

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Килиба Катерина Анатоліївна

**Організація і контроль управлінських процедур в органі
публічної влади**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування освітньо-професійна програма
- Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
К.А. Килиба

Науковий керівник:
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту;
“___” _____ 20__р

Завідувач кафедри
_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та види управлінських процедур в органі публічної влади.

1.2 Завдання та засади організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади.

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Аналіз організації управлінських процедур в органі публічної влади

2.2 Оцінка контролю управлінських процедур в органі публічної влади

2.3 Інформаційне забезпечення організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Напрями удосконалення організації управлінських процедур в органі публічної влади

3.2 Удосконалення методів контролю управлінських процедур в досліджуваному органі публічної влади

Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання вимог до діяльності органів влади з боку всіх елементів суспільної системи в умовах складних випробувань воєнного стану, поглиблення кризових явищ у всіх сферах життя, обумовлює необхідність пошуку ними нових шляхів удосконалення здійснення управлінської діяльності у відповідності до нормативно закріплених функціональних повноважень.

В аспекті забезпечення чіткої цілеспрямованості управлінських впливів, всебічної обґрунтованості, узгодженості, передбачуваності результатів управлінської діяльності особливого значення набувають питання належної організації і контролю управлінських процедур в органах влади.

Через запровадження прогресивних методів організації і контролю управлінських процедур, зорієнтованих на реалізацію як внутрішніх так і зовнішніх функцій управління, органи влади розширюють свої можливості щодо підвищення ефективності діяльності. Це й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питанням організації здійснення управлінських процедур у владних структурах присвячені праці таких вчених як Білей М. В., Богомолова К.С., Гордієнко Л. Ю., Дніпров О.С., Кальниш Ю.Г. Лозинська Т.М., Міщенко Т.М., Подольська О.В., Тимцуник В.І. та інших. Однак специфіка здійснення повноважень кожним окремим органом влади в особливих умовах динамічного середовища його функціональної діяльності і розвитку обумовлює необхідність вироблення адаптивних підходів до організації управлінських процедур, що й відкриває простір для подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- обґрунтувати сутність та види управлінських процедур в органі публічної влади;
- розкрити завдання та засади організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади;
- здійснити аналіз організації управлінських процедур в органі публічної влади;
- оцінити дієвість контролю управлінських процедур в органі публічної влади;
- дослідити інформаційне забезпечення організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади;
- визначити напрями удосконалення організації управлінських процедур в органі публічної влади;
- виробити підходи щодо удосконалення методів контролю управлінських процедур в досліджуваному органі публічної влади

Об'єктом дослідження є управлінські процедури в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради.

Предметом дослідження є механізми організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення; діалектичний метод пізнання; системний аналіз; порівняння; системний підхід.

Практична цінність отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані органами публічної влади в процесі удосконалення організації і контролю управлінських процедур.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Зміст і завдання контролю управлінських процедур в органі публічної влади» у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень, 2023); «Організація управлінських процедур в органі влади» у Збірнику науково-практичної інтернет-

конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні" (Тернопіль, ЗУНУ, листопад, 2023).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.2. Сутність та види управлінських процедур в органі публічної влади

Органи публічної влади, включаючи і органи місцевого самоврядування, забезпечують реалізацію цілей та функції публічного управління здійснюючи управлінську діяльність, яка включає широкий спектр управлінських процедур.

«Процедура – це сукупність загальноприйнятих і спеціальних правил, офіційно встановлених чи прийнятих у відповідності зі звичаєм, які визначають здійснення різноманітних актів, дій, форм взаємодії між учасниками державно - управлінських відносин або порядок оформлення якихось справ, що спрямовані на досягнення певного результату» [21,с.142].

Також в довідниковій літературі, «під «процедурою» розуміють встановлену, прийняту послідовність дій для здійснення або оформлення якої-небудь справи; офіційний порядок дій, виконання, обговорення чого-небудь» [26, с. 577].

Управлінська процедура виступає як сукупність взаємозалежних, вибудованих у чіткій послідовності управлінських операцій та документів, зорієнтованих на досягнення визначеної мети.

Значення управлінських процедур в забезпеченні ефективного управління полягає в таких моментах:

- забезпеченні чіткості, прозорості, відкритості функціонування владних структур;
- сприянні запровадженню інноваційних технологій та підвищенню наукової обґрунтованості управління;
- впровадженню прогресивних методів, способів, форм організації управлінської праці;
- створенні сприятливих, зрозумілих умов налагодження взаємовідносин та взаємодії органів влади з громадянами та підприємницькими структурами;

- формуванні організаційного середовища для реалізації прав та законних інтересів громадян і організацій;
- підвищенні відповідальності органів влади і посадових осіб за належну реалізацію закріплених функціональних повноважень.

Управлінські процедури, які закріплені й реалізуються органами влади при здійсненні визначених повноважень, супроводжуються певною системою правовідносин і забезпечують управлінський процес реалізації певних управлінських завдань. Для більшої обґрунтованості кожен процес структурно представлений стадіями, які чітко детерміновані і формують етапність розв'язання поставлених завдань за строгою послідовністю. «Кожна стадія при цьому має відносну самостійність і своє цільове призначення, а нерідко і встановлені часові рамки. На будь-якій стадії процесу його учасники виконують специфічні процесуальні ролі і володіючи відповідними процесуальними правами та обов'язками, здійснюють певні взаємозалежні процесуальні дії, що підлягають фіксації» [21,с.143].

Управлінські процедури детермінуються метою діяльності органів влади, їх структурних підрозділів, закріплюються в нормативних документах зовнішнього і внутрішнього характеру, які визначають їх зміст та порядок проходження.

Через процедуру закріплюється алгоритм підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних і паралельних операцій у процесі управління, припис про порядок виконання будь-якої роботи в апараті управління. В свою чергу алгоритм управлінських процедур закладає основу алгоритмізації функцій управління.

Алгоритм управлінського (організаційного або інформаційного) процесу є сукупністю правил, що застосовуються для послідовної організації певних, пов'язаних одна з одною операцій, на які цей процес може бути розкладений і які повинні здійснюватись для досягнення визначеної мети управлінською системою. При цьому управлінський процес як би розкладається на конкретні управлінські

функції, які, в свою чергу, деталізуються через конкретні процедури, а процедури описуються через сукупність операцій.

За допомогою управлінських процедур формується система приписів (правил) виконання в певному порядку організаційних, інформаційних та інших операцій, що дозволяють вирішити завдання, які постають перед управлінською системою. Вони є базисом реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх функцій управління, а відтак вони забезпечують як зовнішні управлінські впливи - розроблення програмних документів, підготовка проектів, запровадження адміністративних процедур, пов'язаних із наданням адміністративних послуг, розглядом звернень громадян, застосуванням дисциплінарних стягнень, виробленням і застосуванням регуляторних актів, здійсненням контрольної-наглядової, моніторингової діяльності, так і внутрішньоорганізаційне управління - процедури планування й організації діяльності органів влади, управління персоналом, здійснення комунікаційного, інформаційного, аналітичного супроводу прийняття публічно-управлінських рішень.

В процесі здійснення управлінської діяльності, пов'язаної із реалізацією внутрішніх і зовнішніх функцій управління органів публічної влади, використовується широкий спектр управлінських процедур, які класифікуються за різними ознаками (рис.1.1).

У публічно-управлінській діяльності органів влади різних рівнів використовуються різноманітні управлінські процедури, а відтак наведені класифікації сприяють їхньому адаптованому та обґрунтованому використанню для вирішення певних типів управлінських завдань.

При всій своїй різноманітності та різному ступеню складності управлінські процедури носять циклічний характер формуючи управлінський цикл. Управлінський цикл – це період обігу інформації у сфері управління, який вимірюється визначеним для кожної процедури часовим інтервалом чи календарним періодом.

Ознаки класифікації управлінських процедур	Види управлінських процедур
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційні чи інформаційно-технічні, пов'язані з обробкою інформації та обслуговуванням її носіїв; - документаційні, первинно-рахункові, облікові та обчислювальні операції та процедури; - логіко-розумові чи аналітико-конструктивні, пов'язані з підготовкою та прийняттям управлінських рішень; - організаційні, що складаються із службово-комунікаційних, розпорядчих та координаційних операцій та процедур.
За характером поєднання у часі	<ul style="list-style-type: none"> - послідовні, коли кожна операція чи процедура починається лише після закінчення попередньої; - паралельні, що передбачають одночасне виконання операцій та процедур; - паралельно-послідовні, що передбачають часткове поєднання суміжних операцій та процедур у часі та у просторі.
За складністю:	<ul style="list-style-type: none"> - прості процедури, які включають кілька елементів та операцій; - складні процедури (100 і більше операцій).
За ступенем повторюваності:	<ul style="list-style-type: none"> - повторювані, такі, що постійно виконуються працівниками управлінського апарату; - неповторні чи творчі, складні операції та процедури.

Рис. 1.1 Класифікація управлінських процедур.

Слід зауважити, що «управлінські процедури, як і будь-яке об'єктивне правове явище, має нормативний і фактичний прояв. З однієї сторони, вони є сукупністю загальноприйнятих і специфічних дій, які визначають послідовність вчинення різних дій і взаємодій між учасниками публічно-управлінських відносин чи оформлення будь-яких справ, спрямованих на досягнення певного завершального результату. З іншої сторони, процедури повинні виступати орієнтиром для дій. Критеріями наявності процедурної упорядкованості діяльності є: ясна цільова спрямованість, зорієнтованість на конкретний об'єкт управління, тривалість у часі, послідовність вчинення процедурних дій та їх документальна фіксація» [26, с. 11].

Самій управлінській процедурі, як публічно-управлінській категорії, притаманні певні характеристики, які відображають перебіг певного явища, послідовну зміну рівнів, станів, форм, стадій розвитку, що пов'язані із дотриманням вимог до підготовки та прийняття управлінських рішень. З цією метою органами публічної влади застосовується певна сукупність відповідних управлінських засобів.

За своєю сутністю управлінські процедури є певним критерієм для оцінки самого публічного управління, який відображає впорядкованість, обґрунтованість публічно-управлінських механізмів вирішення завдань у певній сфері суспільної життєдіяльності. В цьому контексті управлінські процедури значною мірою визначаються організацією діяльності органів влади, їх структурних підрозділів, окремих публічних службовців.

В науковій літературі [3] наголошується на важливості приведення управлінських процедур до певних вимог, які б відповідали запитам публічно-управлінської системи і забезпечили їх чітку орієнтацію на формування ефективних публічно-управлінських механізмів (рис.1.2.).

Використання певної сукупності правових і організаційних форм для забезпечення управлінського впливу зумовлює формування певних методів управлінської діяльності, які реалізуються через певні управлінські процедури. В свою чергу, управлінські процедури складаються з управлінських дій, що вчиняються суб'єктами публічного управління.

Вимога	Зміст вимоги
Публічно-управлінська спрямованість	Використання в управлінській діяльності тієї чи іншої управлінської процедури має обумовлюватися необхідністю додержання вимог і стадій публічно-управлінської діяльності.
Нормативно-правове забезпечення	Ця вимога передбачає обов'язковість врахування двох типів правових норм, що врегульовують управлінські процедури: <ul style="list-style-type: none"> – загального законодавчого акту, що встановлює порядок виникнення правових процедур. У нашому випадку мова йде про Закон України "Про адміністративну процедуру", прийнятий у лютому 2022 року; – внутрішньо-організаційних актів органів публічної влади, що регламентують порядок вчинення управлінських дій, спрямованих на прийняття управлінських рішень з питань організації системи публічного управління (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, плани, інформаційні листи та ін.).
Супровід управлінським інструментарієм.	Використання організаційних форм управлінської діяльності, за допомогою яких можлива ефективна підготовка управлінського рішення.

Рис. 1.2. Вимоги, яким повинні відповідати управлінські процедури.

З методами та формами управлінської діяльності тісно пов'язані управлінські процедури. Серед них виділяють:

- підготовку, прийняття та виконання управлінських рішень. Управлінське рішення та його здійснення – один із вузлових моментів публічного управління. Воно може бути колегіальним чи одноосібним. Управлінське рішення має бути ретельно підготовлене, мають бути зважені можливості його здійснення, прораховані наслідки, передбачено його забезпечення та, якщо необхідно, відповідальність за виконання, причому всі ці компоненти, включаючи відповідальних осіб чи органи, мають бути конкретизовані;
- координацію управлінської діяльності, що забезпечує економію ресурсів та коштів, дозволяє більш ефективно виконувати відповідні завдання;
- організаційні, реєстраційні, дозвільні форми роботи. Органи влади проводять організаційні заходи з узгодження інтересів та врахування різних точок зору при

виробленні публічно-управлінських рішень, здійснюють надання адміністративних послуг реєстраційного та дозвільного характеру тощо;

- консультативна та інформаційна діяльність. Вона здійснюється щодо інших органів влади, громадян, бізнесових структур, громадських організацій. Публічні службовці зобов'язані роз'яснювати громадянам прийняті владними структурами нормативні акти, уважно ставитися до їхніх потреб, пояснювати, чому конкретний орган чи посадова особа ухвалила саме таке рішення щодо питання, яке зачіпає інтереси громадян чи суб'єктів господарювання. Органи влади повинні обмінюватися інформацією в системі публічного управління, а також надавати інформацію засобам масової інформації;

- облікова, аналітична, програмна форма роботи, а також звітність. У деяких органах влади, їх підрозділах облік має дуже важливе значення (наприклад, у центрах надання адміністративних послуг, органах соціального захисту). Аналітичною роботою займаються всі органи публічного управління, принаймні, коли подають періодичні річні звіти про свою роботу. Прогнози та програми служать для орієнтації діяльності того чи іншого органу, виявлення перспектив, напрямів роботи;

- контроль. Вищі органи та посадові особи перевіряють та контролюють діяльність нижчестоящих, контролюють ситуацію на певній території, спостерігають за діяльністю непідпорядкованих та недержавних організацій, що діють у сфері відповідальності цього органу публічного управління.

Таким чином, можна резюмувати, що управлінські процедури виступають основою застосування методів та реалізації управлінських функцій органами публічної влади, при виробленні і здійсненні ними управлінських впливів у процесі вирішення завдань у різних сферах суспільної життєдіяльності.

1.2 Завдання та засади організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади

Оснoву забезпечення ефективного здійснення управлінських процедур в органі публічної влади складає їх організація та контроль реалізації. Використання управлінських процедур для здійснення органом влади внутрішніх і зовнішніх функцій управління потребує застосування організаційного інструментарію та інструментів контролю.

Спроможність управлінських процедур як організаційно-правових форм реалізації функцій органів влади забезпечувати ефективну діяльність останніх визначається їхнім правовим, організаційним, матеріально-технічним, інформаційним, кадровим супроводом.

Організація управлінських процедур в органі публічної влади знаходить прояв у таких трьох аспектах:

- регламентація складу управлінських процедур і завдань, що реалізуються структурними підрозділами; типізація реєстраційних процедур; запровадження порядку передачі та обробки управлінської інформації та процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень; вибір програмного забезпечення; формування організаційної структури органів влади, закріплення повноважень, прав і відповідальності структурних підрозділів;

- налагодження ефективних взаємозв'язків суб'єкта й об'єкта управління, тобто закріплення: типів та форм зв'язків між ними; системи управлінських завдань та форм контролю за їх виконанням; методів аналізу й оцінки управлінської діяльності, форм стимулювання;

- забезпечення координації, взаємоузгодженості між структурними підрозділами органу влади, розподіл повноважень між управлінськими підсистемами різних рівнів; погодження діяльності управлінських ланок різних

рівнів щодо вироблення спільного управлінського впливу на певний об'єкт управління.

В організаційному плані значної уваги потребує підготовчий етап здійснення управлінських процедур, оскільки саме він є найменш нормативно регламентованим, і в більшості випадків зводиться до використання управлінських підходів і способів постановки завдання, що потребує вирішення в рамках реалізації функціональних повноважень органів влади.

Для правильної організації функціональних управлінських процесів в органі влади необхідним є:

- чітке визначення кількості, послідовності певної сукупності операцій, які становлять управлінський процес;
- підбір для здійснення кожної операції відповідних методів, прийомів, програмного і технічного забезпечення;
- визначення оптимальних умови здійснення управлінського процесу в часі та середовищі;
- ґрунтовний аналіз й дослідження організаційних операцій, приведення їх у відповідність до наявної стандартизації, здійснення проектування операцій в рамках визначених управлінських процедур, усунення дублювання операцій, забезпечення їх технічного і програмного супроводу;
- представлення операцій в певній логічній послідовності і взаємозв'язку, у формі чіткого алгоритму здійснення управлінських процедур.

Рівень організації управлінських процедур виступає визначальним чинником ефективності органів влади. При цьому слід зауважити, що управлінські можуть використовуватися для забезпечення реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх управлінських функцій органів влади. Це стосується управлінських процедур, зорієнтованих на: інформаційне забезпечення управління; вироблення варіантів управлінських рішень; підготовка обґрунтування для прийняття рішення

керівником; організація процесу виконання управлінських рішень; контроль виконання рішень.

В процесі організації управлінських процедур важливим є забезпечити дієві управлінські зв'язки між їх вхідними і вихідними етапами. Так, «з процедурами інформаційної підготовки, розробки варіантів рішення і організації виконання утворюються функціональні зв'язки, а з процедурою прийняття рішення - лінійні або функціональні в залежності від пріоритету процедури. Зазвичай вхідний вплив направлено на процедуру прийняття рішення» [7].

Обґрунтоване проектування управлінських технологій в органах влади дозволяє уникнути обтяжливих і другорядних процедур управління, усунути дублювання робіт, оптимізувати документообіг, сформулювати чіткі показники та критерії досягнення результатів на кожному етапі процесу управління. В процесі оптимального поєднання управлінських процедур при виробленні й реалізації функціональних управлінських механізмів формується підґрунтя для досягання синергетичного управлінського ефекту.

Запровадження норм і правил здійснення окремих операцій та управлінських процедур сприяє чіткій, обґрунтованій організації всього процесу управління. При цьому організація діяльності працівників, задіяних до вироблення й реалізації управлінських механізмів в органах влади, забезпечується через закріплення функціональних повноважень у посадових інструкціях, використання інструктивних і методичних матеріалів, регламентів, внутрішніх нормативних актів забезпечення внутрішньоорганізаційної дисципліни.

Слід зазначити, що організація управлінських процедур забезпечується в частині реалізації організаційної функції управління, стосується формування організаційної структури органів влади виходячи з переліку закріплених за ними функціональних повноважень, формування дієвих управлінських команд для досягнення організаційних цілей з використанням адаптивних методів, ефективних управлінських зав'язків, використання прогресивних організаційних форм

управлінської діяльності та представлення їх результатів через оформлення в правові форми, делегування повноважень, формування інформаційних, управлінських зв'язків в горизонтальній і вертикальній площині.

Організаційне забезпечення управлінських процедур в органі влади має три аспекти:

- закріплення повноважень між працівниками відповідно до займаних посад та їхньої кваліфікації;

- формування організаційної структури органів влади із закріпленням чітких повноважень структурних підрозділів та посадових осіб відповідно до цільових організаційних орієнтирів;

- встановлення управлінських взаємовідносин і взаємозв'язків між управлінськими рівнями, закріплення порядку розподілу, делегування та координації завдань.

Це формує організаційне інституційне підґрунтя для узгодження діяльності структурних підрозділів та працівників, побудови системи підпорядкованості, управлінських взаємовідносин, що визначає напрями управлінських впливів, оформлених у організаційно-розпорядчі форми.

Формування й реалізація управлінських процедур є складовою частиною організаційної діяльності - процесу, за допомогою якого управлінський персонал усуває невизначеності, неузгодженості, організаційні бар'єри та конфлікти між працівниками в процесі здійснення функціональних повноважень і створює сприятливе середовище для ефективної спільної діяльності.

«Управлінські процедури формуються в рамках основних складових організаційної діяльності, якими є:

- поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

- групування робіт і видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, тощо) – департаменталізація;
- підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих керівнику певного рівня (встановлення діапазону контролю);
- забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації)» [11].

Базисом належної організації управлінських процедур виступає організаційна структура органу влади, сформована з дотриманням принципів, зорієнтованих на забезпечення її ефективності (рис.1.3).

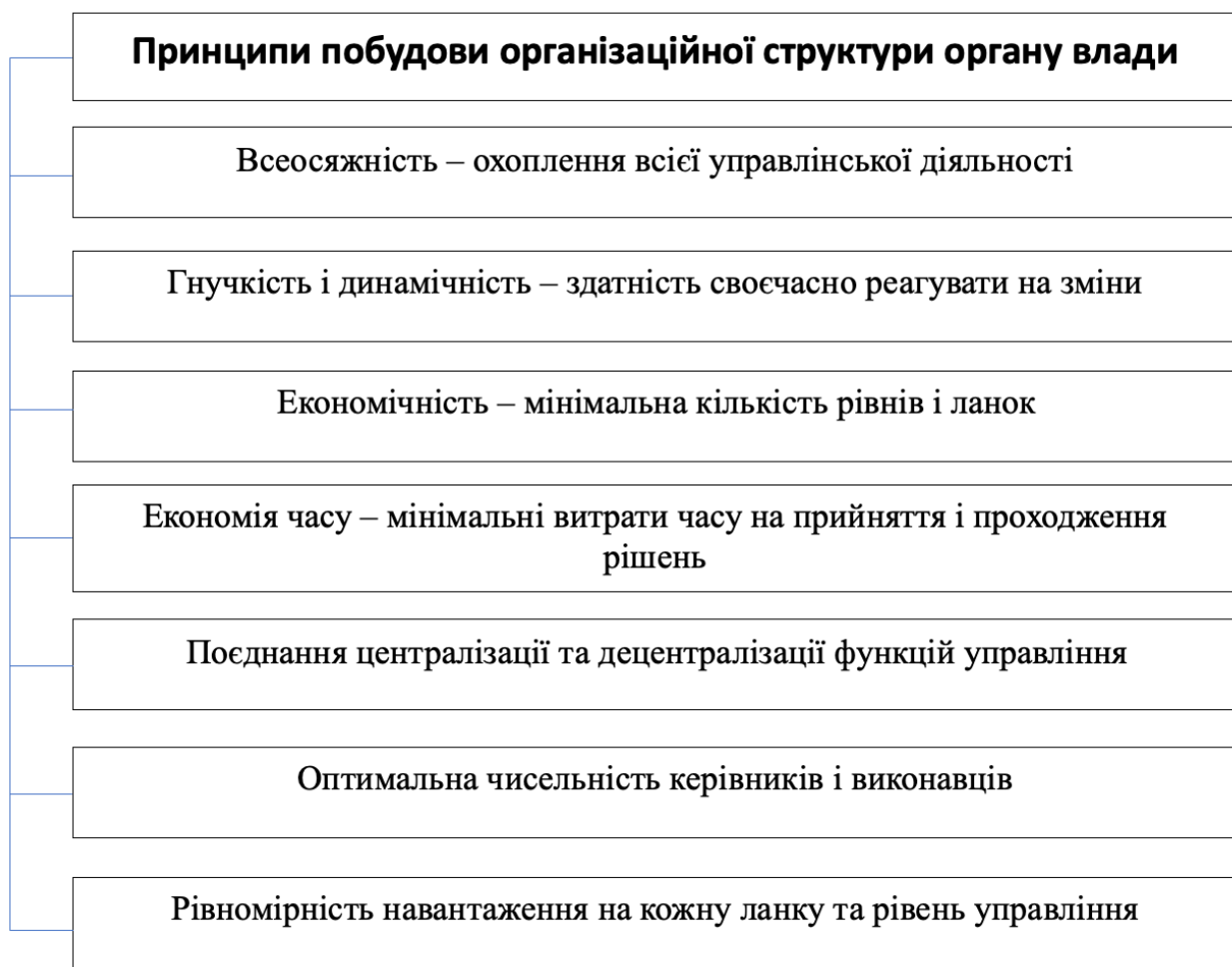


Рис.1.3. Принципи побудови організаційної структури органу влади.

Однією із суттєвих умов ефективного здійснення управлінських процедур є чітке визначення повноважень і відповідальності управлінських працівників. «Повноваження – це визначене у певний спосіб, обмежене право на використання ресурсів організації і спрямовування зусиль підлеглих працівників на виконання певних завдань. Повноваженнями працівника є право на самостійні дії, забезпечення інформацією і знаряддями праці. Обов'язки – це сукупність спеціалізованих робіт, що їх повинні виконувати кваліфіковані працівники, які обіймають певні посади, для досягнення конкретної мети. Відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання, забезпечувати їх позитивний результат і відповідати за їх виконання» [2, с.55].

Розподіл повноважень при забезпеченні здійснення управлінських процедур в органі влади важливо здійснювати на основі: дотримання принципу єдиноначальності, коли виконавець знаходиться у підпорядкуванні одного керівника, який здійснює одноосібне керівництво концентруючи всю повноту влади; численної підлеглості, коли поряд з керівником його заступники за функціональними напрямками мають право самостійно приймати рішення забезпечуючи компетентне вирішення управлінських завдань; делегування повноважень між управлінськими підрозділами різних рівнів, виконавцями забезпечуючи адаптивне реагування на управлінську ситуацію.

У забезпеченні ефективного здійснення управлінських процедур відправна роль належить контролю, «сутність якого полягає у вимірюваннях і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, використанні отримуваної інформації для коригувальних дій» [3,с.238]. При цьому контрольна діяльність суб'єктів контролю - підрозділів органу влади, наділених контрольними повноваженнями, спрямовується на об'єкти контролю - управлінські механізми, управлінські процеси, управлінські процедури, управлінські операції.

Ефективне здійснення контролю управлінських процедур забезпечується через дотримання діалектичної єдності таких його стадій:

- об'єктивне установлення фактів;
- аналіз та критична оцінка установлених фактів з ідентифікацією чинників, що їх зумовили;
- розроблення заходів щодо усунення наявних недоліків і спрямування процесів здійснення управлінських процедур у потрібному напрямі.

Контроль – це процес якомога повнішого приведення управлінських процедур до специфіки умов досягнення цілей органів влади. Процес контролю базується на дотриманні прийнятих методик, встановлених стандартів, використанні запроваджених оцінок досягнутої ефективності, показників реально досягнутих результатів і механізмах здійснення корегування в тому разі, якщо отримані результати суттєво відрізняються від означених бажаних орієнтирів .

За своєю функціональною природою контроль є характеристикою управлінських процедур в органі влади, яка дозволяє ідентифікувати наявні проблемні моменти та внести корективи у здійснення управлінської діяльності, і цим самим уникнути поглиблення небажаних кризових явищ.

Одним з важливих завдань, яке дозволяє вирішити контроль, є визначення найбільш оптимального варіанту реалізації управлінських процедур, з тим, щоб вони забезпечували якомога ефективніше досягнення цілей діяльності органу влади.

«Вимоги до контролю закладені у принципах його здійснення – таких, як: постійність і оперативність; поєднання перевірки зверху та контролю знизу; об'єктивність, масовість і гласність; дієвість, плановість, економічність і науковість» [23, с.128].

Контроль управлінських процедур в органі влади за методичною спрямованістю може бути представлений такими видами як: попередній, поточний, заключний. При цьому важливим є забезпечення орієнтації контролю на

діагностику здійснення управлінських операцій при застосуванні певних типів управлінських процедур в контексті реалізації механізмів публічного управління.

З огляду на доцільність врахування широкого спектру інформації з різних джерел при контролі управлінських процедур, виправданим є використання таких його видів як документальний та візуальний.

В процесі документального контролю широко використовується інструментарій різного роду перевірок, обстежень, які дозволяють опрацювати значні масиви інформації, наведеної в планово-програмних документах, угодах, проектах, статистичній звітності та ін.

Безпосередній візуальний контроль дозволяє оцінити управлінські процедури в процесі їхньої реалізації з використанням різноманітних організаційних форм управлінської діяльності, виявити проривні й стримуючі чинники забезпечення їх ефективного використання.

Науковці наголошують на використанні різноманітних видів контролю, здійсненні його як у вибіркового аспекті, так і суцільному.

В сучасних умовах у практиці внутріорганізаційного управління застосовується такий контрольний механізм, як контролінг. «Контролінг визначають як сукупність усіх форм контрольної діяльності, що покликана об'єктивно й якісно проаналізувати й оцінити роботу організації щодо її розвитку або вдосконалення, виходячи з поставлених цілей» [45, с.94].

Для дослідження управлінських процедур в органі влади, доцільним є зосередження уваги на використанні такої складової контролінгу як адміністративний контролінг.

«Під адміністративним контролінгом слід розуміти управлінську діяльність, скеровану на виявлення поточного стану керованої підсистеми системи управління організацією та процесів, що притаманні їй, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування» [28, с.123].

Основною метою адміністративного контролінгу є застосування адаптивного інструментарію контролю, який би дозволяв отримувати своєчасну і повну інформацію про рівень та ефективність досягнення поставлених цілей, обґрунтованість реалізованих завдань. Інструментарієм адміністративного контролю є адміністративний аудит, обговорення механізмів реалізації управлінських процедур, управлінських операцій на нарадах та засіданнях.

Таким чином слід зазначити, що належна організація та контроль управлінських процедур здатні сформувати підґрунтя ефективного функціонування органів влади в контексті задоволення суспільних запитів та потреб.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Аналіз організації управлінських процедур в органі публічної влади

Відправною умовою, що визначає сутність управлінських процедур, підходи до їх формування й реалізації, оформлення в конкретні організаційні форми, є визначена і нормативно закріплена сфера публічно-управлінської діяльності, функціональні повноваження органу влади.

Об'єктом нашого дослідження є управлінські процедури в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради, а відтак організація їх здійснення детермінується функціональними повноваженнями, завданнями та організаційним забезпеченням досліджуваного органу місцевого самоврядування.

«Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради (УСПВМР) є виконавчим органом міської ради у системі соціального захисту населення, утворюється рішенням Володимирської міської ради, є їй підзвітним та підконтрольним, підпорядковується виконавчому комітету міської ради та міському голові, а з питань забезпечення реалізації соціальної політики на території міської територіальної громади – Міністерству соціальної політики та департаменту соціального захисту населення Волинської обласної державної адміністрації в межах чинного законодавства» [30].

Управлінські процедури, як спосіб здійснення управлінської діяльності в УСПВМР, зорієнтовані на досягнення основної мети досліджуваного органу місцевого самоврядування - «виконання повноважень, встановлених законодавством України у сфері соціального захисту, соціальної підтримки та надання соціальних послуг особам похилого віку, особам з інвалідністю, сім'ям та особам, які перебувають у складних життєвих обставинах, дітям-сиротам та дітям,

позбавленим батьківського піклування, малозабезпеченим та іншим соціально вразливим верствам населення; захисту прав та реалізації соціальних гарантій, визначених законодавством України для окремих категорій населення» [30].

Виходячи з функціональних повноважень УСПВМР, управлінські процедури, що реалізуються його управлінським персоналом, зорієнтовані на вирішення комплексу завдань, що стосуються забезпечення соціального захисту жителів Володимирської міської територіальної громади (рис.2.1).

Організація управлінських процедур в досліджуваному органі влади базується на організаційній структурі Управління і забезпечується управлінським персоналом всіх рівнів - начальником управління, заступником начальника управління, начальниками відділів (рис.2.2), через прийняття управлінських рішень.

- Начальник управління забезпечує реалізацію управлінських процедур щодо:
- здійснення безпосереднього керівництва діяльністю управління;
 - розподілу і закріплення обов'язків між працівниками;
 - затвердження положення про структурні підрозділи управління;
 - розроблення планів роботи управління;
 - підготовки та подання на затвердження міського голови проектів кошторису та штатного розпису управління;
 - розробки комплексу заходів щодо удосконалення організаційного забезпечення та підвищення ефективності роботи управління;
 - вироблення пропозицій на засіданнях виконкому з питань, що стосуються компетенції управління;
 - розробки проектів рішень, що стосуються удосконалення роботи управління;
 - підготовки наказів що стосуються організації роботи управління;

Завдання, на вирішення яких зорієнтовані управлінські процедури

забезпечення соціального захисту жителів територіальної громади, надання найбільш соціально незахищеним верствам населення додаткових до встановлених законодавством допомог і пільг за рахунок місцевого бюджету

забезпечення соціального обслуговування населення, у тому числі громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи

призначення та виплата соціальних допомог, компенсацій та інших соціальних виплат, передбачених законодавством, надання субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива, обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян

розроблення та організація виконання комплексних програм поліпшення соціального обслуговування осіб з інвалідністю, пенсіонерів, одиноких непрацездатних громадян похилого віку та всебічне сприяння в отриманні ними соціального обслуговування та соціальних послуг за місцем проживання

сприяння створенню умов для безперешкодного доступу осіб з інвалідністю до об'єктів соціальної інфраструктури, направлення осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю до реабілітаційних установ, санаторіїв та навчальних закладів системи соціального захисту населення

забезпечення виплати передбачених законодавством компенсацій та допомоги громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи

виконання функцій головного розпорядника коштів місцевого бюджету на здійснення заходів з виконання державних програм соціального захисту населення за рахунок субвенцій з державного бюджету

сприяння органам місцевого самоврядування у вирішенні питань соціально-економічного розвитку громади

здійснення заходів, спрямованих на забезпечення соціального та правового захисту сімей, у тому числі соціальної підтримки сімей з дітьми, малозабезпечених, багатодітних, сімей, які перебувають в складних життєвих обставинах, попередження насильства в сім'ї, забезпечення рівних прав і можливостей для участі жінок та чоловіків; координація діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань реалізації державної політики у цих сферах

Рис. 2.1. Завдання, на вирішення яких зорієнтовані управлінські процедури в УСПВМР [30].

- представлення інтересів управління при здійсненні повноважень у взаємодії з іншими структурними підрозділами досліджуваного органу місцевого самоврядування та органами державної влад.



Рис. 2.2 Організаційна структура Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради

До основних управлінських процедур, реалізацію яких забезпечує начальник відділу соціальних допомог і компенсацій належать:

- здійснення керівництва діяльністю відділу;
- організація роботи спеціалістів, розподіл навантаження між ними;
- організація збереження діючих особових справ одержувачів соціальних допомог та компенсацій;
- забезпечення інвентаризації особових справ осіб, які отримують державні соціальні допомоги;
- формування запитів на інформацію, необхідну для призначення різних видів допомог;
- призначення допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам, компенсацій на відшкодування вартості послуги з догляду за дитиною до трьох років "муніципальна няня";

- забезпечення використання в роботі програмних сервісів;
- верифікація державних соціальних допомог;
- розгляд звернень громадян;
- інформування населення з питань виплати допомог;
- підготовка інформаційних та аналітичних матеріалів.

Серед управлінських процедур, реалізацію яких забезпечує начальник відділу соціальної підтримки пільгових категорій громадян, слід виокремити: «розгляд пропозицій, заяв, скарг та запровадження заходів до усунення причин їх виникнення; організація та здійснення контролю за цільовим використанням бюджетних коштів; організація роботи з питань опіки та піклування над повнолітніми недієдатними особами та особами, цивільна дієдатність яких обмежена; організація роботи комісії щодо розгляду заяв членів сімей загиблих та осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України, про виплату грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення; здійснення роботи щодо відшкодування коштів місцевого бюджету за перевезення пільгових категорій громадян; ведення обліку осіб, які потребують опіки; підготовку проектів рішень, розпоряджень, протоколів засідань робочих груп у межах визначених повноважень» [20].

Спектр управлінських процедур, відповідальність за реалізацію яких покладено на начальника відділу виплат соціальних допомог, компенсацій, бухгалтерського обліку та господарського забезпечення, є широким і стосується вирішення як організаційних, так і фінансових питань (рис.2.3).

Проведені дослідження показали, що управлінські процедури в досліджуваному органі влади стосуються як реалізації функцій внутрішньоорганізаційного управління щодо підтримки злагодженої роботи всіх структурних підрозділів та працівників, так і реалізації функціональних

повноважень щодо забезпечення соціального захисту жителів територіальної

Перелік управлінських процедур
- Здійснення керівництва діяльністю відділу, забезпечення раціонального та ефективного розподілу посадових обов'язків між працівниками з урахуванням вимог щодо забезпечення захисту інформації та запобігання зловживанням під час ведення бухгалтерського обліку
- Ведення бухгалтерського обліку майна, коштів; контроль здійснення операцій, пов'язаних з рухом коштів та товарно-матеріальних цінностей, здійснення контролю за розрахунками з працівниками управління і обслуговуючим персоналом по заробітній платі; ведення обліку і контролю за надходженням і використанням бюджетних асигнувань
- Організація проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів, розрахунків, платіжних зобов'язань
- Контроль за дотриманням фінансової дисципліни та раціональним використанням, своєчасним складанням та наданням місячної, квартальної та річної звітностей в управління державного казначейства, фінансове управління, податкову інспекцію, органи соціального страхування
- Здійснення роботи з бухгалтерського обліку та господарської діяльності управління
- Організація відображення в обліку за звітний період господарських операцій, результатів інвентаризації
- Ведення меморіальних журналів-ордерів по місцевому бюджету
- Ведення головної книги, книги обліку асигнувань, касових та фактичних видатків місцевого бюджету
- Складання проєктів кошторисів та кошторисів видатків на утримання управління і обслуговуючого персоналу та розрахунків до них, складання бюджетних запитів установи.
- Складання проєктів кошторисів та кошторисів видатків згідно програм соціального захисту населення
- Складання та внесення змін в паспорти бюджетних програм
- Забезпечення проведення закупівель товарів, робіт і послуг через систему "PROZORO" в міру потреби
- Внесення інформації на єдиний веб портал використання публічних коштів E-data, для оприлюднення бюджетної звітності та діючих договорів

Рис. 2.3. Перелік управлінських процедур, реалізацію яких покладено на начальника відділу виплат соціальних допомог, компенсацій, бухгалтерського обліку та господарського забезпечення УСПВМР [20].

Належний рівень організації управлінських процедур в УСПВМР дозволив запровадити адаптивні механізми роботи з врахуванням викликів воєнного стану та забезпечити реалізацію всього комплексу завдань в сфері соціального захисту населення Володимирської територіальної громади.

Так, у 2022 році в напрямі забезпечення соціальними виплатами та державними гарантіями жителів Володимирської територіальної громади УСПВМР було здійснено:

- забезпечення соціальних виплат на суму 77млн.174,2 тис. гривень 2777 родинам з Володимир-Волинської територіальної громади. З них виплати, що передбачені Законом України «Про державну допомогу сім'ям з дітьми»[37], здійснено для 1039 сімей на суму 18млн. 494,8тис. гривень;

- надання державної соціальної допомоги 230 малозабезпеченим родинам, які проживають в громаді, з яких 17 відсотків сімей є багатодітними. Середній розмір допомоги багатодітним малозабезпеченим сім'ям складав 7715,56 гривень, а загальний обсяг фінансової допомоги склав 14 млн.013,5тис. гривень;

- виплату допомоги на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, та грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях, здійснення видатків на сплату за них єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на загальну суму 62,4 тис. гривень. У 2022 році забезпечено виплату допомоги на 54 дитини, над якими встановлено опіку чи піклування, на загальну суму 4млн.646,6тис.гривень;

- призначення державної соціальної допомоги 595 особам з інвалідністю, з них 386 особам з інвалідністю з дитинства та 209 – дітям з інвалідністю в обсязі 24,2 млн. грн., з них – 10,6 млн. грн. спрямовано на виплату сім'ям, в яких виховуються діти з інвалідністю. На виконання Закону України «Про державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю» станом на 01 січня 2023 року в громаді державну підтримку отримали 361 осіб, на

виплату якої було спрямовано 6,1 млн. гривень; на обліку перебуває 14 осіб, які отримують компенсацію на догляд за особою з інвалідністю I групи, або за престарілою особою, яка досягла 80-річного віку; станом на 01 січня 2023 року 23 особам призначена тимчасова допомога, яка передбачена Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 №1098 «Про затвердження Порядку призначення тимчасової державної соціальної допомоги непрацюючій особі, яка досягла загального пенсійного віку, але не набула права на пенсійну виплату» [37]. Середній розмір призначеної тимчасової допомоги становить 1722,99 грн, на виплату якої спрямовано 561,2 тис. гривень. Відповідно до Порядку надання щомісячної грошової допомоги особам, які проживають разом з особами з інвалідністю I чи II групи внаслідок психічного розладу, які за висновком лікарської комісії медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, грошову допомогу на догляд отримує 107 осіб. Середній розмір призначеної допомоги становить 2589 грн., на виплату якої у 2022 році спрямовано 3 млн. 067,8 тис.гривень;

- надання у 2022 році 3502 домогосподарствам громади субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг. Середній розмір призначеної субсидії на оплату житлово-комунальних послуг складає 1410,00 гривень. Субсидію на тверде паливо та скраплений газ отримали 5 сімей на загальну суму 14,5 тис. гривень. Середній розмір призначеної субсидії становить 2851,00 грн на домогосподарство. Загальний обсяг виплачених субсидій на оплату житлово-комунальних послуг у 2022 році склав 24,9 млн. гривень;

- надання внутрішньо переміщеним особам допомоги на проживання. Станом на 31.12.2023 року на території громади проживало 3087 внутрішньо переміщених осіб, серед яких 946 дітей. Допомогу на проживання призначено 1415 громадянам з числа внутрішньо переміщених осіб, які за березень- грудень 2022 року отримали кошти в сумі 48млн.844тис.грн.

- виплату грошової компенсації 192 отримувачам, на суму 1млн.234,0 тис. гривень в рамках реалізації додаткових заходів соціального захисту сімей з дітьми.

В контексті забезпечення соціального захисту учасників АТО та інших пільгових категорій громадян Управлінням реалізовано цілий ряд управлінських механізмів, зорієнтованих на:

- здійснення обліку осіб пільгових категорій. Так, за даними Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги, станом на 31 грудня 2022 року на обліку в управлінні соціальної політики перебувало 1287 учасників антитерористичної операції, яким встановлено статус учасників бойових дій та 92 особи з інвалідністю внаслідок війни. 63 жителі Володимир-Волинської територіальної громади загинули (померли) за час проведення антитерористичної операції;

- забезпечення санаторно-курортного лікування та професійної адаптації учасників АТО. У 2022 році 9 учасникам бойових дій було оплачено санаторно-курортне лікування на 143,5 тис. гривень. Була укладена угода на здійснення професійної адаптації з 1 особою на загальну суму 6,0 тис. гривень;

- надання 21 особі з інвалідністю загального захворювання та особі з інвалідністю з дитинства послуг санаторно-курортного лікування на суму 228 800 грн. Оплату санаторно-курортного лікування здійснено для 15 ветеранів війни та осіб, на яких поширюється чинність Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [37] на загальну суму 153 тис.781 грн.

За бюджетною програмою КПКВ 2507100 «Реабілітація дітей з інвалідністю внаслідок дитячого церебрального паралічу» 15 дітям з інвалідністю було профінансовано курс відновного лікування в реабілітаційних центрах на суму 387,8 тис. гривень.

З метою соціального захисту громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи були реалізовані управлінські процедури щодо:

забезпечення виплати щомісячної компенсації за харчування 125 пільговикам на загальну суму 516,1 тис. грн; укладення 13 договорів на санаторно-курортне лікування з громадянами, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи на загальну суму 110,2 тис. гривень; відшкодування витрат на оплату додаткової відпустки 11 особам, віднесеними до 1 і 2 категорій постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи на суму 84,0 тис. грн.; здійснення 92 відшкодувань за придбані ліки за пільговими рецептами на загальну суму 130 651,81 грн., проведення 7 зубопротезувань на суму 9 672,00 гривні.

Проведені дослідження показали, що організація управлінських процедур в досліджуваному органі влади здійснюється в рамках реалізації «Програми соціального захисту населення Володимир-Волинської міської територіальної громади на 2021-2025» [37]. На виконання заходів Програми протягом 2021-2025 р.р. передбачено фінансування в обсязі 76млн.226,9 тис.грн. У 2022 році управлінням соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради на виконання заходів Програми було спрямовано 7млн.776,0тис. грн.

В рамках виконання Програми реалізуються управлінські процедури щодо забезпечення підтримки сімей загиблих військовослужбовців, що дозволило:

- забезпечити надання пільг у розмірі 50% на житлово-комунальні послуги членам сімей загиблих військовослужбовців, учасників АТО/ООС, компенсувати протягом 2022 року пільги на суму 435,1 тис.грн.;

- здійснювати щомісячні виплати для фінансової підтримки дітям загиблих (померлих) віськовослужбовців -774,5 тис.грн. ;

- відзначити з нагоди дня народження дітей та батьків загиблих (померлих) військовослужбовців на суму 27,0 тис.грн.(53 особи);

- надати одноразову грошову допомогу 31 сім'ї загиблих на суму 1 млн.550 тис. грн.;

- здійснити відшкодування послуг з організації та проведення поховання загиблих військовослужбовців на суму 84,6 тис.грн.(20 загиблих).

Підсумовуючи слід зазначити, що організація управлінських процедур в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради здійснюється у відповідності до специфіки реалізації завдань соціального захисту населення територіальної громади, забезпечується керівниками всіх рівнів в рамках реалізації наданих їм повноважень, здійснюється з врахуванням викликів воєнного часу.

2.2 Оцінка контролю управлінських процедур в органі публічної влади

У забезпеченні ефективного вироблення й реалізації управлінських процедур в досліджуваному органі місцевого самоврядування відправна роль належить контролю, який є складовим елементом системи внутріорганізаційного управління.

Саме контроль формує інформаційно-аналітичний базис знаходження відповіді на питання щодо:

- відповідності управлінських процедур тим завданням, які постають перед управлінням органом влади;
- досягнення цілей, які були визначені;
- підпорядкування управлінських процедур стратегічним цілям органу влади;
- встановлення відхилень у досягненні встановлених критеріїв і показників діяльності;
- ідентифікації проблемних моментів в управлінні і діяльності органу влади;
- запровадження нових форм координації діяльності структурних підрозділів;
- виявлення додаткових можливостей підвищення ефективності надання соціальних послуг жителям територіальної громади.

Проведені дослідження показали, що контроль управлінських процедур в Управлінні соціальної політики здійснюється керівниками всіх рівнів.

Так, начальник управління забезпечує реалізацію основних функцій щодо контролю управлінських процедур в аспекті:

- здійснення контролю за роботою працівників, дотримання ними адміністративних процедур надання соціальних послуг, трудової та виконавської дисципліни, а також правил внутрішнього трудового розпорядку;

- контролю виконання планів роботи управління та структурних підрозділів;

- контролю за виконанням працівниками внутрішніх нормативних актів, зорієнтованих на реалізацію управлінських процедур підготовки й виконання управлінських рішень, програмних документів;

- контролю за дотриманням працівниками управління вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян»;

- контролю виконання корегуючих, профілактичних, навчальних та попереджувальних заходів в Управлінні;

- контролю за формуванням комп'ютерного, матеріально-технічного, програмного забезпечення діяльності Управління, правильністю утримання матеріальних цінностей та їх оновленням;

- контролю за дотриманням працівниками чинного законодавства про охорону праці.

Тобто начальником управління реалізується комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання законності при наданні соціальних послуг населенню територіальної громади, ефективного в соціальному й економічному аспекті використання бюджетних коштів, досягнення позитивних результатів й критеріїв при виконанні нормативно-програмних документів, планів, проєктів, завдань, які реалізуються досліджуваним структурним підрозділом органу місцевого самоврядування у взаємодії з іншими підрозділами Володимирецької міської ради.

Начальник управління є основним суб'єктом контролю реалізації управлінських процедур, які стосуються всіх аспектів організації діяльності Управління та здійснення ним всього комплексу функціональних повноважень

щодо реалізації політики соціального захисту на території Володимирецької територіальної громади.

Контроль за дотриманням управлінських процедур реалізації функціональних повноважень здійснюють начальники відділів.

Так, начальник відділу соціальних допомог і компенсацій контролює роботу працівників відділу, дотримання ними трудового розпорядку і трудової дисципліни; здійснює перевірку правильності призначення, контроль за додержанням строків призначення всіх видів державних соціальних допомог, компенсацій та інших соціальних виплат установлених законодавством, відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань призначення всіх видів соціальної допомоги.

Заступник начальника управління контролює роботу відділу соціальної підтримки пільгових категорій громадян та територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг); організацію роботи з охорони праці та пожежної безпеки в управлінні; виконання плану роботи управління.

Начальник відділу соціальної підтримки пільгових категорій громадян здійснює контроль управлінських процедур щодо забезпечення цільового використання бюджетних коштів.

Контрольні повноваження начальника відділу виплат соціальних допомог, компенсацій, бухгалтерського обліку та господарського забезпечення щодо дотримання управлінських процедур стосуються «контролю здійснення операцій, пов'язаних з рухом коштів та товарно-матеріальних цінностей, контроль за розрахунками з працівниками управління і обслуговуючим персоналом по заробітній платі, за надходженням і використанням бюджетних асигнувань; контролю проведення інвентаризації грошових коштів, товарно – матеріальних цінностей, основних засобів, розрахунків, платіжних зобов'язань; здійсненням контролю за дотриманням фінансової дисципліни та раціональним використанням, своєчасним складанням та наданням місячної, квартальної та річної звітностей в управління державного казначейства по державному бюджету та складає і подає

місячну, квартальну та річну звітність в управління державного казначейства по місцевому бюджету, фінансове управління, податкову інспекцію, органи соціального страхування» [20].

Проведені дослідження показали, що контроль управлінських процедур в досліджуваному органі влади здійснюється адміністративним апаратом, з використанням адаптивних методів у відповідності до специфіки функціональних повноважень, реалізацію яких мають забезпечити управлінські процедури.

Основними методами контролю управлінських процедур в Управлінні соціальної політики виконкому Володимирської міської ради є перевірки, спостереження, вивчення ситуації на місцях.

До управлінських процедур в Управлінні соціальної політики ВМР стосовно яких мають застосовуватися дієві механізми контролю є «Порядок використання коштів, передбачених Програмою соціального захисту населення Володимир-Волинської міської територіальної громади на 2021-2025 роки» [37], затверджений рішенням виконавчого комітету від 22.06.2023 №253.

Однак, з огляду на те, що Порядок регулює механізм проведення виплат за 32 пунктами, кожен з яких має свою окрему процедуру управлінського, організаційного, фінансового супроводу необхідним є більш детальне відпрацювання механізмів контролю за дотриманням вимог до здійснення адміністративних процедур щодо призначення, здійснення виплат і використання коштів програми.

Контроль управлінських процедур, що забезпечують реалізацію «Програми соціального захисту населення Володимир-Волинської міської територіальної громади на 2021-2025 роки» [37] здійснюється на таких трьох етапах:

- 1) на етапі формування подання начальника Управління соціальної політики щодо виділення фінансової та матеріальної допомоги;

2) на етапі розгляду питання щодо виділення фінансової та матеріальної допомоги Комісією з соціальних питань виконавчого комітету Володимирської міської ради;

3) на етапі прийняття рішення виконавчого комітету Володимирської міської ради щодо фінансування заходів Програми.

Відповідно до рішення Володимир-Волинської міської ради Волинської області восьмого скликання від 24.12.2020р. № 2/3 «Про Програму соціального захисту населення Володимир-Волинської міської територіальної громади на 2021-2025 роки» [37] було запроваджено механізми контролю за формуванням і реалізацією управлінських процедур - управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією програми.

Такі контрольні механізми базуються на переліку положень, що стосуються:

- покладення роботи щодо координації виконання Програми на управління соціального захисту населення виконавчого комітету міської ради;
- забезпечення фінансування Програми в межах бюджетних призначень на 2021 - 2025 роки фінансовим управлінням виконавчого комітету міської ради;
- подання Управлінням житлово-комунального господарства і будівництва, освіти, молоді та спорту, відділу культури і туризму, службою у справах дітей виконавчого комітету міської ради, Володимир-Волинським міським центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, територіальним центром соціального обслуговування (надання соціальних послуг) щоквартально до 05 числа наступного місяця інформації про хід виконання Програми управлінню соціального захисту населення;
- подання відповідальним виконавцем Програми - управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету міської ради:

щокварталу до 10 числа наступного місяця інформації про використання коштів на виконання Програми фінансовому управлінню виконавчого комітету міської ради та щорічно за підсумками року надавати звіт про виконання Програми

управлінню економічного розвитку та інвестицій виконавчого комітету міської ради;

щорічно звіт про виконання Програми розглядати до 10 лютого на засіданнях постійних депутатських комісій міської ради з питань освіти, науки, культури, туризму, молодіжної політики і спорту, міжнародного співробітництва та з питань охорони здоров'я, екології та соціального захисту населення;

- здійснення контролю за виконанням рішення щодо забезпечення реалізації Програми покласти на постійні комісії міської ради з питань освіти, науки, культури, туризму, молодіжної політики і спорту, міжнародного співробітництва та з питань охорони здоров'я, екології та соціального захисту населення.

Таким чином слід зазначити, що загалом в управлінні соціальної політики Володимирецької міської ради запроваджені дієві механізми контролю управлінських процедур реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх функцій управління, що формує сприятливі передумови виконання завдань соціального захисту населення територіальної громади, запровадження адаптивних механізмів надання соціальних послуг з врахуванням викликів воєнного часу.

2.3 Інформаційне забезпечення організації і контролю управлінських процедур в органі публічної влади

В сучасних умовах динамічної трансформації середовища функціонування органів влади ефективність організації і контролю управлінських процедур в них значною мірою визначається рівнем інформаційного забезпечення.

Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради забезпечує реалізацію закріпленої за ним компетенції базуючись на законодавчій базі, методичних та інструктивних матеріалах реалізації політики соціального захисту населення. Законодавчо-нормативні акти є основою

інформаційного забезпечення організації і контролю управлінських процедур в досліджуваному органі влади.

Для належного обґрунтування управлінських процедур в контексті удосконалення механізмів реалізації соціальної політики на території Володимирської територіальної громади Управлінням соціальної політики використовує великий обсяг інформації, що надходить від інших структурних підрозділів Володимирської міської ради, органів державної влади - Міністерства соціальної політики України та департаменту соціального захисту населення Волинської обласної державної адміністрації, громадськості, а також інформація, що надходить по каналах зворотного зв'язку.

Організація і контроль кожної окремої управлінської процедури в досліджуваному Управлінні базується на певному масиві інформації, сформованому із застосуванням певних методів її збору і обробки, виходячи з розуміння керівництвом того, «що на органи влади, як і на інші організації, розповсюджується дія закону інформованості-впорядкованості: чим більшою за обсягом і кращою за якістю інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище володіє організація, тим більшою є ймовірність її стійкого функціонування (самозбереження)»[41, с.226]. В цьому контексті інформаційне забезпечення управлінських процедур в Управлінні соціальної політики Володимирської міської ради набуває особливого значення.

Слід зауважити, що «інформаційне забезпечення – це динамічна система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень» [41, с.227]. Також воно розглядається і як механізм забезпечення необхідною інформацією, і як сукупність форм її представлення в інформаційних системах.

Функції інформаційного забезпечення органів влади, яке закладає інформаційно-аналітичне підґрунтя організації і контролю управлінських процедур, наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Функції інформаційного забезпечення органу публічної влади.

Визначальна роль в інформаційному забезпеченні управлінських процедур в досліджуваному органі влади належить Єдиній інформаційній системі соціальної сфери (ЄІССС), яка включає єдину централізовану базу даних; загальні підсистеми та прикладні підсистеми [13].

ЄІССС формують такі «основні інформаційні системи»:

- 1) Єдиний державний автоматизований реєстр осіб, які мають право на пільги;
- 2) автоматизована система оброблення документації з призначення та виплати допомоги на базі комп'ютерних технологій;
- 3) програмний комплекс «Житлові субсидії»;
- 4) Єдиний державний реєстр отримувачів житлових субсидій;
- 5) програмний комплекс «Наш дім»;
- 6) Єдина інформаційна база даних про внутрішньо переміщених осіб;
- 7) Єдина інформаційно-аналітична система «Діти»;
- 8) Централізований банк даних з проблем інвалідності;
- 9) Єдина інформаційно-аналітична система Фонду соціального страхування;
- 10) Єдиний інформаційний банк даних Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю щодо реєстрації роботодавців і даних про зайнятість та працевлаштування осіб з інвалідністю;

11) Державний реєстр майнових об'єктів оздоровлення та відпочинку дітей» [32].

Інформація, наведена в ЄІССС, є підставою для організації в досліджуваному органі влади управлінських процедур, зорієнтованих на формування його спроможності надавати визначений перелік соціальних послуг в необхідному обсязі і відповідної якості.

Водночас, для здійснення організації і контролю управлінських процедур в Управлінні соціальної політики Володимирської міської ради важливою є інформація про потреби жителів Володимирської територіальної громади у соціальних послугах.

З метою задоволення цієї інформаційної потреби, щорічно у Володимирській міській територіальній громаді визначається потреба у соціальних послугах серед громадян похилого віку, осіб з інвалідністю, які не здатні до самообслуговування і потребують постійної сторонньої допомоги з метою прийняття управлінських рішень щодо розвитку оптимізації системи соціальних послуг в територіальній громаді та планування бюджетних коштів. Також використовується інформація, отримана за результатами проведеного аналізу звернень громадян щодо потреб у послугах, звернень громадських, релігійних організацій, відгуків громадян, зібраними соціальними працівниками.

Потреба в соціальних послугах визначалась за результатами роботи у 2022 році. За цей період проаналізовано соціально-демографічний стан жителів громади – має місце процес старіння та збільшення кількості населення з інвалідністю. Також, у зв'язку із бойовими діями та вимушеним переселенням значної кількості населення зросла кількість громадян, які потребують натуральної допомоги.

Визначення потреб здійснювалось шляхом обстеження житлово-побутових умов проживання осіб та оцінювання індивідуальних потреб.

Серед громадян похилого віку та осіб з інвалідністю, які потребують соціальних послуг, визначено потреби та перелік соціальних послуг, необхідних

для задоволення виявлених потреб: догляд вдома, стаціонарний догляд, натуральна допомога. Вказані соціальні послуги надаються через територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг).

Проведені дослідження показали, що потреби жителів територіальної громади у наданні соціальних послуг через територіальний центр покриваються повністю. Незадоволеного попиту немає. Всі звернення громадян стосовно отримання соціальних послуг розглядаються і вирішуються вчасно.

Водночас з територіальним центром соціального обслуговування (надання соціальних послуг) жителям Володимирської міської територіальної громади соціальні послуги надає Володимирський центр соціальних служб. Основною метою діяльності якого є сприяння в задоволенні соціальних потреб сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги шляхом їх виявлення, обліку і вивчення потреб, планування та визначення методів допомоги, надання соціальних послуг згідно виявлених потреб, забезпечення за необхідності соціального супроводу.

Центром здійснюється профілактична робота серед дітей, молоді різних категорій сімей, спрямована на попередження та усунення чинників, що сприяють виникненню та поширенню негативних явищ та шкідливих звичок, проводиться інформаційно-просвітницька діяльність щодо форм, причин і наслідків домашнього насильства.

Щомісячно центром соціальних служб проводиться «День соціального працівника» у Володимирському міськрайонному відділі філії Державної установи «Центр пробації» у Волинській області. Під час заходу здійснюється оцінка потреб засуджених, а також проводяться бесіди щодо необхідності працевлаштування, ведення здорового способу життя та недопущення вчинення нових злочинів.

Працівниками центру соціальних служб, служби у справах дітей, поліції та ювенальної превенції проводяться профілактичні рейди у сім'ї, які опинилися у складних життєвих обставинах і перебувають на обліку в центрі соціальних служб.

Безпосередньо за місцем проживання громадянам даної категорії проводяться профілактичні бесіди та попереджається про відповідальність за неналежне виконання батьківських обов'язків.

У Володимирській міській територіальній громаді функціонує мобільна бригада соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі, метою діяльності якої є надання соціально-психологічної допомоги постраждалим особам, зокрема соціальних послуг з консультування, кризового та екстреного втручання, соціальної профілактики відповідно до їх потреб.

Інформація, яку отримує управління соціальної політики від територіального центру соціального обслуговування та центру соціальних служб, мобільної бригади соціально-психологічної допомоги, використовується для обґрунтування управлінських процедур прийняття рішень щодо удосконалення механізмів реалізації соціальної політики у Володимирській міській територіальній громаді.

Проведені дослідження показали, що система інформаційного забезпечення управлінських процедур в управлінні соціальної політики має формуватись з врахуванням специфіки завдань органу влади та широкого спектру управлінських рішень, що їх забезпечують. В цьому контексті доцільним є врахування рекомендацій науковців щодо «спрямування система інформаційного забезпечення на: 1) розробку методичного, програмного та інформаційного забезпечення завдань моніторингу стану об'єкту управління; 2) створення підсистеми інформаційного забезпечення діяльності органу влади; 3) підтримку контролю виконання рішень і ефективності управлінських механізмів; 4) розробку типових структур та методів інформаційного забезпечення; 5) підтримку аналізу зовнішніх та внутрішніх проблемних ситуацій та прогнозування їх розвитку; 6) дослідження та розробку методів та засобів інформаційної підтримки вироблення рішень у кризових ситуаціях; 7) формування процесів підготовки змістовної частини управлінських рішень і їх документального оформлення; 8) допомогу в аналізі обґрунтованості та

юридичної правомірності прийняття рішень; 9) сприяння узгоджувальним процедурам та процесам колективного прийняття рішення; 10) підтримку реалізації внутрішніх функцій управління» [41, с.229].

Підсумовуючи слід зазначити, що інформаційне забезпечення діяльності управлінні соціальної політики Володимирської міської ради загалом сприяє належній організації і контролю управлінських процедур, що в свою чергу, формує підґрунтя для вироблення ефективних механізмів реалізації соціальної політики на території Володимирської територіальної громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Напрями удосконалення організації управлінських процедур в органі публічної влади

Удосконалення організації управлінських процедур в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради, особливо тих, що стосуються вироблення і реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення соціального захисту і надання соціальних послуг жителям територіальної громади, набуває особливого значення в умовах воєнного стану та формування спроможності локальної управлінської системи створювати передумови післявоєнного оновлення.

При виробленні підходів до удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі влади важливим є якомога повніше врахування специфічних рис, які притаманні діяльності органів соціального захисту. Ця специфіка в складних умовах випробування кризовими явищами війни полягає в розширенні критеріїв оцінки діяльності з підвищенням орієнтації на посилення соціального супроводу, запровадження якомога дієвіших форм надання допомоги та підтримки жителів територіальної громади, при оптимальному узгодженні критеріїв соціальної й економічної ефективності.

З огляду на посилення вимог до діяльності Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради та ускладнення умов її здійснення, управлінські процедури щодо забезпечення як внутріорганізаційного управління, так і зовнішнього управлінського впливу на процеси формування сприятливого соціального середовища в територіальній громаді доцільно виробляти й реалізувати на основі розвитку таких базових засад:

- посилення лідерства при вирішенні управлінських завдань на всіх рівнях управління, що закладає орієнтацію на пошук найбільш ефективного варіанту;
- зосередження на потребах, запитах, вимогах споживачів соціальних послуг та налагодження з ними дієвої партнерської взаємодії;
- орієнтація на конкретні результати, визначені в якісних і кількісних показниках;
- врахування аналітичних і прогностичних оцінок щодо стану соціального середовища громади і зокрема демографічних та соціальних процесів;
- залучення широкого кола працівників до вироблення управлінських процедур;
- підвищення професійної компетентності персоналу на основі запровадження перманентного організаційного навчання;
- запровадження соціальних та технологічних інновацій у діяльність всіх структурних підрозділів;
- розвиток партнерської взаємодії з іншими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування, органами державної влади, громадськими організаціями;
- налагодження зворотного зв'язку з громадськістю та посилення відповідальності перед нею.

В умовах посилення соціальної напруги, організація управлінських процедур в досліджуваному органі влади має забезпечити підвищення його інституційної спроможності застосовувати прогресивний управлінський, організаційний, технологічний, програмний інструментарій в напрямі:

- вдосконалення надання соціальних послуг, здійснення соціального супроводу, забезпечення соціального розвитку територіальної громади на основі вироблення організаційної політики постійного вдосконалення з використанням інструментарію управління якістю, запровадження ефективних форм навчання і

підвищення кваліфікації персоналу. Запровадження нових технологій реалізації механізмів соціального захисту, виплати соціальних допомог, надання соціальних послуг в контексті реалізації соціальної політики в умовах обмежень воєнного часу має базуватись на детальному соціально-економічному обґрунтуванні управлінських рішень і їх чіткому втіленні;

- розвитку клієнтоорієнтованого підходу, удосконалення механізмів комунікаційної взаємодії з споживачами послуг, діагностики потреб, запитів, очікувань, рівня задоволеності жителів територіальної громади;

- вироблення механізмів стратегічного планування реалізації соціальних проектів, оптимального поєднання стратегічного й ситуаційного підходу до вирішення соціальних проблем;

- запровадження прогресивних технологій управління на основі формування дієвих команд, використання можливостей проектного підходу;

- розвиток й ефективне використання кадрового потенціалу органу влади, вироблення й реалізацію дієвих мотиваційних механізмів;

- застосування критеріїв і процедур оцінки діяльності, визначення стимулюючих та стримуючих факторів досягнення організаційних цілей;

- запровадження моніторингової системи оцінки механізмів соціального захисту та гнучкого реагування на запити жителів територіальної громади.

Вироблення підходів до удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі - суб'єкті реалізації соціальної політики на місцевому рівні має здійснюватись на основі якомога повнішого врахування специфіки управління процесами соціального захисту жителів територіальної громади. Ця специфіка стосується таких аспектів:

- роботи з людьми, які знаходяться у складних життєвих ситуаціях, під впливом кризових явищ і потребують особливого ставлення й виважених механізмів налагодження відносин у процесі здійснення соціального супроводу;

- особливої відповідальності працівників перед законом, оскільки вони контактують із безпорадними людьми з обмеженими можливостями. Тому важливим є вироблення управлінських процедур організації роботи працівників таким чином, щоб вони мали можливість оптимально використовувати час для безпосереднього контакту з отримувачами допомог і оформлення документації;

- «змінність оточення, значення міжособистісних стосунків – необхідність систематичного пристосування до мінливих потреб спільноти, створення нових програм дій, систем послуг, доступних і придатних для тих, хто ними буде користуватися. Умови процесу управління також є специфічними: специфічний тип клієнтів та їхніх потреб, важливість міжособистісних відносин між працівниками. Управління соціальними послугами в сучасних умовах часто пов'язане з необхідністю управління процесами, які не повністю піддаються впливу керівника (наприклад, принцип добровільного використання допомоги може охоплювати такі ситуації), або напівавтономні групи команд, що складаються з людей, які не завжди є підлеглими керівника, які реалізують проекти чи поточні проекти в рамках завдань соціальної допомоги» [6, с.35];

- налагодження дієвої взаємодії з іншими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та органами державної влади, громадськими організаціями, що актуалізує питання обґрунтованого вироблення й нормативного закріплення форм співпраці, погодження спільних рішень, запровадження спільних проєктів;

- забезпечення ефективного використання обмежених коштів при реалізації локальних соціальних програм та розширення джерел їх поповнення через врегулювання процедур бюджетного планування, запровадження технологій роботи, які б дозволяли досягати оптимального поєднання кількісних і якісних показників роботи, вироблення обґрунтованих проєктних пропозицій щодо залучення соціальних партнерів, об'єднання зусиль з органами державної влади;

- складності вимірювання й оцінки результатів діяльності, що стосується реалізації механізмів соціального захисту, надання соціальних допомог. При вирішенні соціальних проблем дуже часто мають місце специфічні ситуації, для вирішення яких не можуть бути застосовані типові підходи, простежується вплив значної кількості чинників, прояв яких не завжди вдається передбачити і однозначно врахувати, використати механізми запобігання їхньому негативному впливу. Тому застосування управлінських процедур щодо планування роботи управління, ресурсного забезпечення реалізації соціальних програм, організації роботи персоналу та його мотивації вимагає адаптивного підходу.

Проведені дослідження показали, що в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради доцільним є зосередження більшої уваги на створенні сприятливих передумов організації управлінських процедур. Такі передумови слід розглядати в наступних аспектах:

- підвищення якості внутріорганізаційного управління та удосконалення процесів прийняття рішень на основі запровадження інноваційних управлінських технологій та адаптивних механізмів їх реалізації. «Стратегічний підхід, стиль управління з урахуванням специфіки послуг, належне спілкування з підлеглими, вміле планування та впровадження змін, а також постійне вдосконалення діяльності, сприяння постійному навчанню в організації, надання всебічної підтримки працівникам – це основні фактори, які слід враховувати в управлінні» [6, с.40];

- посилення організаційної спроможності адекватно реагувати на вимоги і виклики соціального середовища, через використання ефективних форм співпраці з соціальними партнерами. Така співпраця має базуватись на чітких процедурах закріплення обов'язків та відповідальності, способів та методів реалізації спільних проєктів;

- запровадження дієвих механізмів управління персоналом, що охоплюють процедури планування, організації, оцінки роботи, мотивації та

розвитку, формування дієвих команд з врахуванням специфіки реалізації завдань соціального захисту та надання соціальної допомоги;

- формування процедур перегляду й удосконалення організаційно-функціональної структури управління у відповідності до появи нових викликів та завдань реалізації соціальної політики на території досліджуваної територіальної громади. Адаптація організаційної структури до специфіки вирішення завдань соціального супроводу жителів громади;

- створення належного технічного, комп'ютерного та програмного забезпечення процесів надання соціальних допомог, соціальних послуг, здійснення соціального супроводу, що дозволило б застосовувати прогресивні технології реалізації механізмів соціального захисту.

Організація управлінських процедур в досліджуваному органі місцевого самоврядування в контексті забезпечення його ефективної діяльності має базуватися на глибокій діагностиці соціальних проблем та соціальних потреб жителів Володимирської територіальної громади. Така діагностика має здійснюватись на основі налагодження співпраці управління соціальної політики Володимирської міської ради з громадськими організаціями, які володіють значною інформацією про реальні проблеми всіх категорій населення. Важливо застосовувати різні методи діагностики - аналіз статистичної інформації, анкетування, опитування в соціальних мережах, проведення консультацій з громадськістю під час громадських слухань, з тим, щоб визначити потреби різних категорій місцевих жителів і з врахуванням цього формувати адаптивні моделі соціального захисту і закріплювати їх нормативними актами.

Для реалізації соціальних програм і соціальних проєктів управлінню соціальної політики Володимирської міської ради доцільно якомога повніше залучати потенціал громадського сектору через сприяння створенню місцевих соціальних партнерств.

«Місцеві партнерства слугують, зокрема, для спільної діагностики потреб та надання соціальних послуг. Партнерство є такою взаємодією сторін, за якої ресурси, можливості, ідеї, методи діяльності та вирішення проблем найкращим чином використовуються для досягнення спільної мети. Завдяки партнерству, поставлена мета може бути досягнута за коротший час, з меншими ресурсами, при якнайширшому залученні місцевої громади. Найважливішими характеристиками партнерства є: спільна визначена мета, розподіл завдань, обов'язків, прав, взаємна вигода, максимальна взаємодоповнюваність, використання навичок, ресурсів, компетенцій у конкретних сферах діяльності, ідей обох сторін, прийняті всіма сторонами норми, принципи, взаємна чесність, залученість обох (усіх) сторін, діалог, спільне прийняття рішень, рівність»[22, с.123]. Основною мета соціального партнерства має окреслюватися як вироблення ефективних механізмів формування сприятливого середовища територіальної громади та забезпечення соціального захисту її жителів.

Удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі влади значною мірою пов'язане з їх регламентацією.

«Регламентація - це процес розробки норм і правил, що регулюють всю діяльність організації та процес підпорядкування їм в обов'язковому порядку, який виражається через наділення правами і обов'язками учасників (членів) організації» [42, с. 8]. Необхідність зосередження уваги на регламентації управлінських процедур зумовлена з одного боку ускладненням організаційної структури управління, розширенням кола функціональних повноважень досліджуваного органу влади у сфері реалізації соціальної політики, з одного боку, а з іншого - зростанням ціни помилок при прийнятті публічно-управлінських рішень.

«Регламентація управлінської діяльності повинна ґрунтуватися на управлінських потребах та інтересах, об'єктивних закономірностях і організаційних формах керованих об'єктів і обумовлена рівнем і новизною її

науковотехнічного забезпечення, наявністю та станом освоєння управлінських технологій» [42].

В контексті удосконалення регламентації управлінської діяльності в досліджуваному органі влади доцільним є внесення доповнень до:

- Регламенту виконавчого комітету Володимирської міської ради щодо обов'язкового погодження проєктів рішень в сфері реалізації соціальної політики з управлінням соціальної політики та представлення ним обґрунтованих заключень;
- Положення про Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради, що стосуються закріплення за ним координаційних функцій щодо сприяння розвитку соціального партнерства в територіальній громаді;
- Посадової інструкції начальника Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради, стосовно наділення його повноваженнями щодо організації проведення функціонального обстеження управління.

3.2 Удосконалення методів контролю управлінських процедур в досліджуваному органі публічної влади

Контроль управлінських процедур в досліджуваному органі публічної влади є інструментом їх удосконалення і вимагає особливої уваги в контексті підвищення його дієвості.

В процесі контролю має бути сформовано відповідь на питання - наскільки управлінські процедури дозволяють забезпечити ефективне досягнення цілей і завдань діяльності досліджуваного органу влади, і, що потрібно зробити для цього. З огляду на це, важливим є забезпечення комплексності контролю, що означає охоплення ним цілей, функцій, завдань діяльності, управлінських процедур,

управлінських операцій, управлінських рішень, організаційних форм, діяльності окремих структурних підрозділів та працівників.

Удосконалення контролю управлінських процедур доцільно розглядати в розрізі його видів: попереднього, поточного, заключного.

В контексті здійснення попереднього контролю доцільно: здійснити перегляд положень про структурні підрозділи Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради та чітко закріпити в них реалізацію вимог щодо налагодження міжфункціональної взаємодії при здійсненні закріплених повноважень; закріпити вимогу щодо освітньо-кваліфікаційного рівня претендента на посаду начальника відділу.

Для використання можливостей поточного контролю слід зосередити увагу на запровадженні моніторингу реалізації ключових управлінських рішень, що стосуються як внутрішньоорганізаційного управління, так і реалізації основних завдань діяльності досліджуваного органу влади. При цьому важливо запровадити механізм перевірки актуальності завдань та цілей, що реалізуються в контексті досягнення стратегічних пріоритетів соціально розвитку територіальної громади. Це дозволить здійснити своєчасне корегування управлінських механізмів та привести цільову орієнтацію діяльності досліджуваного органу влади до реальних потреб і запитів жителів громади.

З використанням методів заключного контролю доцільним є здійснення перевірки того, наскільки управлінські процедури забезпечили законність і доцільність здійснених витрат на надання соціальних допомог, соціальних послуг, реалізацію соціальних проєктів, якою мірою реалізовані заходи соціальних програм. При цьому важливою є ідентифікація чинників, які сприяли реалізації заходів соціальної політики в досліджуваній територіальній громаді, а також тих, які виступили бар'єром.

В управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради доцільним є запровадження підготовки щоквартального аналітичного

звіту за результатами виконання планів з детальним аналізом причин виявлених відхилень та розробкою детальних заходів щодо їх усунення та запобігання негативним проявам.

Проведені дослідження показали, що для забезпечення ефективності контролю управлінських процедур доцільним є «зосередження уваги на врахуванні таких основних принципів при його здійсненні:

- принципу ключових елементів контролю, який спирається на положення, відповідно до якого стандарти є елементом планування, тобто вимоги до підготовки документів для надання соціальних допомог та процедури їхнього розгляду мають враховуватись першочергово;

- принцип місця контролю полягає в тому, що начальник управління має мати чітку відповідь стосовно того, яким чином досягається реалізація цілей кожним структурним підрозділом органу влади, і які фактори сприяють досягненню загальноорганізаційних цілей та синергетичного ефекту;

- принцип дотримання термінів контролю, який би заклав підґрунтя гнучкого реагування на сигнали, які надходять в процесі здійснення контрольної діяльності, та вироблення механізмів адаптивного корегування як завдань, так і методів діяльності;

- принцип самоконтролю, який полягає у наданні керівникам структурних підрозділів ширших повноважень та можливостей щодо здійснення контролю за реалізацією управлінських рішень їхніми відділами.

«Управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради є головним розпорядником бюджетних коштів по усіх видах грошових соціальних допомог, а також інших коштів, спрямованих з державного бюджету та бюджету міської територіальної громади на соціальний захист населення» [30], а відтак здійснення внутрішнього контролю у досліджуваному органі місцевого самоврядування слід якомога повніше привести у відповідність до Постанови Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року № 1062 «Про затвердження

Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001» [31].

Перед начальником управління постає завдання сформулювати таку модель внутрішнього контролю, яка б дозволяла реалізувати всі управлінські процедури щодо виконання закріплених завдань з дотриманням законності та досягненням ефективного використання бюджетних коштів, оскільки саме він відповідальний за діяльність органу влади загалом і повинен володіти дієвим інструментарієм діагностування ситуації і впливу на неї.

Контроль управлінських процедур має охоплювати всі напрями і завдання діяльності органу влади, носити наскрізний характер, а тому важливим є:

- здійснення перегляду й удосконалення організаційно-функціональної структури досліджуваного органу місцевого самоврядування з метою чіткого розподілу контрольних повноважень між керівниками структурних підрозділів, працівниками, які долучаються до контрольної діяльності надаючи інформаційно-аналітичні матеріали для здійснення контролю;

- визначення персональної відповідальності за організацію і функціонування системи внутрішнього контролю кожного працівника Управління, формалізація контрольних функцій та їх закріплення у посадових інструкціях працівників;

- вироблення загальних організаційно-правових засад здійснення внутрішнього контролю в Управлінні;

- розроблення і затвердження інструкції з внутрішнього контролю з врахуванням «формалізованих та задокументованих правил і процедур контролю, затверджених в Основних засадах здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062» [31].

Формування системи внутрішнього контролю має охоплювати коло питань, які стосуються: внутрішнього середовища; управління ризиками; заходів контролю;

системи інформації та комунікації; моніторингу. Всі ці елементи повинні бути належним чином розкриті і закріплені у внутрішніх нормативних актах досліджуваного органу влади.

При аналізі внутрішнього середовища Управління соціальної політики слід зосередити увагу на таких зрізах як:

- цільовий - аналізі відповідності управлінських процедур цілям діяльності органу влади;

- функціональний - оцінка фіксування функцій в положеннях про структурні підрозділи; встановлення відповідності функцій, закріплених у положеннях про структурні підрозділи, функціям органу влади;

- організаційний - оцінка відповідності організаційної структури функціональній; аналіз ефективності внутрішніх управлінських зав'язків; аналіз розподілу прав і відповідальності;

- кадровий зріз - оцінка кадрового забезпечення органу влади; аналіз механізмів добору і розвитку персоналу; перегляд критеріїв оцінки результатів праці; оцінка механізмів управління людськими ресурсами;

- ресурсний зріз - оцінка забезпеченості органу влади всіма видами ресурсів та ефективності їх використання;

- технологічний зріз - аналіз технологій реалізації функцій і закріплених повноважень органу влади, зокрема тих, що стосуються призначення і виплати соціальних допомог, надання соціальної підтримки пільговим категоріям громадян; надання соціальних послуг.

Всі ці елементи внутрішнього середовища формують середовище контролю управлінських процедур, аналіз якого має розкрити як документальне закріплення останніх, так і процеси реального здійснення.

Також вимагає оцінки, а при потребі й корегування, врегулювання внутрішніми документами Управління соціальної політики таких питань як: «встановлення мети (місії) та стратегічних цілей діяльності установи; визначення

організаційної структури, повноважень, відповідальності та підзвітності керівництва та працівників установи; відповідальності і контролю керівництва за дотриманням законодавства, бюджетної дисципліни та внутрішніх порядків і процедур установи; встановлення переліку завдань та функцій, їх розподіл та закріплення за виконавцями (співвиконавцями); планування діяльності; забезпечення додержання працівниками вимог законодавства у сфері запобігання і виявлення корупції, правил етичної поведінки; складення та подання звітності про результати діяльності (порядки запровадження управлінської відповідальності та підзвітності, включаючи показники, досягнуті під час виконання поставлених завдань та заходів, рівні, форми та строки звітування)» [30].

Аналіз внутрішнього середовища органу влади має навести чітку картину його сильних і слабких сторін та чинників, що їх визначають, і сформулювати інформаційно-аналітичне підґрунтя управління ризиками.

«Управління ризиками - діяльність керівництва та працівників установи з ідентифікації ризиків, проведення їх оцінки, визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін» [31]. В процесі управління ризиками має реалізуватися превентивна функція контролю, яка полягає у завчасному виявленні небажаних відхилень та недоліків, запобіганні їх негативного прояву.

Проведені дослідження свідчать, що в Управлінні соціальної політики доцільним є здійснення нормативного врегулювання питань управління ризиками, зорієнтованого на:

- призначення відповідальної особи за здійснення функції координації управління ризиками;
- запровадження процедури та технологій ідентифікації ризиків в органі влади та його структурних підрозділах. Ідентифікація ризиків має проводитись

систематично і охоплювати всі сфери діяльності досліджуваного органу влади, стосуватись його як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

- закріплення методик оцінки визначених ризиків та їх впливу на функціонування органу влади. В основу визначення ступеня ризиків доцільно закласти критерії ймовірності настання ризику та впливу ризику;

- обґрунтування та вибір способів реагування на виявлені ризики. До кожного з виявлених ризиків слід обґрунтовано, з врахуванням оцінки ризику, міри пропорційності, ймовірності виникнення додаткових ризиків, підібрати один із основних способів реагування: зменшення ризику, прийняття ризику, розділення чи уникнення ризику;

- закріплення порядку підготовки та представлення звіту про оцінювання ризиків з метою подальшого вироблення контрольних заходів.

Заходами контролю є управлінські дії, які здійснюються керівним апаратом всіх рівнів та працівниками Управління соціального захисту міської ради з метою впливу на ризики для забезпечення ефективного досягнення організаційних цілей.

Контрольними заходами мають бути охоплені всі завдання, функції, процедури, операції в досліджуваному органі влади. Здійснення контрольних заходів доцільно проводити на основі розроблених регламентів.

Серед типових заходів контролю, які доцільно застосувати, слід виокремити: «встановлення процедур авторизації та підтвердження (зокрема, отримання дозволу відповідальних посадових осіб на виконання операцій шляхом візування, погодження, затвердження документів); розмежування обов'язків між працівниками для зниження ризиків допущення помилок чи протиправних дій та своєчасного виявлення таких дій; здійснення контролю за доступом до матеріальних і нематеріальних ресурсів, облікових записів тощо; забезпечення захисту інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем; визначення правил і вимог до здійснення операцій та контролю за законністю їх виконання; проведення звірок облікових даних з фактичними;

проведення оцінки загальних результатів діяльності установи; здійснення систематичного перегляду роботи кожного працівника установи для визначення якості виконання поставлених завдань; організації контролю за виконанням документів» [31].

Моніторинг має забезпечити комплексне спостереження за діяльністю органу влади та здійсненням внутрішнього контролю з метою виявлення недоліків у функціонуванні системи внутрішнього контролю; носити перманентний характер; базуватись на управлінських та наглядових функціях керівництва та працівників. На підставі результатів моніторингу слід здійснювати документування відхилень у системі внутрішнього контролю та виробляти підходи щодо їх усунення.

Інформаційно-комунікативний супровід внутрішнього контролю має забезпечити формування, документування, аналіз та передавання інформації для використання керівництвом та працівниками органу влади. При цьому слід врегулювати процеси: «встановлення порядків обміну інформацією всередині установи та із зовнішніми користувачами (процедури, форми, обсяги, строки, перелік надавачів та отримувачів інформації, вимоги до інформації фінансового і нефінансового характеру, збереження інформації); організації та забезпечення доступу до інформації; організації документообігу та роботи з документами; встановлення порядків та графіків складення і подання звітності; оприлюднення інформації про діяльність органу влади»[23, с.130].

Здійснення контролю управлінських процедур в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради з використанням наведених підходів дозволить закласти методичне, організаційне, інформаційне підґрунтя його ефективного функціонування в умовах нестабільного і динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію цілей та функцій публічного управління здійснюючи управлінську діяльність, яка включає широкий спектр управлінських процедур.

Управлінські процедури детермінуються метою діяльності органів влади, їх структурних підрозділів, закріплюються в нормативних документах зовнішнього і внутрішнього характеру, які визначають їх зміст та порядок проходження. Через процедуру закріплюється алгоритм підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних і паралельних операцій у процесі управління, припис про порядок виконання будь-які роботи в апараті управління.

Управлінські процедури закладають підґрунтя алгоритмізації управлінської діяльності, виступають основою застосування методів та реалізації управлінських функцій органами публічної влади, при виробленні і здійсненні ними управлінських впливів у процесі вирішення завдань у різних сферах суспільної життєдіяльності.

Основу забезпечення ефективного здійснення управлінських процедур в органі публічної влади складає їх організація та контроль реалізації. Використання управлінських процедур для здійснення органом влади внутрішніх і зовнішніх функцій управління потребує застосування організаційного інструментарію та інструментів контролю

Рівень організації управлінських процедур виступає визначальним чинником ефективності органів влади. При цьому слід зауважити, що управлінські можуть використовуватися для забезпечення реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх управлінських функцій органів влади.

У забезпеченні ефективного здійснення управлінських процедур відправна роль належить контролю. За своєю функціональною природою контроль є характеристикою управлінських процедур в органі влади, яка дозволяє ідентифікувати наявні проблемні моменти та внести корективи у здійснення

управлінської діяльності, і цим самим уникнути поглиблення небажаних кризових явищ. Одним з важливих завдань, яке дозволяє вирішити контроль, є визначення найбільш оптимального варіанту реалізації управлінських процедур, з тим, щоб вони забезпечували якомога ефективніше досягнення цілей діяльності органу влади.

Управлінські процедури в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради зорієнтовані на досягнення основної мети його діяльності - забезпечення ефективної реалізації соціальної політики на території Володимирської міської територіальної громади. При цьому організація управлінських процедур в досліджуваному органі влади базується на організаційній структурі Управління і забезпечується управлінським персоналом всіх рівнів.

Належний рівень організації управлінських процедур в досліджуваному органі влади дозволив запровадити адаптивні механізми роботи з врахуванням викликів воєнного стану та забезпечити реалізацію всього комплексу завдань в сфері соціального захисту населення Володимирської територіальної громади.

Організація управлінських процедур в Управлінні соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради здійснюється у відповідності до специфіки реалізації завдань соціального захисту населення територіальної громади, забезпечується керівниками всіх рівнів в рамках реалізації наданих їм повноважень, здійснюється з врахуванням викликів воєнного часу.

У забезпеченні ефективного вироблення й реалізації управлінських процедур в досліджуваному органі місцевого самоврядування відправна роль належить контролю, який є складовим елементом системи внутріорганізаційного управління, здійснюється адміністративним апаратом, з використанням адаптивних методів у відповідності до специфіки функціональних повноважень, реалізацію яких мають забезпечити управлінські процедури.

Проведені дослідження дають підстави для висновку, що загалом, в управлінні соціальної політики Володимирської міської ради запроваджені дієві механізми

контролю управлінських процедур реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх функцій управління, що формує сприятливі передумови виконання завдань соціального захисту населення територіальної громади, запровадження адаптивних механізмів надання соціальних послуг.

Організація і контроль управлінських процедур здійснюється на основі інформаційного забезпечення, сформованого з врахуванням специфіки завдань органу влади та широкого спектру управлінських рішень, що ним реалізуються, яке загалом сприяє належному здійсненню управлінських процедур, що в свою чергу, формує підґрунтя для вироблення ефективних механізмів реалізації соціальної політики на території громади.

При виробленні підходів до удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі влади важливим є якомога повніше врахування специфічних рис, які притаманні діяльності органів соціального захисту. Ця специфіка в складних умовах випробування кризовими явищами війни полягає в розширенні критеріїв оцінки діяльності з підвищенням орієнтації на посилення соціального супроводу, запровадження якомога дієвіших форм надання допомоги та підтримки жителів територіальної громади, при оптимальному узгодженні критеріїв соціальної й економічної ефективності.

Організація управлінських процедур в досліджуваному органі місцевого самоврядування в контексті забезпечення його ефективної діяльності має базуватися на глибокій діагностиці соціальних проблем та соціальних потреб жителів Володимирської територіальної громади. Така діагностика має здійснюватись на основі налагодження співпраці управління соціальної політики Володимирської міської ради з громадськими організаціями, які володіють значною інформацією про реальні проблеми всіх категорій населення.

Для реалізації соціальних програм і соціальних проєктів управління соціальної політики Володимирської міської ради доцільно якомога повніше

залучати потенціал громадського сектору через сприяння створенню місцевих соціальних партнерств.

Удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі влади має забезпечуватися через їх регламентацією, що обумовлює необхідність перегляду внутрішніх нормативних документів.

В процесі контролю має бути сформовано відповідь на питання - наскільки управлінські процедури дозволяють забезпечити ефективне досягнення цілей і завдань діяльності досліджуваного органу влади, і, що потрібно зробити для цього. З огляду на це, важливим є забезпечення комплексності контролю, що означає охоплення ним цілей, функцій, завдань діяльності, управлінських процедур, управлінських операцій, управлінських рішень, організаційних форм, діяльності окремих структурних підрозділів та працівників. Формування системи внутрішнього контролю має охоплювати коло питань, які стосуються: внутрішнього середовища; управління ризиками; заходів контролю; системи інформації та комунікації; моніторингу. Всі ці елементи повинні бути належним чином розкриті і закріплені у внутрішніх нормативних актах досліджуваного органу влади.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білей М. В. Управлінські процедури як засіб реалізації організаційної функції державного управління. URL: <https://int-konf.org/ru/2016/innovatsiji-ta-traditsiji-v-suchasnij-naukovij-dumtsi-16-18-08-2016/1280-bilej-m-v-upravlinski-pr>
2. Білей М. Соціальний характер організаційної функції державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 4 (68). С. 55–59.
3. Бобровський О. І. Концептуальні засади розвитку змістовно-функціональної діяльності в публічному управлінні територіальних громад. Право та державне управління. 2020. № 2. С. 237-247.
4. Богомолова К.С.; Подольська О.В. Краля В.Г. Публічне адміністрування та процес прийняття управлінських рішень. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 66-73.
5. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1605>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39
6. Вдосконалення соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах. Посібник. Київ.м2019. 57 с.
7. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2- ге вид., перероб. та допов. К. : ВПЦ «Київський університет», 2010. 336 с.
8. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
9. Громадянське суспільство: проблеми і напрями інституційного розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2014. 55 с.

10. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / [Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.
11. Дніпров О.С. Регламентация управлінської діяльності органів виконавчої влади: сутність поняття. URL: <https://nzlubp.org.ua> > article > download
12. Дубич К.В. Реформи соціальних послуг в Україні: сучасний стан і проблеми впровадження. Аспекти публічного управління. № 3(17) березень 2015. С. 64-69. URL: http://ccc-tck.org.ua/storage/cso_cc/3.4.pdf
13. Дурман М.О., Тохтарова І.М. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. / Херсон. нац. техн. ун-т. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf
14. Звіздай О.В. Нормативно-правові засади розвитку місцевого самоврядування в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1. С. 242-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_35.
15. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. №2. С. 107-115.
16. Кальниш Ю.Г. Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. 280 с.
17. Кальниш Ю.Г. Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. 280 с.
18. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Том 30 (69). С. 67-72.
19. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник

Національної академії державного управління при президентіві України. Серія «Державне управління». 2018, № 1. С. 5–11.

20. Матеріали Володимирської міської ради.

21. Мельник А.Ф. Державне управління : підручник / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна. К.: Знання, 2009. 582 с.

22. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування /Карий О.І., Панас Я.В./ Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015.176 с.

23. Міщенко Т.М. Удосконалення внутрішнього контролю бюджетної установи. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 28 (67). № 1, 2017. С.129-133.

24. Набока Л.В., Нікітенко О.Є. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. Регіональне управління та місцеве самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2019. 1 (55). С. 118—125.

25. Оксьом І.Г. Адміністративно-правові основи регулювання соціальної сфери за умов розвитку інформаційного суспільства. Публічне право № 2(34) 2019. С. 52-60.

26. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, В.В. Чернобаєв; М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2019. 77 с.

27. Орел Г.П. Інформаційне та масмедійне забезпечення захисту соціальних прав населення. Право і суспільство. № 6. 2021. С. 188-194.

28. Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с.

29. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: 2007. ДонНУЕТ. 290 с.

30. Положення про управління соціальної політики виконавчого комітету Володимирської міської ради (нова редакція). Додаток 1 до рішення міської ради від 27.07.2022 № 15/25.

31. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001. Постанови КМУ № 1062 від 12 грудня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text>

32. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 404. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021->

33. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

34. Про соціальні послуги. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

35. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.17 р. № 649 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/649-2017-p>

36. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. Урядовий кур'єр від 31.10.2020. № 212.

37. Програма соціального захисту населення Володимир-Волинської міської територіальної громади на 2021-2025.

38. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / За наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та П.В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.

39. Сергієнко Т.І. Принципи побудови ефективної технології розробки прийняття проектних рішень// Місце і роль студентської молоді в прискоренні

соціально-економічного розвитку. Монографія / за ред. Т.М. Берднікової, Н.О. Євтушенко. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. С.142-151.

40. Теорія прийняття рішень : підручник. / за заг. ред. М.П. Бутка [Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін.]. К. : Центр учбової літератури, 2015. 360

41. Терещук Г. А. Інформаційно-правові засади діяльності органів публічної влади. Право і суспільство. 2019. № 4. С.225-230

42. Тупіцин В. М. Регламент місцевої ради як організаційна основа діяльності колегіального органу місцевого самоврядування. Державне будівництво. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2011_1_31.

43. Ус С. А., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. 300 с.

44. Файнзільберг Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень : підручник для студентів спеціальності «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині». Київ : Освіта України, 2018. 246 с.

45. Храпкіна В.В. Рибалко А.Р. Контроль та його місце в системі управління організацією. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 64. С.93-97.

46. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

47. Чалик В. Р. Правові підстави функціонування інформаційних ресурсів у сфері соціального захисту населення. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2022. № 4. С.24-56.

48. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

49. Черноіваненко А.В., Галуцько В.В. Інформаційне забезпечення підготовки прийняття та реалізації управлінських рішень: теоретичний підхід до

визначення поняття. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: зб. тез IV студентської наук.-практ. конф., 23 квіт. 2009 р., м. Харків. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2009. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2009-1/doc/>

50. Шкільняк М.М., Васіна А.Ю., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. Вісник економіки. 2021, № 2. С.193-199.

51. Якимчук С. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. №1. С. 153–159.