезпечувати прозорість своєї діяльності. Забезпечення якості та ефективності їхньої роботи є важливим завданням, яке може бути досягнуте шляхом розроблення та впровадження ефективних механізмів контролю та оцінки діяльності.

Окрім того, важливим аспектом роботи суб'єктів публічної адміністрації є співпраця з іншими органами та інституціями, включаючи громадські організації та громадянське суспільство, з метою досягнення поставлених цілей та досягнення максимальної ефективності.

У своїй роботі суб'єкти публічної адміністрації повинні дотримуватися принципів доброчесності, відкритості, чесності та відповідальності. Тільки в такий спосіб вони зможуть забезпечувати публічний інтерес та довіру громадян до державних інституцій [3].

В свою чергу, управління бізнес-процесами – усталений підхід до встановлення, вдосконалення та підтримки організаційних процесів можна розглядати як механізм, що допомагає публічному сектору створювати ефективні системи управління його діяльністю.

Бізнес-процеси вирізняються постійним виконанням робіт чи функцій, логічним зв'язком між ними та наявністю попиту як зовнішнього, так і внутрішнього [26].

Управління в цілому стосується процесів і рішень, спрямованих на перевірку ефективності, визначення дій і надання повноважень. Це визначення можна перенести на адміністрування бізнес-процесів: адміністрування бізнес-процесів в діяльності організацій стосується процесів і рішень, спрямованих на перевірку ефективності, визначення дій і надання повноважень, пов'язаних з управлінням операційними процесами [9].

Належне функціонування і управління бізнес-процесами публічного сектору забезпечує:

- узгодження політики та стратегії з її оперативним виконанням,
- підвищення прозорості та нагляду за підзвітністю,
- постійне вдосконалення послуг, що надаються, підвищення їх якості.

Зазначимо, що сам бізнес-процес представляє собою сукупність дій, що покликані на реалізацію певного виду діяльності протягом повного циклу його існування. Його функціонування розглядається з етапу зародження та проектування, продовжується на етапах підготовки та реалізації і етапі аналізу результативності даного процесу, як системно-замкненої ланки.

Відповідно, під бізнес-процесами у діяльності організацій публічного сектору розглядається набір пов'язаних між собою дій, функцій і процесів, які покликані на реалізацію мети і завдань організацій публічного сектору та досягнення ними ефективного результату діяльності. Згідно такої класифікації систему бізнес-процесів у публічному секторі можна розглядати як низку чинників, які сприяють реалізації процесів на кожному етапі діяльності організацій публічного сектору.

Вбачається доцільним виокремити ключові елементи в управлінні бізнес-процесами публічного сектору, щоб запровадити функціональний механізм їх функціонування (рис 1.1).



Рис.1.1. Ключові елементи управління бізнес-процесами публічного сектору

Примітка: складено автором на основі [9; 10; 25]

Важливо зазначити, що з точки зору суб'єктного складу, публічне управління, включає діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також громадських організацій, діяльність яких спрямована на досягнення важливих суспільних цілей. Водночас, його особливістю є залучення громадськості до механізмів контролю всіх органів публічної влади, що має велике суспільне значення [5].

У контексті діяльності органів місцевого самоврядування громадська участь надає можливість врахування соціальних, екологічних та інших факторів у процесі управління, зменшує соціальні та політичні ризики шляхом спільного прийняття управлінських рішень та врахування інтересів різних суспільних груп, а також залучає їх до процесу прийняття управлінських рішень. Залучення громадськості у цьому аспекті допомагає зменшити соціальні та політичні

ризика і одночасно сприяє визначенню, формулюванню та захисту інтересів громади [33].

При цьому, в дослідженнях, яких присвячено характеристиці суб'єктів публічної адміністрації у сфері соціального захисту населення, аналізові зазвичай піддано вищі державні інституції центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування.

Упорядкування суспільних відносин можна розглядати як процес, який є необхідною умовою нормального функціонування будь-якої сфери суспільного буття, а особливо сфери соціального захисту населення.

В актуальних умовах структурних змін та становлення держави, а також у зв'язку зі зростанням інтеграційних процесів та зобов'язань держави перед міжнародною спільнотою, концепція публічного адміністрування набуває форми багаторівневої інтегрованої структури управління. Ця структура об'єднує відповідні механізми, методи та інструменти для досягнення своєї мети і повинна базуватися на фундаментальних класичних принципах демократії. Водночас, інтегровані аспекти публічного адміністрування є прямими факторами розвитку демократичного суспільства, механізмом його вдосконалення та відповідності вимогам сучасності [2, 17].

Публічне адміністрування в сфері соціального захисту здійснюється за допомогою взаємопов'язаних між собою механізмів, головними з яких виступають (табл 1.1):

1) податковий механізм, який передбачає надання податкових пільг та пільг по виплатах до соціальних фондів для певних видів діяльності у межах територіальних утворень;

2) кредитний механізм, що включає надання кредитів, зокрема, пільгових, з бюджетів та соціальних фондів для здійснення зазначених видів діяльності у межах територіальних утворень.

3) бюджетний механізм, що передбачає безпосереднє фінансування програм, спрямованих на підтримку зайнятості і соціального захисту населення,

зокрема в умовах кризових ситуацій, з бюджетів та позабюджетних фондів, а також надання ним субсидій, субвенцій і дотацій;

4) механізм держзамовлення, який полягає у розміщенні замовлень на підприємствах територіальних утворень, що оплачуються з державного бюджету;

5) адміністративний механізм, що використовується для забезпечення зайнятості і соціального захисту за допомогою різноманітних заходів, таких як заборони, дозволи, обмеження та інші;

6) організаційний механізм, який передбачає створення спеціальних організаційних структур при центральних органах влади для реалізації державної і регіональної соціальної політики;

7) правовий механізм, що передбачає розробку і ухвалення нормативних актів, які регулюють діяльність різних суб'єктів управління в галузях зайнятості, формування рівня життя і соціального захисту населення;

8) програмний механізм – включення різних територіальних утворень, зокрема кризових, до державних та регіональних програм, спрямованих на підвищення зайнятості, рівня життя і соціальний захист [16].

Таблиця 1.1

Механізми публічного адміністрування публічного захисту

| Механізм | Опис | Приклад |
|------------------|--|--|
| Податковий | Надання податкових пільг та пільг по виплатах до соціальних фондів | Податкові пільги для соціальних підприємств |
| Кредитний | Надання кредитів (включаючи пільгові) з бюджетів та соціальних фондів | Кредити на розвиток соціальних підприємств |
| Бюджетний | Пряме фінансування програм сприяння зайнятості та соціального захисту населення з бюджетів та позабюджетних фондів | Субсидії на програми соціального захисту |
| Держзамовлення | Розміщення на підприємствах замовлень, оплачуваних з державного бюджету | Розміщення замовлень на соціальні підприємства |
| Адміністративний | Забезпечення зайнятості та соціального захисту за допомогою різних заходів | Заборона дискримінації за статевою ознакою на робочому місці |
| Організаційний | Створення спеціальних організацій структур для реалізації державної та регіональної соціальної політики | Координаційні комітети сприяння зайнятості населення |

Примітка: складено автором на основі [16].

На сьогодні в Україні проводяться активні реформи, які спрямовані на перетворення роботи органів публічного управління з метою забезпечення якісних прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, а також на покращення функціонування громадянського суспільства та держави. Це відповідає глобальним тенденціям, оскільки сприяє позитивній зміні сприйняття суспільством державних пріоритетів та збільшенню довіри громадян до державних та соціальних інституцій.

В умовах значних змін і перетворень, що відбуваються в Україні у різних сферах, зокрема у соціальній, удосконалення методів публічного адміністрування у сфері соціального захисту та всього його механізму в цілому набуває великого значення. Цей процес спрямований на забезпечення своєчасного та оптимального вирішення завдань, їх ефективності та узгодження з цілями і подолання викликів, що стоять перед Україною у контексті євроінтеграційних процесів.

1.2. Інституційні засади формування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору

У зв'язку зі складністю та багатогрівневістю відносин, що виникають під час організації та функціонування органів публічного сектору, норми, що спрямовані на їх регулювання, мають однаковий юридичний зміст, але можуть бути диференційовані за різними ознаками [24].

Враховуючи специфіку функціонування бізнес-процесів у публічному секторі, інституційні засади їх формування можна розглядати з точки зору правил, процедур та структурних елементів, які регулюють організацію, виконання робіт і завдань, покладених на ці організації задля досягнення належного результату.

Формування законодавства у сфері соціального захисту та соціального забезпечення України розпочалося задовго до проголошення незалежності

країни. На сьогоднішній день існує понад п'ятдесят законодавчих актів, що стосуються встановлення пільг, надання соціальних та компенсаційних виплат, а також надання соціальних послуг різним категоріям громадян. З моменту початку формування, система соціального захисту та соціального забезпечення України розвивалася шляхом використання різних інструментів: надання переваги пільгам та соціальним виплатам, що зазвичай підміняють належний рівень заробітної плати та матеріального забезпечення, або соціальним послугам, що спрямовуються на найбільш вразливі верстви населення, та осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Основні нормативно-правові акти щодо формування соціальної політики України можуть бути згруповані наступним чином:

- Конституція України;
- Декларації, хартії, конвенції й інші міжнародні угоди, що ратифіковані в Україні;
- акти щодо визначення основних принципів державної політики у сфері соціального захисту, які є основою планування цієї політики;
- нормативно-правові акти щодо закріплення надання і гарантування спеціальних прав;
- документи щодо реалізації соціальної політики стосовно окремої групи громадян або певної проблеми;
- акти щодо регламентації діяльності в соціальній сфері на місцевому рівні;
- впровадження місцевих програм, заходів, встановлення окремих видів соціальної допомоги [23].

Отже, основні нормативно-правові акти щодо формування соціальної політики України охоплюють широкий спектр правових документів, що регулюють соціальні відносини та встановлюють права та обов'язки учасників цих відносин.

Конституція України встановлює основні принципи соціальної політики, такі як право на соціальний захист, забезпечення соціальної справедливості, захист прав і свобод людини та інші.

Міжнародні угоди, що ратифіковані в Україні, такі як Декларація про права людини, Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, створюють правову базу для забезпечення соціальних прав людини.

Акти щодо визначення основних принципів державної політики у сфері соціального захисту визначають загальні принципи організації системи соціального захисту, а також правила щодо надання соціальних послуг та допомог.

Нормативно-правові акти щодо закріплення надання та гарантування спеціальних прав забезпечують захист інтересів окремих груп населення, таких як інваліди, діти, пенсіонери, жінки та інші.

Документи, що визначають соціальну політику стосовно конкретних груп громадян або певних проблем, наприклад, програми розвитку соціальної інфраструктури, медичної допомоги та соціального житлового будівництва, сприяють ефективній реалізації соціальної політики.

Акти щодо регламентації діяльності в соціальній сфері на місцевому рівні, такі як місцеві програми, заходи та види соціальної допомоги, є важливим елементом формування соціальної політики в Україні. Ці акти приймаються місцевими радами та органами виконавчої влади з метою забезпечення належного рівня соціальної підтримки населення в конкретному регіоні.

Крім того, до складу нормативно-правових актів, які регулюють соціальну політику в Україні, входять закони та постанови, що визначають правовий статус окремих соціальних груп. Наприклад, закони про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю, про державну соціальну допомогу дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, про захист прав споживачів тощо.

Усі ці акти визначають правові механізми та інструменти, які повинні гарантувати реалізацію соціальної політики в Україні, а також забезпечувати захист прав громадян та їх соціальних інтересів. Проте, успішне втілення

соціальної політики в життя залежить не тільки від наявності нормативно-правових актів, але й від ефективності їхнього впровадження та здатності держави забезпечити достатній рівень соціальних послуг та підтримки для всіх громадян.

Більшість нормативно-правових актів, що стосуються соціального захисту населення спрямовані на реалізацію конституційних прав громадян. Крім того, можна виділити універсальний та спеціальний характер нормативно-правових актів, а також розглядати виходячи із спрямування діяльності держави у сфері забезпечення соціального захисту населення.

Законодавче забезпечення, на якому базується система соціального захисту населення, має незмінні характеристики. Воно спрямоване на заохочення заслуг перед державою, надання соціальної підтримки окремим категоріям населення і існування розгалуженої системи пільг, які не залежать від рівня матеріального благополуччя. Однак, якщо система соціальної підтримки стає занадто розгалуженою, ґрунтуючись переважно на принципах солідарності та субсидіювання, це може стати значним економічним тягарем для країни в умовах соціально-економічних та демографічних змін [42]. У такому контексті важливо досягти логічної зв'язності між нормативно-правовими документами, що забезпечить максимальний системний вплив на цільове середовище, а також взаємодію між складовими елементами соціального захисту на основі норм права та задоволення багатовекторних потреб суспільства. В таких умовах важливо вдосконалити існуючу нормативну базу, надаючи пріоритет поступовому переходу від пасивної адресної підтримки до активних соціальних гарантій, що стимулюють людину до активності для досягнення достатнього матеріального рівня життя [43].

Таким чином, правова база, яка регулює організацію та діяльність органів публічного управління, спрямована на подальше вдосконалення публічних інституцій та методів їх функціонування та орієнтована на вдосконалення процедур, які використовуються цими органами, забезпечення діалогу між

громадянами та владою щодо механізмів управління і наближення до європейських стандартів.

В результаті аналізу першого розділу можна зробити висновок, що організації публічного сектору є важливими суб'єктами формування бізнес-процесів. Важливість розвитку ефективних бізнес-процесів у діяльності таких організацій пояснюється тим, що вони надають різноманітні послуги громадянам та підприємствам, забезпечують соціальний захист населення та реалізують державні програми.

Крім того, інституційні засади формування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору також є важливим аспектом. Зокрема, необхідно враховувати правову базу, фінансові можливості та ресурси, а також соціальну місію та цілі діяльності організацій публічного сектору. Ці фактори мають великий вплив на формування та реалізацію бізнес-процесів в діяльності таких організацій.

Отже, успішне формування та реалізація бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору передбачає не лише розуміння їхньої ролі та значення, але й врахування інституційних засад та особливостей їхньої діяльності.

Крім того, успішне формування бізнес-процесів потребує чіткого розуміння цілей та завдань організації, а також виявлення потреб клієнтів та стейкхолдерів. Для досягнення цих цілей важливо застосовувати сучасні методики та технології управління бізнес-процесами, а також забезпечити належний рівень комунікації та співпраці між різними відділами та підрозділами організації.

Успішне формування та реалізація бізнес-процесів дозволяє організаціям публічного сектору забезпечувати якісні послуги та продукти їх споживачам, підвищувати ефективність своєї діяльності, зменшувати витрати та підвищувати рівень задоволеності працівників та споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТА НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ РАХІВСЬКОЇ РДА)

2.1 Аналіз системи адміністрування бізнес-процесів у діяльності досліджуваної організації

Соціальна політика спрямована на захист уразливих верств населення, зменшення нерівностей у розподілі доходів у суспільстві та надання соціального захисту громадянам. Відповідно, соціальна допомога може розглядатися як гарантія держави, що спрямована на полегшення матеріального стану осіб, які з різних причин не можуть забезпечити собі належний рівень життя. Слід зазначити, що найбільш поширеною формою надання соціальної допомоги є грошова [41; 14].

Управління соціального захисту населення та надання соціальних послуг Рахівської районної державної адміністрації повна назва, скорочена назва УСЗН та НСП (далі - Управління) є однією з ключових установ району, яка забезпечує соціальний захист та підтримку малозабезпечених та вразливих категорій населення. Воно утворюється головою районної державної адміністрації, входить до її складу і в межах району забезпечує виконання покладених на нього завдань.

Управління як місцевий структурний підрозділ соціального захисту населення підпорядковується голові Рахівської районної державної адміністрації та є підзвітним і підконтрольним Департаменту соціального захисту населення Закарпатської ОДА.

Управління є важливим суб'єктом публічного адміністрування, яке здійснює свою діяльність згідно з національним законодавством та міжнародними стандартами у соціальній сфері. Його діяльність спрямована на

забезпечення соціальних прав та інтересів громадян, впорядкування суспільних відносин, пов'язаних із соціальним забезпеченням та соціальною підтримкою.

Під бізнес-процесами у діяльності Управління вбачається реалізація покладених на Управління функцій і завдань. Метою, з якою реалізується бізнес-процеси щодо надання соціальної допомоги, є створення умов для подолання складних життєвих обставин (як підстава для надання і отримання соціальної допомоги) та забезпечення належного рівня життя громадян.

Доцільно виокремити наступні напрями орієнтації бізнес-процесів у діяльності Управління (рис 2.1).



Рис.2.1. Напрями орієнтації бізнес-процесів Управління

Примітка: складено автором на основі [1; 6]

Важливо відмітити, що особливістю адміністрування бізнес-процесів з надання соціальної допомоги є гнучка адаптація його змісту. Тобто, залежно від серйозності ризиків, що призводять до складних життєвих ситуацій, пріоритетом

для суб'єктів публічного адміністрування та для Управління зокрема, стає подолання цих ситуацій. При цьому, забезпечення доступності та якості соціальних послуг для громадян і забезпечення максимальної соціальної підтримки здійснюється для всіх груп населення, незалежно від їхнього статусу чи стану.

Механізм публічного адміністрування соціального захисту охоплює цілісну мережу компонентів, які сприяють координації та узгодженню дій уповноважених суб'єктів державного управління. Основною його метою є встановлення та забезпечення правових і соціальних гарантій реалізації конституційних прав і свобод, а також задоволення матеріальних і духовних потреб населення [8].

У рамках механізму реалізації базових стандартів соціальних послуг Управління керується принципами економічних та соціальних законів, а також рис, що їм властиві (табл 2.1).

Таблиця 2.1

**Принципи механізму реалізації соціального захисту населення
Управління**

| Принцип | Опис | Практична реалізація |
|----------------|--|--|
| Бюджетування | Визначення обсягу і складу витрат для надання соціальних послуг | Розподіл коштів між різними напрямками соціального захисту населення |
| Науковості | Урахування сучасних методів досліджень для забезпечення функціонування механізму надання соціальних послуг | Використання аналітичних звітів, збору статистичних даних, досліджень ринку соціальних послуг |
| Системності | Розгляд всіх складових механізму як цілісної системи | Реалізація діяльності у комплексі та з урахуванням змін в зовнішньому середовищі |
| Цілепокладання | Визначення економічних, соціальних, організаційних та інших цілей функціонування механізму надання соціальних послуг | Визначення стратегій розвитку механізму надання соціальних послуг, розроблення програм та проєктів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей |
| Дієвості | Активний вплив на процес надання соціальних послуг | Аналіз функціонування механізму, вжиття необхідних заходів для поліпшення ситуації, контроль за якістю наданих послуг |

| | | |
|---------------|---|--|
| Комплексності | Всебічне дослідження причинних залежностей та оцінка вхідних параметрів | Аналіз впливу різних факторів на надання соціальних послуг та їх вдосконалення |
| Адаптивності | Швидке реагування на зміни та нові види послуг | Зміна підходів до надання послуг, запровадження нових видів соціальних послуг |
| Адресності | Збалансований розвиток людського та соціального капіталу | Подолання бідності, забезпечення адресної соціальної підтримки |

Примітка: складено автором на основі [18, 19]

Управління має велику відповідальність за забезпечення ефективної соціальної політики на місцевому рівні, яка забезпечує гідні умови життя для населення. Для цього проводить постійний моніторинг та аналіз індикаторів соціального ризику, а також взаємодіє з ПФУ, ДП ІОЦ Мінсоцполітики, ДПІ Рахівського району, ЦНАП Рахівської міської ради, Рахівською, Великобичківською, Ясінянською, Богданською ТГ та іншими органами державної влади та місцевого самоврядування для забезпечення координації робіт та спільного вирішення проблем у галузі соціального захисту населення. До такої співпраці входять обмін інформацією про соціальні програми та послуги, проведення спільних проєктів та програм, розробка спільних стратегій розвитку соціального захисту та взаємодія, необхідна для якісного надання послуг громадянам.

Зазначимо, що Управління є важливим галузевим напрямом публічного адміністрування, оскільки його діяльність спрямована на забезпечення соціальних прав та інтересів громадян, зокрема на забезпечення доступу до соціального захисту та соціальної підтримки. У цьому аспекті у своїй діяльності Управління діє у межах закону, забезпечує прозорість та відкритість своєї діяльності. Окрім цього, враховує змінні та сталі індикатори соціального ризику, які впливають на ступінь необхідності соціальної підтримки та соціального захисту.

Важливого значення для ефективності та дієвості системи надання соціальних послуг задля досягнення продуктивної зайнятості набуває розширена класифікація населення з точки зору забезпечення їх зайнятості:

- повністю спроможні до праці (без обмежень як фізичних так і психічних та обов'язків, що ускладнюють повну зайнятість);
- спроможні із обмеженнями (тимчасово неспроможні внаслідок певних обов'язків);
- частково спроможні (особи з інвалідністю);
- неспроможні (нездатні працювати внаслідок об'єктивних причин, таких як стан здоров'я, вік тощо).

У адмініструванні системи бізнес-процесів Управління дотримується принципу диференціації та індивідуалізації соціальної підтримки, що означає, що допомога надається кожному громадянину залежно від його потреб та можливостей. Також, управління забезпечує соціальну допомогу на конкурентній основі, забезпечує рівність у доступі до послуг соціального захисту, враховуючи різні соціальні групи та вікові категорії.

Управління здійснює призначення та виплату 43 види державних соціальних допомог, пільг та компенсацій (див. додаток А). В Управлінні затверджені інформаційні картки за кожним видом допомог, пільг та компенсацій. У інформаційних картках міститься інформація про суб'єкт надання адміністративної послуги та/або центр надання адміністративних послуг, нормативні акти, якими регламентується надання послуги та умови отримання адміністративної послуги (див. додаток Б).

Оскільки реалізація політики соціального захисту здійснюється на різних рівнях Управління, у межах своїх повноважень забезпечує координацію та інтеграцію різних видів послуг у сфері соціального захисту, які надаються на місцевому, регіональному та національному рівнях. Така координація та інтеграція дозволяє забезпечити ефективність бізнес-процесів та зменшення дублювання соціальної допомоги.

Управління діє у партнерстві з іншими відповідальними органами державної влади, громадськими організаціями та бізнесом. До прикладу, при здійсненні процедури формування відомостей на виплату всіх видів державних соціальних допомог, пільг, компенсацій, коли дані передаються до установ

банків «Ощадбанк» та «Приватбанк» і поштових відділень «Укрпошти» для зарахування коштів на рахунки одержувачам допомог, пільг, компенсацій. Таке партнерство сприяє підвищенню ефективності діяльності управління та забезпеченню більшої кількості соціальних послуг для громадян.

Загалом, успішне функціонування бізнес-процесів Управління залежить від багатьох чинників, включаючи наявність достатніх ресурсів, ефективну організацію роботи, прозорість та відкритість діяльності, а також взаємодію з громадянами та зацікавленими сторонами.

Стратегія розвитку Управління перебуває на первинній стадії розроблення. Відбувається аналіз стану системи соціального захисту населення, оцінюється ефективність і результативність роботи Управління та здійснюється визначення пріоритетних напрямків розвитку та можливості їх реалізації. Реалізація майбутньої Стратегії має на меті покращити адміністрування бізнес-процесів у напрямку надання соціальних послуг, забезпечити спроможність у наданні якісних соціальних послуг та усунути проблемні питання діяльності Управління. Це дозволить забезпечити споживачів соціальними послугами високої якості та впроваджувати інноваційні підходи у наданні соціальних послуг.

Нарешті, взаємодія з громадянами та зацікавленими сторонами є ключовим фактором успішної реалізації бізнес-процесів Управління. Важливо враховувати потреби та інтереси громадян у роботі та приймати участь у розв'язанні їхніх проблем. Для цього за допомогою офіційного веб-сайту Рахівської РДА Управління інформує громадян про основні завдання управління, забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, призначення та виплату соціальних допомог, запобігання насильству та протидії торгівлі людьми, забезпечення соціальної інтеграції осіб з інвалідністю, а також інформує про зміни чи нові положення в нормативно-правових актах, які можуть бути корисні громадянам. Окрім цього Управління забезпечує відкритий та конструктивний діалог, включаючи обговорення питань в рамках громадських рад та інших форм взаємодії з громадськістю.

Таким чином, здійснений аналіз дає змогу зробити висновок, що специфіка адміністрування бізнес-процесів Управління обумовлена його предметною сферою – соціальним захистом населення і суспільними відносинами, пов'язаними з цим. Соціальний захист населення є невід'ємною складовою сфери суспільного життя, яка характеризується системністю, комплексністю та значною складністю. Відповідно, в сферу соціального захисту населення як об'єкта публічного адміністрування входить організація соціального забезпечення та надання соціальної підтримки (допомоги), що спрямовані на впорядкування соціальних відносин.

2.2 Оцінка результативності адміністрування бізнес-процесів в досліджуваній організації

Потреба в моніторингу та оцінюванні надання соціальних послуг заснована на необхідності оцінки якості цих послуг, зокрема їх соціальної ефективності, а також на оцінці рівня виконання соціальних функцій державою у контексті надання соціальних послуг [40].

Ефективна реалізація бізнес-процесів у сфері забезпечення прав громадян на соціальний захист, що включає право на допомогу у разі втрати працездатності, годувальника, безробіття з незалежних від них причин, повинна базуватися на злагоджених правовідносинах між публічними адміністраціями та приватними особами, де кожна сторона, зокрема публічні адміністрації, діє чітко відповідно до правових норм.

Функціонування бізнес-процесів базується на сукупності визначених принципів – основоположних ідей, відповідність яким визначає характер діяльності та допомагає забезпечити якісний та ефективний розвиток.

Важливим елементом у створенні ефективного та дієвого ринку надання соціальних послуг є зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес надання таких послуг та їх адміністрування.

До факторів зовнішнього впливу на процес бізнес-процесів Управління віднесемо:

- географічне положення – в українських умовах важливого значення набуває проблема віддаленості територій, що обслуговуються;
- глобалізація – відкриття нових ринків праці та капіталу створює додаткові стимули для перерозподілу капіталу між галузями та країнами;
- політична ситуація – високий рівень дистанції влади, відсутність довіри до владних інститутів; економічний розвиток, заглиблення кризових процесів та зниження рівня життя призводить до збільшення кількості осіб, які потрапляють у складні життєві обставини, і збільшення навантаження на надавачів соціальних послуг;
- демографічні тенденції – скорочення нових поколінь призводить до скорочення робочої сили, яка, в деякій мірі компенсується імміграцією, збільшенню кількості жінок на ринку праці, покращенню рівня освіти та підвищенню рівня життя. Дані тенденції можуть збільшити активність робочої сили, проте потребують коригування системи надання соціальних послуг – ефективної системи зайнятості для іммігрантів, збільшення кількості та підвищення якості закладів дошкільного виховання – для жінок, розширення навчання за умови адаптування освіти дорослих до нових вимог ринку праці;
- культурне середовище – комплекс систем цінностей, норм, знань та символів, які регулюють життєдіяльність тієї чи іншої соціальної сукупності;
- науково-технічний прогрес – перш за все створює ризики для низькокваліфікованих працівників, які втрачають робочі місця та змушені конкурувати з іншими низькокваліфікованими працівниками за низькооплачувану працю, або стають довготривалими клієнтами системи надання соціальних послуг.

До факторів внутрішнього впливу на процес адміністрування бізнес-процесів Управління віднесемо:

- рівень освіти та стан здоров'я, що є невід'ємною складовою людського капіталу та чинять безпосередній вплив на можливість зберігати життєву самостійність;
- сімейні обставини – вимагає доступності та якості послуг з догляду (за дітьми до 3х років та дошкільного віку, особами похилого віку тощо);
- ставлення до відповідальності за власний добробут – частка людей, які перекладають відповідальність за власний добробут повністю або переважно на державу.

Такі тенденції, за відсутності ефективних механізмів реінтеграції та послуг з активації призводять до навантаження на систему надання соціальних послуг довготривалими споживачами. В процесі надання соціальних послуг створюються певні власні елементи, такі як сукупний економічний та сукупний соціальний ефекти.

Сукупний соціальний ефект реалізації бізнес-процесів розглядаємо як успішний процес надання послуг, який здатен чинити вплив на клієнтів та є вираженням кількості та якості результатів використання інструментів надання соціальних послуг по відношенню до їх суспільно корисної вартості – боротьба з бідністю, вплив на стан відповідальності за власний добробут, підтримка вразливих верств населення тощо.

Під сукупним економічним ефектом розглядаємо ефективність форм застосування конкретних інструментів надання послуг та сукупний соціальний ефект заходів, наданих учасниками соціальних послуг з урахуванням потреб клієнтів, таких як охоплення цільових груп, індивідуальний підхід в цільових групах, розподіл фінансування залежно від виду послуги тощо [38].

Дія механізму дозволить отримати наступні результати як в соціальній так і в економічній сфері: відновлення життєвої самостійності клієнтів, що є головною функцією процесу надання соціальних послуг; продуктивна зайнятість, що зумовлює розмір податкової бази, бази соціального страхування; скорочення масштабів бідності та зміцнення людського капіталу; попередження або подолання негативних ризиків, таких як безробіття, набутої тимчасової або

повної непрацездатності внаслідок хвороби, нещасного випадку, старості, догляду за дітьми та іншими особами тощо.

Аналіз надання соціальних послуг як бізнес-процесів Управління дозволяє розробити та впровадити ефективні стратегії для покращення функціонування системи та надання якісних соціальних послуг населенню (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз системи надання соціальних послуг Управління

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - розвиток і розширення інституційної бази законодавства у сфері надання ефективної державної підтримки для громадян, які цього потребують; - наявність матеріальної бази та досвідчених фахівців для вдосконалення сфери соціальних послуг; - запровадження системи надання адміністративних послуг через центр надання адміністративних послуг; - дотримання працівниками стандартів призначення та виплати соціальних допомог, пільг та компенсацій. | <ul style="list-style-type: none"> - відсутність актуальної стратегії розвитку та досвіду її впровадження; - низький рівень використання інформаційних технологій; - обмежена обізнаність населення з чинним законодавством; - відсутність досвіду здійснення моніторингу та аналізу попиту на конкретні соціальні послуги; - відсутність досвіду впровадження системного оперативного інформування отримувачів соціальних послуг про актуальні вимоги до документального забезпечення. |
| <ul style="list-style-type: none"> - участь у програмах та проектах на міжрегіональному та міжнародному рівнях; - впровадження інновацій у соціальній сфері на національному та регіональному рівнях; - розробка системних методів підвищення кваліфікації працівників; - запровадження адресного підходу до визначення права на соціальні послуги за рахунок бюджетних коштів; | <ul style="list-style-type: none"> - нестабільність економічної ситуації та скорочення фінансування у сфері соціального захисту; - зміни в соціально-політичній ситуації країни, що може вплинути на попит на соціальні послуги. - недостатній кадровий потенціал управління соціального захисту населення. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - зацікавленість партнерів та спонсорів у розвитку соціальних проєктів; - впровадження практик зарубіжного досвіду; - використання інформаційних технологій для покращення надання соціальних послуг та оптимізації роботи. | |
|---|--|

За допомогою SWOT-аналізу системи надання соціальних послуг Управління можна зазначити, що реалізація бізнес-процесів Управління має сильні сторони та потенціал розвитку, які допомагають Управлінню виконувати свої функції на належному рівні. При цьому, щоб оптимізувати бізнес-процеси та підняти їх реалізацію на новий рівень необхідно мінімізувати слабкі сторони, впроваджуючи сучасні методи управління бізнес-процесами.

На підставі проведеного аналізу Управлінню можна запропонувати такі заходи для оптимізації діяльності бізнес-процесів:

1. Продовжити активну роботу над розробкою стратегії розвитку системи надання соціальних послуг. Це допоможе систематизувати дії та визначити пріоритетні напрямки розвитку, що сприятимуть покращенню якості надання соціальних послуг.

2. Підвищити рівень використання інформаційних технологій. Інформаційні системи та електронні сервіси можуть сприяти автоматизації процесів надання соціальних послуг, забезпеченню швидкого доступу до інформації та полегшенню взаємодії з отримувачами послуг.

3. Запровадити системне оперативне інформування отримувачів соціальних послуг про актуальні вимоги до документального забезпечення. Це сприятиме уникненню зайвих перешкод та збереженню часу усіх сторін процесу надання та отримання послуг.

4. Звернути увагу на підвищення кваліфікації працівників управління. Розробка системних методів підвищення кваліфікації та надання спеціалізованих навчальних програм можуть сприяти підвищенню професійної компетентності та якості роботи працівників управління.

Зазначені заходи можуть сприяти поліпшенню функціонуванню бізнес-процесів Управління та підвищенню ефективності роботи у цій сфері.

Контроль за наданням соціальних послуг здійснюється Управлінням шляхом проведення моніторингу надання соціальних послуг та оцінки їх якості. Моніторинг та оцінка якості дозволяють виявляти проблеми в роботі системи соціального захисту та шукати шляхи їх вирішення.

Аналіз кількості наданих соціальних допомог та видатків на їх виплату є важливою частиною моніторингу, оскільки дозволяє оцінити доступність соціальних послуг та їх ефективність у задоволенні потреб населення (табл 2.3).

Таблиця 2.3

**Призначення та виплата державних соціальних допомог
Управлінням за 2022 р.**

| № | Вид допомоги | Кількість звернень або отримувачів | Видатки на виплату державних соціальних допомог |
|----|--|------------------------------------|---|
| 1. | Допомога сім'ям з дітьми | 3156 | 68327,9 |
| 2. | ДСД особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю | 1384 | 50975,6 |
| 3. | ДСД малозабезпеченим сім'ям | 1478 | 117978,3 |
| 4. | ДСД особам, які не мають права на пенсію та особам з інвалідністю | 1131 | 28911,1 |
| 5. | Компенсація фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду | 73 | 224,8 |
| 6. | Компенсація не працюючій працездатній особі, яка доглядає за особою з інвалідністю I групи, а також за особами похилого віку | 366 | 247,3 |
| 7. | Допомога на дітей в багатодітних сім'ях | 1233 | 37809,0 |
| 8. | Грошова допомога особі, яка проживає разом з особою з інвалідністю I чи II групи внаслідок псих. розладу | 75 | 2488,4 |

| | | | |
|--------------|---|-----------------|--------|
| 9. | Тимчасова державна допомога дітям, батьки яких ухиляються від сплати аліментів, не мають можливості утримувати дитину або місце проживання їх невідоме | 42 | 1120,9 |
| 10. | ДСД на дітей-сиріт, позбавлених батьківського піклування, грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях | 6 | 2340,1 |
| 11. | Тимчасова ДСД непрацюючій особі, яка досягла загального пенсійного віку, але не набула права на пенсійну виплату | 133 | 3274,9 |
| Разом | 9077 | 313708,3 | |

Зазначимо, що аналіз діяльності бізнес-процесів Управління допомагає:

- виявити проблемні зони,
- оцінити ефективність програм,
- забезпечити прозорість та відкритість,
- здійснювати відповідні корективи, щоб максимально ефективно задовольняти потреби населення.

Згідно аналізу, серед стримуючих умов для кращої реалізації бізнес-процесів у сфері надання соціальних послуг можна виділити такі:

- недостатня координація та відсутність обміну інформацією між надавачами послуг: бракує комунікації та обміну інформацією щодо надання різних видів соціальної допомоги. Це перешкоджає комплексному підходу до вирішення проблем користувачів послуг, оскільки залежить виключно від його рішення обрати конкретну установу;
- координація активації: окремі види виплат чи компенсацій надаються лише за умови, що працездатні члени сім'ї працюють, навчаються або перебувають на обліку як безробітні в центрі зайнятості;
- обмежена доступність послуг і виплат.

На противагу, сприятливими умовами для досягнення результатів можуть стати: створення єдиного простору соціальних послуг державними установами усіх рівнів, органами місцевого самоврядування, приватними провайдерами та неурядовими організаціями, що дозволить задовольняти широкий спектр потреб

громадян, орієнтуватися на запобігання виникнення складних життєвих обставин, формувати у осіб навички реінтеграції до активного економічного та суспільного життя, що дозволить зменшити кількість осіб, які перебувають під опікою держави; соціальна відповідальність та співпраця між надавачами та клієнтами системи надання соціальних послуг.

Відзначимо, що організаційні заходи є необхідними складовими бізнес-процесів, що реалізуються в галузі соціального захисту населення, оскільки їх проведення спрямоване на організаційне підтримання внутрішньої роботи.

Аналіз зазначеної форми публічного адміністрування в галузі соціального захисту населення доводить, що організаційні дії є сукупністю заходів, які здійснюються суб'єктами публічної адміністрації з метою реалізації покладених на них обов'язків у сфері соціального захисту населення. Головна мета цих заходів полягає в організаційному забезпеченні внутрішньої роботи апарату з метою підвищення ефективності публічного адміністрування в галузі соціального захисту населення. До них відносять організацію та проведення нарад, семінарів круглих столів, обмін передовим досвідом, розробку прогнозів і програм, сприяння організаційній співпраці, координації та інструктажів, моніторинг впровадження, проведення перевірок, розподіл службових обов'язків, встановлення режимів роботи тощо [6].

Виконання різноманітних матеріально-технічних операцій є найбільш обширною складовою діяльності апарату публічної адміністрації, як з точки зору їх кількості, так і різноманітності. Головна мета цих операцій полягає у забезпеченні ефективної роботи публічного адміністрування. Вони створюють умови для використання інших форм роботи органів владних повноважень [37].

До матеріально-технічних операцій віднесемо такі:

- матеріально-ресурсні – пов'язані з закупівлею, зберіганням та експлуатацією матеріальних ресурсів, що необхідні для надання соціальних послуг.

- бухгалтерські – пов'язані з обліком та контролем за фінансами, що надходять та витрачаються на надання соціальних послуг. Включають складання

бюджету, формування кошторисів, ведення обліку грошових коштів, складання фінансової звітності.

- інформаційні – пов'язані з обробкою та зберіганням інформації про клієнтів, соціальні послуги, фінансові потоки та інші показники. Включають ведення баз даних, аналіз та обробку інформації, розробку звітів тощо.

З огляду на функціонування матеріально-технічних операцій у реалізації бізнес-процесів Управління можна зазначити, що використання сучасних інформаційних технологій та їх імплементація у структурну діяльність допоможуть оптимізувати процес надання соціальних послуг Управлінню. При цьому, використання цифровізації допоможе не тільки зробити більш ефективним організаційні заходи у вигляді зберігання та обробки інформації, а і забезпечить доступність інформації для населення та спростить процедуру отримання соціальних послуг.

Серед ключових професійних компетенцій у сучасних умовах потрібно активно формувати цифрові компетенції публічних службовців [7].

На результативність адміністрування бізнес-процесів Управління, як вже зазначалося раніше, впливають не тільки внутрішні організаційні питання, а і загальна ситуація соціальної політики країни. Зокрема, більшість функцій соціального захисту на місцевому рівні в Україні фінансуються за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, таких як субвенції на допомогу сім'ям з дітьми, пільги та житлові субсидії, соціальна допомога на дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які надходять на районний рівень. Заробітні плати соціальних працівників, що надають допомогу самотнім і хворим громадянам, фінансуються з бюджету громад [39].

Серед проблем фінансування соціального захисту населення за рахунок бюджетних коштів на місцях є недостатня чіткість та наукова обґрунтованість критеріїв розподілу бюджетних повноважень, перевага делегованих повноважень, нестача фінансових ресурсів для реалізації повноважень на мінімальному рівні, відсутність зацікавленості територіальних громад у пошуку додаткових джерел надходжень, суб'єктивна оцінку платоспроможності регіону

та їх утриманська позиція, а також низька ефективність використання бюджетних коштів. В цьому аспекті, вагомим показником ефективності фінансового забезпечення соціального захисту населення можна є досягнення основних цілей, таких як зменшення бідності, зниження нерівностей в доходах громадян країни та поліпшення якості та тривалості життя.

З одного боку процес децентралізації надає органам місцевого самоврядування більші можливості та повноваження, проте з іншого – вимагає від них ще більш активної участі у наданні соціальних послуг, виходячи із потреб громади [44]. За рахунок максимального наближення осіб, що потребують підтримки, ТГ здатні краще забезпечити адресність та обґрунтованість надання соціальних послуг, внаслідок чого спрощується їх планування і фінансування, здійснення контролю за виконанням, що, в свою чергу, підвищує якість соціальних послуг.

Проте, враховуючи тенденцію сьогодення, що надання соціальних послуг не є пріоритетним напрямом діяльності для органів місцевого самоврядування, до проблем все ще можна віднести застарілість та неефективність наявного механізму фінансування соціальних послуг та низький рівень міжмуніципального співробітництва. Фінансування сфери надання соціальних послуг за залишковим принципом дозволяє лише підтримувати її існування, проте не передбачає подальшого розвитку та модернізації. Задля зміни ситуації на краще, маємо звернутися до світової практики щодо залучення позабюджетних коштів для гармонізації розвитку сфери надання соціальних послуг.

Численні виклики сьогодення зазвичай призводять до ситуації, коли обсяг фінансування заходів соціального захисту є недостатнім. Обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів призводить до необхідності підвищення ефективності та зменшення витрат на надання соціальних послуг без зниження їх якості та зменшення спектру послуг. Серед способів вирішення окресленої проблеми можна виділити залучення соціальних партнерів, ініціювання та

підтримку діяльності із самопомоги, об'єднання сил декількох органів місцевого самоврядування у наданні послуг.

В процесі реалізації бізнес-процесів з надання соціальних послуг, задля досягнення встановленої мети – створення ефективного та дієвого ринку надання соціальних послуг – необхідно удосконалювати механізм, за допомогою якого можливе досягнення окреслених результатів за умови дотримання відповідних принципів, виконання визначених функцій, з урахуванням факторів впливу, мінімізації стримуючих умов та використання сприятливих умов.

У розділі 2 досліджувалися особливості адміністрування бізнес-процесів в діяльності організацій публічного сектору на прикладі Управління. За результатами дослідження було встановлено, що успішне адміністрування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору передбачає не лише розуміння їхньої ролі та значення, але й наявність чіткого та ефективного механізму управління цими процесами. Крім того, було виявлено певні проблеми в організації бізнес-процесів в Управлінні соціального захисту населення, зокрема, відсутність чітких стандартів та процедур, недостатнє використання інформаційних технологій та інші.

Отже, для успішного адміністрування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору необхідно використовувати сучасні інструменти та технології, налагоджувати ефективний механізм управління цими процесами та вирішувати існуючі проблеми, зокрема, за допомогою впровадження стандартів та процедур та інші.

Для ефективного адміністрування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору необхідно бути свідомим відповідно особливостей їхньої діяльності, професійно орієнтуватись в правовому полі та вміти ефективно взаємодіяти з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Дослідження показало, що в Управлінні відбувається деяка практика адміністрування бізнес-процесів, проте існують певні недоліки, які можна виправити за допомогою застосування сучасних методів управління, стандартів та процедур.

Враховуючи особливості діяльності організацій публічного сектору, необхідно забезпечити відкритість та прозорість у діяльності, підвищувати рівень залучення громадськості до прийняття рішень та розробки бізнес-процесів. Крім того, важливим є використання інноваційних технологій у процесі адміністрування бізнес-процесів, що дозволить підвищити їхню ефективність та якість. У результаті впровадження відповідних підходів та інструментів можливе покращення діяльності організацій публічного сектору та досягнення кращих соціальних результатів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

В Україні система соціального захисту населення потребує подальшої модернізації та розвитку, зокрема у напрямку підвищення якості та доступності соціальних послуг, розширення кількості соціальних програм та ефективного використання державних ресурсів.

Вдосконалюючи модель адміністрування бізнес-процесів у сфері публічного сектору, для України вагомим прикладом може стати закордонний досвід. Зокрема, для соціальної сфери, шляхом аналізу та усвідомлення принципів, які допомагають забезпечити широке охоплення населення соціальним захистом, Україна може здійснити необхідні кроки для подальшого розвитку своєї власної системи. Враховуючи значимість соціального захисту для суспільства, Україна може навчитися від успішних країн, впроваджуючи їхні передові практики і адаптуючи їх до своєї національної специфіки. Це сприятиме покращенню якості життя громадян, зміцненню економіки та створенню стабільного та справедливого суспільства.

Зазначимо, що у багатьох розвинутих європейських країнах спостерігаються поступові зміни від безпосереднього надання соціальних послуг до фінансування та контролю цього процесу, а також забезпечення інформаційної та інфраструктурної підтримки. Розвиток соціальних послуг, які надаються державними, ринковими та некомерційними організаціями, допомагає зменшити навантаження на працездатну частину населення та зберегти їх зайнятість на ринку праці. В Україні також розпочато процес залучення недержавних постачальників соціальних послуг до сфери державного соціального захисту, але на жаль, цей процес відбувається повільно.

Майже всі країни Західної Європи використовують соціальне страхування для покриття соціальних ризиків і надають соціальну допомогу особам, які знаходяться за межею бідності.

Проте системи соціального страхування і соціальної допомоги в цих країнах реалізуються по-різному [27].

За такими принципами їх можна розділити на чотири групи:

- країни, де переважають страхові принципи та розмір виплат і допомог залежить від індивідуальних страхових внесків;
- країни, де страхові принципи соціального захисту менш виражені і розміри допомог і виплат більше відповідають індивідуальним потребам, а фінансування здійснюється переважно за рахунок податкових коштів;
- країни з проміжною позицією між першими двома групами;
- країни, де системи соціального захисту населення ще не повністю розвинуті і їх формування ще триває [28].

Такі різні підходи до реалізації систем соціального захисту населення в різних країнах пов'язані з відмінністю у історичних, культурних, політичних та економічних умов. Проте, попри різницю в підходах, головною метою всіх цих систем є забезпечення гідного рівня життя людей та зменшення соціальної нерівності.

У будь-якій системі соціального захисту населення, незалежно від підходу, важливим є забезпечення доступності та якості послуг, а також ефективність використання державних ресурсів. Для досягнення цих цілей необхідним є постійний аналіз та оцінка функціонування системи соціального захисту населення, впровадження нових методів і технологій та залучення громадськості до процесу прийняття рішень та розробки нових програм.

До першої групи країн з різним підходом до соціального захисту населення належать Німеччина, Франція, Бельгія та Люксембург, де системи захисту населення ґрунтуються на договірно-страхових принципах. В цих країнах наймані працівники сплачують певну частину своїх доходів до страхового фонду, що дає їм можливість отримувати допомогу від фонду в розмірах, відповідних накопиченням на їх рахунках. Одночасно, свої внески до цього фонду від імені працівників вносять роботодавці. Більшість виплат залежить від заробітної плати та накопичень, але існують винятки для медичного

обслуговування та сімейних допомог. Головна мета такої системи - підтримувати рівень життя людей у разі хвороби, інвалідності або втрати роботи, розподіляючи доходи упродовж їх життя.

Друга група країн, до якої належать Велика Британія, Данія, Ірландія, відрізняється від першої тим, що соціальний захист менше залежить від страхових накопичень. У цих країнах значну роль у фінансуванні соціальної сфери відіграє державний бюджет.

Соціальні виплати та допомоги розподіляються з більшою рівномірністю, керуючись ідеєю, що люди у потребі мають однакові права, тому соціальна допомога надається на основі їх потреб, а не минулих доходів. Основна відмінність між виплатами та допомогою полягає у тому, що соціальні виплати є обов'язковими та доступними для кожного громадянина згідно з законом, тоді як надання допомоги обмежене і залежить від потреб та характеру соціального ризику.

Третя група країн, до якої належать Нідерланди та Італія, має змішану систему соціального забезпечення. У Італії держава не гарантує виплату мінімального соціального доходу, тоді як в Нідерландах система соціального захисту високорозвинена і охоплює всіх громадян країни [27].

Іспанія, Португалія та Греція входять до четвертої групи країн, де системи соціального захисту населення ще на етапі розвитку. У цих країнах відсутні гарантовані мінімальні доходи, і соціальне обслуговування доступне лише обмеженому колу громадян [29, с.128].

Шведська модель соціального захисту має свої особливості, які варто відзначити. Ця модель фінансується за рахунок загальних податкових доходів бюджету, зокрема через прогресивну податкову систему, за якою високодохідні групи населення сплачують до 65% свого доходу. Вона надає пріоритет принципам рівності та солідарності в реалізації соціальної політики і прагне запобігти тривалому безробіттю шляхом впровадження передбачувальних заходів. Крім того, вона забезпечує високий рівень і загальну доступність соціальної підтримки населення.

Проте ця модель також стикається з викликами та проблемами, які потрібно вирішувати. Наприклад, високі податки та соціальні виплати можуть призвести до залежності від державної допомоги та зниження мотивації до праці. Крім того, низький рівень народжуваності та високе життєве сприйняття можуть спричинити зменшення працездатного населення та збільшення витрат на соціальну допомогу.

У будь-якому випадку, система соціального захисту населення має велике значення для забезпечення соціальної справедливості та рівності у суспільстві. Вона допомагає захистити людей від негативних наслідків економічної нестабільності та небезпеки втрати життєвої самостійності.

Як показує досвід західноєвропейських держав, існування продуманої системи соціального захисту, що охоплює всіх громадян, не тільки призводить до поліпшення їхнього добробуту, розширює та зміцнює трудові ресурси країни, а й сприяє економічному зростанню і стабілізації політичної та соціальної ситуації в країні. Таким чином, важливо забезпечити доступність та ефективність системи соціального захисту, а також розвивати її відповідно до потреб і викликів сучасності.

У свою чергу, Україна є на шляху до досягнення цих засад, оскільки соціальний захист населення є одним з найпріоритетніших напрямів державної соціальної політики, оскільки система соціального забезпечення та соціальної підтримки охоплює всі сфери життя суспільства [22].

У сучасний період в Україні відбувається активний процес реформування, спрямований на перетворення публічних органів для забезпечення якісного захисту прав, свобод і законних інтересів громадян та організацій, а також на забезпечення нормального функціонування громадянського суспільства та держави. Ці перетворення відображають глобальні тенденції в державному управлінні та соціальній політиці, а також сприяють формуванню сучасного розуміння пріоритетів держави та її зобов'язань перед громадянами. Важливо зазначити, що реформи мають важливе значення для підвищення якості життя

громадян, підвищення їх довіри до публічних органів, забезпечення соціальної справедливості та створення умов для сталого розвитку суспільства.

Особливе значення набуває питання вдосконалення адміністрування процесів у сфері соціального захисту населення, а також всього механізму соціального захисту населення. Ці перетворення мають на меті забезпечити ефективну реакцію на зміни і забезпечити оперативне та оптимальне вирішення завдань та викликів, що виникають перед державою.

З метою ефективного вирішення системних проблем у сфері соціального захисту необхідно створювати взаємопов'язані програми людського розвитку на рівні держави, регіону та окремих груп, які враховуватимуть об'єктивні умови розвитку в різних регіонах, а також специфічні потреби та проблеми їх мешканців. Вдосконалення такого програмно-цільового механізму можна здійснити за допомогою розробки соціальних індивідуально орієнтованих програм нового покоління, які мають бути спрямовані на розвиток ключових компетенцій людського розвитку. Важливо, щоб такі програми були взаємопов'язаними і спрямовувалися на реалізацію стратегічних цілей соціального розвитку [20, с.162].

Додатково, можна зосередитися на розвитку нових інноваційних методів і підходів до регулювання програмно-цільового механізму, зокрема використання новітніх технологій, аналізу даних та впровадження цифрових рішень. Це дозволить більш точно аналізувати потреби та ефективність програм, а також швидше реагувати на змінні вимоги та виклики соціальної сфери.

Для вдосконалення системи розробки і реалізації програм перетворень у соціальній сфері можна впровадити перевірених в інших сферах діяльності механізм диверсифікації, який передбачає розширення предмету діяльності, комбінування його з різних галузей і збагачення діапазону можливих рішень. Цей механізм передбачає тривалий період оновлення та врахування різноманітних факторів, що впливають на вибір стратегій перетворень.

Визначені підвалини диверсифікації соціальної сфери обґрунтовуються потребою у прискоренні розвитку соціальної сфери як самостійної та цільної

складової економічних систем міст і регіонів. Ці підвалини сприяють створенню інноваційного механізму вибору та обґрунтування шляхів розвитку, зокрема за допомогою врахування відмінностей між стратегіями розвитку та стратегіями перетворень, а також застосуванням інструменту оцінювання їх інноваційності. Методологічний підхід, заснований на соціальній диверсифікації економіки, може бути використаний як інструмент органами виконавчої місцевої та регіональної влади для визначення оптимальних шляхів підвищення динаміки соціального розвитку [21].

Досвід впровадження соціального замовлення свідчить про необхідність проведення реформ у соціальній політиці, спрямованих на роздержавлення соціальної сфери з максимальним звільненням держави від безпосереднього надання соціальних послуг громадянам. Цей процес передбачає поступове делегування цих функцій неурядовим організаціям та іншим постачальникам послуг. Окрім цього, роздержавлення соціальної сфери передбачає формування ринку соціальних послуг з динамічною конкуренцією, що сприяє зниженню витрат і підвищенню якості наданих соціальних послуг [15].

Метою залучення комерційних та некомерційних організацій до сфери надання соціальних послуг є підвищення доступності та задоволеності користувачів послуг і їх сімей шляхом надання їм декількох варіантів постачальників послуг, а також впровадження інновацій у соціальний сектор та більш ефективна система управління наданням соціальних послуг.

Комплексний аналіз нормативно-правової бази, наукових, публіцистичних джерел і позитивного досвіду надав обґрунтування ефективної системи соціального захисту. Тим не менш, довіра до системи все ще є проблемою і вимагає ґрунтовної та наполегливої роботи як наукової, так і політичної сфер. Найбільш актуальними кроками на теперішній час є:

- 1) оперативне вдосконалення існуючого законодавства у сфері соціального захисту населення. Розвиток цієї доктрини буде важливим для об'єднання соціального забезпечення, зайнятості, демографічних сценаріїв, оподаткування та управління заробітною платою. Правові норми, що регулюють публічне

адміністрування у сфері соціального захисту, повинні бути прозорими та чітко визначеними з точки зору завдань та функцій, що виконуються соціальними організаціями, залученими до політики соціального захисту. Проте їх кількість слід зменшити до мінімуму, забезпечивши їх якісне використання;

2) перегляд соціальних виплат та допомог, створення дієвої системи адресної соціальної допомоги;

3) розв'язання проблеми фінансового дефіциту за допомогою розгляду нових джерел наповнення бюджету;

4) справедливий перерозподіл фінансових ресурсів для виплати гідних пенсій та реформування пенсійної системи [6].

Таким чином найбільш пріоритетними, для успішного функціонування соціальної політики в Україні необхідно провести зміни у законодавчій базі та системі соціального захисту населення. Зокрема, з точки зору бізнес-процесів, розробка загальнонаціональної стратегії розвитку соціального захисту населення, оптимізація соціальних інститутів для більш ефективного використання їх потенціалу, перегляд соціальних виплат та допомог, вирішення проблеми фінансового дефіциту та забезпечення справедливого розподілу фінансових ресурсів для надання достойних пенсій та реформування пенсійної системи допоможуть вирішити найбільш проблемні питання цієї сфери.

Такі системні зміни є дуже громіздкими та вимагають великих зусиль від усіх учасників процесу. Певною мірою зменшити навантаження допоможе система цільової соціальної допомоги, яка забезпечуватиме допомогу лише тим, хто її дійсно потребує. Цей інструмент оптимізує витрати на соціальні виплати, проте вимагає належного адміністрування.

При розробці нових систем функціонування бізнес-процесів у публічній сфері необхідно враховувати макроекономічні та демографічні чинники. Оскільки структура населення та зміни в його віковому розподілі можуть впливати на потреби у соціальному захисті та фінансові можливості бюджету для забезпечення соціальних виплат. Крім того, зміни в системі заробітних плат та

податковій системі можуть мати вплив на рівень доходів громадян і їх можливість отримати соціальну підтримку.

В якості одного з можливих інструментів викоренення цих проблем останнє десятиріччя активно обговорюється ідея введення безумовного базового (або основного) доходу (ББД), як інструменту що закріплює забезпечення гарантованого соціального мінімуму в рамках єдиної програми, що має певні концептуальні особливості: адресування всім, незалежно від рівня доходу та статусу зайнятості; відсутні вимоги до виконання будь-яких зобов'язань; надання у вигляді грошових засобів.

Серед плюсів введення такого доходу є:

- розв'язання проблеми бідності та «технологічного безробіття»,
- скорочення витрат на адміністрування соціальних програм,
- свобода вибору професії без прив'язки до місця роботи залежно від рівня заробітної плати.

Недоліками впровадження ББД виступають:

- потребує значних негайних витрат,
- сприяння масовому припливу мігрантів,
- зменшення мотивації людей до праці,
- зниження продуктивності праці [30].

Про практичний вплив безумовного базового доходу як інструменту боротьби з бідністю та підтримання доходу наразі відомо небагато. Вбачається, на даному етапі функціонування української держави, можливість впровадження такого інструменту та позитивний його вплив є малоімовірним.

Для забезпечення ефективності функціонування публічних органів, у тому числі органів соціального захисту населення необхідно розробити та впровадити ефективну систему моніторингу та оцінки результатів діяльності. При цьому, система моніторингу та оцінки повинна бути інтегрована у структуру стратегії, програми або проекту. Вона має бути функціональною з самого початку реалізації стратегії або програми, а не додаватися пізніше [34].

Інформатизація процесів та відокремлення адміністративної діяльності від соціальної роботи на нашу думку також сприятиме підвищенню ефективності роботи та дозволить якнайкраще використовувати потенціал та компетенції працівників, мінімізуючи бюрократичне навантаження.

При формуванні та реалізації політики використання інформаційних технологій в управлінні необхідно враховувати наступні умови:

1. стандартизація обміну інформацією між органами державного управління на всіх рівнях,
2. визнання юридичної сили електронних документів та скорочення паперового документообігу,
3. постійне навчання всіх категорій державних службовців інформаційно-комунікаційним технологіям,
4. визнання основних видів інформаційних ресурсів важливими об'єктами державної реєстрації та обліку, а також встановлення стандартних вимог до класифікаторів, реєстрів і реєстрів,
5. забезпечення відкритості органів державної влади перед суспільством шляхом законодавчого регулювання збору та обліку суспільної думки з найважливіших проблем соціального розвитку,
6. нормативне закріплення обов'язкового використання сучасних інформаційних технологій в діяльності органів виконавчої та судової влади,
7. розробка програмного забезпечення з урахуванням специфіки і потреб органів державної влади [35].

Дотримання принципів субсидіарності та партнерства, що переважають у сфері державного управління європейських країн, передбачають налагодження співпраці з партнерами, делегування деяких послуг неурядовим партнерам та іншим установам дозволить знизити вартість надання соціальних послуг та забезпечити їх вищу якість та ефективність, як і активізація діяльності інститутів громадянського суспільства [45].

Соціальна економіка є викликом для установ соціальної допомоги. Ось чому залучення партнерів та встановлення партнерських стосунків поряд із

спільною реалізацією соціальних проєктів може сприяти ефективному задоволенню потреб місцевих спільнот [36].

Використання інноваційного ресурсу в соціальному захисті населення України є одним зі шляхів модернізації існуючих форм організації діяльності та управління, методів та технологій, що використовуються.

Управління інноваційним розвитком охоплює стратегічні та оперативні аспекти і має за мету з одного боку створення або активне використання інновацій, що сприятимуть збереженню та зміцненню наявних процесів, а з іншого боку, систематичну та цілеспрямовану діяльність з удосконалення наявних технологій, методів та способів роботи, що сприяють пролонгації життя інновацій [32].

Соціальні інновації відображають процес, за допомогою якого розробляються нові відповіді на соціальні потреби задля досягнення кращих соціальних результатів:

- виявлення нових або не на належному рівні задоволених соціальних потреб,
- розробка нових рішень у відповідь на ці соціальні потреби,
- оцінка ефективності нових рішень для задоволення соціальних потреб,
- розширення ефективних соціальних інновацій.

У реалізації діяльності органів соціального захисту населення соціальні інновації можуть приймати форму нових технологій, методів, процесів, програм та послуг, які дозволяють забезпечити більш ефективну та ефективну реалізацію соціальної політики. Наприклад:

1. Соціальні медіа для надання державних послуг, які допоможуть громадянам легко отримувати доступ до соціальних послуг, перевіряти їх право на участь у різних програмах і подавати заявки на пільги.
2. Облігації соціального впливу: державно-приватні партнерства, які дозволяють приватним інвесторам фінансувати соціальні програми, які потенційно можуть принести фінансову віддачу у майбутньому.

3. Платформи для залучення громадян до процесу розробки соціальної політики, нових програм та подання пропозицій.

4. Ініціативи, які реалізуються через поєднання соціальної, екологічної та економічної складових території.

Важливим аспектом соціальних інновацій є їх узгодженість з місцевими потребами та реаліями. Це означає, що інновації повинні бути розроблені з урахуванням специфіки та потреб конкретних груп населення та регіонів.

Розвиток соціальних інновацій може здійснюватися як урядовими органами, так і громадськими організаціями, науково-дослідними інститутами та приватним сектором. При цьому необхідно забезпечити зворотний зв'язок між учасниками процесу та постійно оцінювати результати впровадження соціальних інновацій. Це сприятиме сталому розвитку суспільства, зниженню соціальної нерівності та покращенню якості життя населення.

Стимулювання інновацій, підприємництва та суспільства, заснованого на знаннях, є можливістю як для державного сектору, так і для ринків досягнути рівня, коли товари та послуги зможуть якнайкраще задовольнити не лише індивідуальні, а й колективні прагнення [31].

Пропозиції щодо покращення адміністрування бізнес-процесів в органах соціального захисту населення включають в себе такі напрямки, як використання ІТ-інструментів, впровадження стандартів та процедур, оптимізація процесів та підвищення якості послуг. Для успішної реалізації цих пропозицій необхідно розробити ефективну стратегію та механізми управління бізнес-процесами, а також забезпечити належний рівень компетентності та кваліфікації співробітників організацій публічного сектору.

Таким чином, для підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору необхідно враховувати зарубіжний досвід та впроваджувати передові методики та інструменти управління процесами, а також розробляти та вдосконалювати власні підходи до адміністрування бізнес-процесів.

Зокрема, пропозиції щодо покращення адміністрування бізнес-процесів в органах соціального захисту населення можуть включати в себе використання інформаційних технологій, зменшення бюрократії, розвиток електронних сервісів для населення, автоматизацію процесів прийому та обробки заявок, розробку стандартів та процедур, що дозволяють уніфікувати та оптимізувати процеси.

Крім того, для досягнення більшої ефективності адміністрування бізнес-процесів необхідно забезпечити належний рівень кваліфікації працівників та проводити постійну роботу з їх навчання та підвищенням кваліфікації. Також важливо створювати умови для мотивації працівників та формування позитивної корпоративної культури, що дозволяє створити сприятливе середовище для ефективної роботи та підвищення результативності бізнес-процесів.

Також, для підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесів в органах соціального захисту населення важливо враховувати досвід країн з розвинутою системою публічного адміністрування, адаптувати його до власних потреб та можливостей, а також проводити постійний моніторинг та аналіз ефективності вжитих заходів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на підставі здійсненого у роботі дослідження варто зробити наступні узагальнення та висновки:

1. Публічний сектор представляє собою складову національної економіки, в якій беруть участь інститути центральної, регіональної та місцевої влади, публічні корпорації і недержавні некомерційні самоврядні організації громадян з метою надання публічних сервісів.

2. Публічне адміністрування в галузі соціального захисту – це систематична діяльність спеціально уповноважених суб'єктів, спрямована на застосування загальноприйнятих інструментів управління для впливу на суспільні відносини в галузі соціального захисту населення для забезпечення їх інтересів.

3. Під бізнес-процесами у діяльності організацій публічного сектору розглядається набір пов'язаних між собою дій, функцій і процесів, які покликані на реалізацію мети і завдань організацій публічного сектору та досягнення ними ефективного результату діяльності.

4. Основним завданням об'єкту дослідження є створення умов для подолання складних життєвих обставин (як підстава для надання і отримання соціальної допомоги) та забезпечення належного рівня життя громадян. А специфіка адміністрування бізнес-процесів досліджуваної організації обумовлена його предметною сферою – соціальним захистом населення і суспільними відносинами, пов'язаними з цим.

5. У реалізації бізнес-процесів соціальної сфери пріоритетними мають стати заходи, спрямовані на використання наявного потенціалу клієнта та його соціального залучення й адаптації. Проте такий підхід неможливо реалізувати без системи обміну інформацією щодо надання інших видів соціальної допомоги, а це, в свою чергу, унеможливорює застосування комплексного підходу. Тобто будь-яка підтримка має надаватися виходячи з реальних потреб та конкретних життєвих обставин.

6. Інституційні засади формування бізнес-процесів у діяльності організацій публічного сектору є важливим аспектом їх ефективності. Зокрема, необхідно враховувати правову базу, фінансові можливості та ресурси, а також соціальну місію та цілі діяльності організацій публічного сектору. Ці фактори мають великий вплив на формування та реалізацію бізнес-процесів в діяльності таких організацій.

7. Завдяки аналізу закордонного досвіду було визначено, що соціальний захист населення регіону сьогодні є основним завданням регіональної соціальної політики, яка передбачає захист прав та гарантій людини щодо якості та рівня життя. Для відновлення соціальної справедливості необхідно підвищити соціальні стандарти та гарантії для підтримки людей, які опинилися у складних життєвих обставинах, та створити умови для того, щоб кожна людина могла самостійно формувати стабільні, благополучні соціальні позиції для себе і своєї сім'ї.

8. Створення ефективного та результативного ринку надання соціальних послуг в Україні, передбачає попередження втрати самостійності клієнтами, надання допомоги у подоланні складних життєвих обставин, реінтеграцію клієнтів в активне економічне життя. Це можливо за умови, що ринок буде базуватися на відповідних загальних та специфічних принципах, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів із застосуванням сукупного соціального та економічного ефектів. В результаті спостерігатиметься досягнення таких позитивних результатів, як відновлення самостійності клієнтів системи надання соціальних послуг, забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення рівня та поліпшення якості життя, ефективне використання витрат на соціальні послуги тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аріфходжаєва Т.Б. Поняття публічного адміністрування у сфері соціального захисту населення. *Форум права*. 2016. № 3. С. 12–15.
2. Бакуменко В. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21–28.
3. Баранов А.П. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах – членах ЄС. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 207–215
4. Дмитренко Є.С., Дмитренко Ю.П. Особливості фінансового, правового та організаційного забезпечення соціального захисту громадян в умовах євроінтеграції України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 3 (44). С. 234 – 242.
5. Задихайло О. А. Співвідношення понять "державне управління", "публічне управління" та "публічне адміністрування в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди "ПРАВО"*. 2020. №31. С. 43—48.
6. Ліжевський А. Л. Публічне адміністрування у сфері соціального захисту: теорія та практика : дис. канд. юр. наук . – Запоріжжя, 2021. – 200 с.
7. Фірсова, О. Розвиток ключових компетенцій публічних службовців в умовах цифрової трансформації суспільства. *Наукові перспективи*. 2020 № Випуск 6 (6).
8. Чекан М.М. Поняття та елементи механізму публічного адміністрування соціального захисту. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № Випуск 1(16) том 3. С. 100 – 104.
9. Kirchmer M. Business Process Governance - More Effective through Digitalization URL: <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/business-process-governance-more-effective-through-digitalization>

10. Van der Aalst W.M. Business Process Management: A Comprehensive Survey / ISRN Software Engineering, 2013. – 37 p.
11. Світличний О.П. Суб'єкти публічної адміністрації: сучасний вимір. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку: колективна монографія/ За заг. ред. Т.О. Коломoeць, В.К. Колпакова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 205-217.
12. Адміністративне право України: навч. посіб./ В.В.Галуцько, В.І.Курило, С. О. Короєд, О. Ю. Дрозд, І. В. Гиренко, О. М. Єщук, І. М. Риженко, А. А. Іванищук, Р. Д. Саунін, І. М. Ямкова ; за ред. проф. В. В. Галуцька. – Херсон : Гринь Д.С., 2015. – Т. 1: Загальне адміністративне право. – 272 с.
13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост. Закон України від 14.07.2021 р. № 1638-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1638-20>
14. Тарасенко В. С. Відмінність державної соціальної допомоги від державного соціального страхування / Актуальні проблеми держави і права. – 2012. – Вип.63. – С.338-342
15. Соціальне замовлення: можливості впровадження в Україні. — К. : ГО «КримСОС», 2020. — 192 с. URL: <https://bit.ly/3pc767v>
16. Лаврухін В.В. Державне управління у сфері соціального захисту населення: теоретичні аспекти. Аспекти публічного управління. 2015. № 1-2. С. 66–72.
17. Карапетян О. А., Гбур З. В. Роль публічного адміністрування в формуванні демократичного суспільства держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 77–85.
18. Дубич К. В. Сучасна система надання соціальних послуг України / Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2015. - № 3.
19. Бінківська Т. А. Механізми державного управління системою надання соціальних послуг – Миколаїв, 2020. – 11 с.

20. Капітан О.І. Адміністративно-правове регулювання діяльності суб'єктів формування та реалізації соціальної політики України в умовах євроінтеграційних процесів : дис. д-ра філософії. Львів. 2020. 227 с.

21. Бобровська, О. Ю. Генезис ідеї соціальної диверсифікації економіки муніципальних утворень, *Аспекти публічного управління*, 2014. №3-4 (5-6), с. 104-112.

22. Утвенко В. В. Система соціального забезпечення та соціальної підтримки: навч. посіб. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 248 с.

23. Дерєга В.В. Соціальна і гуманітарна політика: Навчальний посібник. – Миколаїв 2012. – 178 с.

24. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 174–177

25. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. – Київ : Ліра-К, 2017. – 256 с.

26. Надточій І.І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. Т.2. С.102-111.

27. Бухтіяров О. С. Європейські тенденції фінансування систем соціального забезпечення / *Наука і правоохорона*. – 2014. – № 1 (23). – С. 107–110

28. Драч О. І. Застосування світового досвіду для використання адресної соціальної допомоги / *Ефективна економіка*. - 2015. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_81

29. Дідик С. М. Зарубіжний досвід фінансування соціального захисту населення / *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010 . – № 4. – Т. 1. – С. 127–129.

30. Корчинська О. О. Безумовний базовий дохід як інструмент управління бідністю / О. О. Корчинська // Інтелект XXI. - 2018. - № 2. - С. 98-101.
URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2018 2 22>.
31. Kryukova I. Social innovations as a strategic direction of the development of innovative activity in Ukraine and the financial mechanism of their implementation. *Innovative economy*. 2020. № 1-2. С. 15–22.
URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.3>
32. Круп'як І. Й, Круп'як Л.Б. Особливості управління інноваційним розвитком економіки / Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 квітня 2018 р. – Тернопіль: ТНЕУ, С. 108-111.
33. Кривокульська Н. М. Богач Ю. А. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні / Економічний аналіз. – 2020. – 30, № 4. – С. 60-66.
34. Мішеніна Г. А. Кобушко Я. В. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності : конспект лекцій. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 138 с.
35. Линьов К.О. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби: навчальний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016. 42 с.
36. Куртакова, Г. О. Держава як суб'єкт соціального партнерства. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, (6(24), 28-37.
37. Форми та методи публічного адміністрування. Адміністративне право URL: <https://studies.in.ua/admnstrativne-pravo/3902-formi-ta-metodi-publchnogo-admnstruvannya.html>
38. Коваль К. П. Механізми удосконалення надання соціальних послуг на основі європейських стандартів соціального захисту населення : дис. ... д-ра філософії / К. П. Коваль. - Чернігів, 2021. - 236 с.

39. Мальований, М. І. Оцінка бюджетного фінансування соціального забезпечення в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 1 (72). С. 116–135.

40. Горемикіна Ю. В. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект / Ю. В. Горемикіна // Демографія та соціальна економіка. - 2016. - № 3. - С. 120-132.

41. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2.

42. Фінансове забезпечення соціального захисту в Україні у контексті євроінтеграційних процесів URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/d36be6e1b37286eb2be9f625e38700b5.pdf>

43. Оліфіренко Л., Коваль К. Удосконалення методичних підходів оцінювання ефективності соціальної допомоги у контексті політики подолання бідності та нерівних можливостей населення України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 3. С. 98-110

44. Koval K., Ivanova N. Peculiarities of resource provision of social protection of the population of ukraine. *Economic Synergy*. 2021. Т. 1, № 1. С. 5–15.

45. Розвиток та забезпечення надання соціальних послуг на рівні громади: роз'яснення для керівників органів місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства URL: <https://pidgorodne.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/92/uploaded-files/yasnennya-dlya-kerivnikiv-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya.pdf>