

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма: Державна служба
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

Виконала студентка групи
Урбанська Ольга Вірославівна

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

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

« ___ » _____ 20__ р

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2021

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	
1.1. Сутність, завдання та специфіка діяльності органу соціального захисту населення.....	6
1.2. Законодавчо-нормативне забезпечення діяльності органу соціального захисту населення.....	12
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	
2.1. Аналіз організаційно-функціональної структури органу соціального захисту населення.....	20
2.2. Планування діяльності органу соціального захисту населення.....	26
2.3. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення.....	32
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	
3.1. Удосконалення організаційної структури органу соціального захисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг.....	41
3.2. Напрями удосконалення ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення.....	49
Висновки до розділу 3.....	53
Висновки.....	54
Список використаних джерел.....	56
Додатки.....	62

Вступ

Актуальність теми. Тенденції децентралізації, регіоналізації і муніципалізації соціальної політики обумовлюють важливу роль органів місцевого самоврядування у вирішенні соціальних проблем. Сьогодні актуалізуються питання: впровадження в життя державної політики з соціального захисту жителів територіальних громад, подолання бідності, організації роботи з надання найбільш соціально незахищеним верствам населення громад додаткових до встановлених законодавством допомог і пільг за рахунок можливостей місцевого самоврядування; вжиття заходів щодо соціального захисту учасників антитерористичної операції (АТО), операції об'єднаних сил (ООС), членів сімей загиблих учасників АТО, ООС; реалізації заходів, затверджених місцевими та обласними Програмами соціального захисту населення на відповідні роки.

За цих умов зростають вимоги до діяльності органів соціального захисту населення та необхідність вироблення ефективних підходів до її удосконалення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми функціонування і розвитку системи соціального захисту населення, діяльності суб'єктів управління в сфері соціального захисту населення відображені у працях вітчизняних учених-економістів, зокрема, О.Березіна, А.Васіної, В.Гейця, Л.Гордієнко, К.Дубич, А.Жуковської, Л.Клименко, М.Кравченко, О.Макарової, М.Мальованого, А.Мельник, О.Оболенського, М.Руженського, В.Толуб'яка, О.Ярошенко та інших. Однак, на сьогодні комплексний системний аналіз цієї сфери, організації діяльності суб'єктів управління в сфері соціального захисту на регіональному і місцевому рівнях та її вдосконалення залишаються все ще недостатніми. Серед основних факторів, що зумовлюють необхідність модернізаційних змін в організації діяльності органів соціального захисту, слід виділити: посилення кризових явищ у соціальній сфері; підвищення очікувань населення щодо підтримки з боку влади; закріплення більшості функцій щодо соцзахисту населення за органами місцевого самоврядування.

Все це посилює необхідність проведення додаткових досліджень та пошуку напрямів удосконалення організації діяльності органу соціального захисту населення, що й обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації діяльності органу соціального захисту населення.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкриття сутності, завдань та специфіки діяльності органу соціального захисту населення;
- вивчення законодавчо-нормативного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення;
- аналіз організаційно-функціональної структури органу соціального захисту населення;
- оцінка процесу планування діяльності органу соціального захисту населення;
- оцінка ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення;
- вироблення пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури органу соціального захисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг;
- напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення.

Об'єктом дослідження є процес організації діяльності органу соціального захисту населення (Управління соціальної політики Тернопільської міської ради).

Предметом дослідження є теоретичні і практичні питання вдосконалення організації діяльності органу соціального захисту населення.

Для досягнення мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування об'єктивної необхідності удосконалення ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення).

населення – розділи 2, 3); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовлюють необхідність вдосконалення організаційної структури органу соціального захисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг – розділи 2, 3); структурний аналіз (для визначення структури планів діяльності органу соціального захисту населення – розділ 2).

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування і вдосконалення організації діяльності органу соціального захисту населення.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення організації діяльності органу соціального захисту населення можуть бути використані у практичній роботі Управління соціальної політики Тернопільської міської ради.

Апробація. Результати роботи знайшли своє відображення у Збірнику тез доповідей: VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (28 жовтня 2021 року, м. Тернопіль) та апробовані на науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (25 листопада 2021р. м.Тернопіль) [54-55].

Структура і обсяг роботи. Робота розміщена на 61 сторінці, включає три розділи, список використаних джерел із 62 позиції, 30 рисунків, 7 таблиць, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

1.1. Сутність, завдання та специфіка діяльності органу соціального захисту населення

«Переорієнтація стратегії соціального захисту від забезпечення (пасивна складова захисту) до створення для громадян суспільства рівних можливостей, в якому вони зможуть безперешкодно реалізовувати власні життєві потреби, здібності та творчий потенціал (активна складова захисту), висунули вимогу щодо зміни як складових соціального захисту, так і його функцій. За таких умов значно зростає потреба у створенні керованої державою системи соціального захисту із застосуванням різноманітних механізмів державного управління нею» [26].

«Пандемія коронавірусної хвороби (далі – COVID-19) та карантинні обмеження, пов'язані з нею, загострили системні проблеми як у галузі охорони здоров'я, так і у соціальній, освітній та трудовій політиках. У багатьох суспільствах це призвело до дискусій про міру відповідальності держави за добробут та соціальний захист населення»[18].

«У загальному вигляді соціальну політику можна визначити як одну із складових загальнодержавної політики, втілену в соціальні програми та соціальну практику із задоволення соціальних потреб, як сукупність різноманітних заходів, форм діяльності суб'єктів соціально-політичного життя, заходів, що відображають інтереси людини і суспільства і є життєво необхідними для їхньої нормальної соціальної діяльності» [26].

«Соціальна політика держави – це система управлінських, організаційних, регулятивних, саморегулятивних заходів, дій, принципів і засад, спрямованих на забезпечення оптимального соціального рівня та якості життя, соціального захисту малозабезпечених верств населення, їх соціальної безпеки в суспільстві» [31].

Соціальна політика в Україні, відповідно до загальноприйнятих сучасних вимог, передбачає вирішення трьох головних завдань (рис. 1.1).

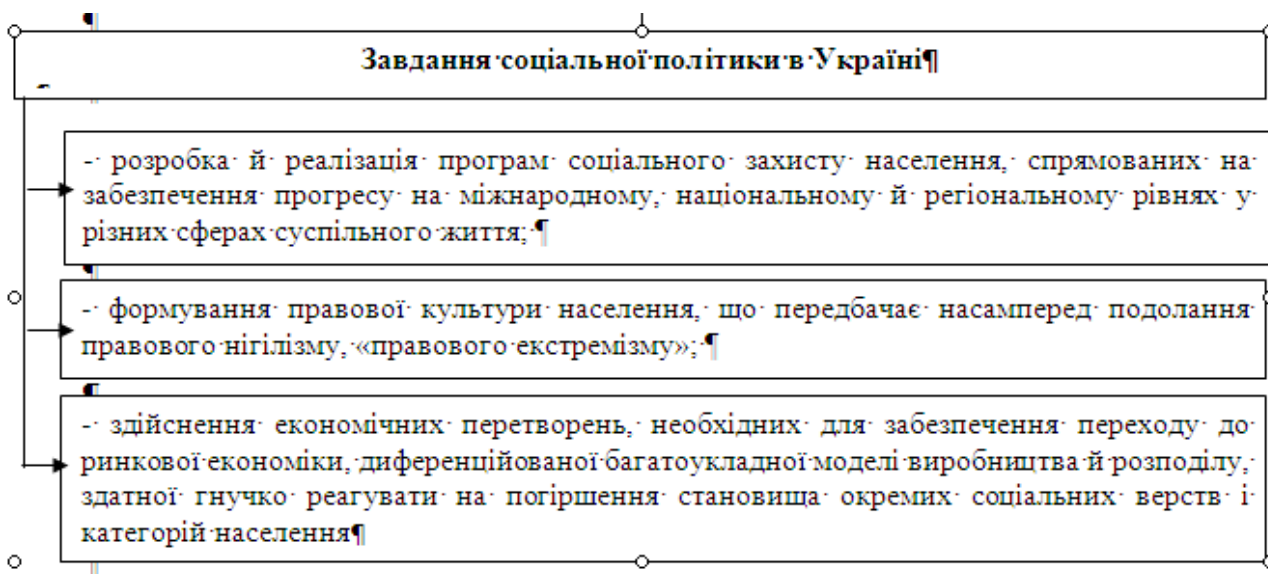


Рис. 1.1. Завдання соціальної політики в Україні [30].

Сформовано на основі джерела [30].

Важливою складовою соціальної політики є соціальний захист, який є чинником, від якого залежить розвиток будь-якого суспільства.

З'ясування сутності соціального захисту, його місця в політиці соціальної держави набуває особливої актуальності у складних умовах сьогодення, адже соціальний захист – «...це засіб збереження стабільності та злагоди в суспільстві, що трансформується, інструмент, за допомогою якого держава може впливати на життя людей, отримує підтримку урядового курсу» [30].

В Україні конституційно закріплено поняття «соціальний захист», яке «...включає право на забезпечення громадян у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також по старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, здійснюваним за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними (Конституція України, стаття 46)» [17].

Поняття «соціальний захист» у широкому розумінні визначають як «...діяльність держави, спрямовану на забезпечення формування й розвитку повноцінної особистості, виявлення й нейтралізацію негативних факторів, що впливають на неї, створення умов для самовизначення і ствердження у житті. У вузькому розумінні соціальний захист визначають як сукупність економічних і правових гарантій, що забезпечують додержання найважливіших соціальних прав громадян, досягнення соціально прийнятної рівня життя» [6].

Згідно з використанням багатьма українськими дослідниками широким визначенням Міжнародної організації праці, соціальний захист – це «...захист, який суспільство забезпечує своїм членам за допомогою набору суспільних заходів від економічних і соціальних лих, які зумовлені припиненням або істотним зниженням заробітчанства в результаті хвороби, пологів, виробничих нещасних випадків, безробіття, інвалідності, старості і смерті; забезпечення медичної допомоги, забезпечення субсидій сім'ям з дітьми» [61].

Науковці наголошують, що «...соціальний захист реалізується для найманої праці у формі соціальної захищеності, яка визначається як похідне двох чинників: суспільного устрою і режиму управління, тому в широкому значенні соціальна захищеність є тим громадським порядком, в якому суб'єкти можуть спиратися на суспільний устрій при висуненні і відстоюванні своїх інтересів і положення в суспільстві» [26].

Доповнюючи вказане вище, скористаємось інформацією, поданою у науковій праці [57] щодо параметрів соціальної захищеності населення в Україні (рис. 1.2).

Розуміння соціального захисту, наведене у науковій праці [61], «...пропонує, у свою чергу, певний методичний підхід, задаючий тон науковим дослідженням у соціальній сфері, що і виявляється при визначенні суті дефініції “соціальний захист” різними дослідниками» [61].



Рис. 1.2. Параметри соціальної захищеності населення України [57].

Сформовано на основі джерела [57].

У зв'язку з цим можна відзначити, що «...економісти виділяють кілька підходів до визначення складу понятійного апарату соціального захисту: політекономічний, методичний (інституційний) і інструментальний» [26]. Додатково можна виділити: «...функціональний, системний і нормативний. Водночас існує і ще ширше тлумачення міжнародного терміну “соціальний захист”, під яке підпадають не тільки традиційні системи соціального страхування і забезпечення, а й ті галузі соціальної інфраструктури, які сьогодні можна відносити до системи відтворення населення (освіта, охорона здоров'я, суспільний транспорт, муніципальне житло, охорона навколишнього середовища)» [56].

«Виділяється три головні складові системи соціального захисту:

- 1) пенсійне забезпечення та забезпечення на випадок безробіття;
- 2) грошова допомога сім'ям;
- 3) різні форми соціальної допомоги й соціальних послуг (догляд за людьми похилого віку, інвалідами, опіка над сиротами)» [30].

«Система соціального захисту виконує дві основні функції:

- зменшення негативних наслідків бідності шляхом надання

короткотермінової адресної допомоги бідним верствам населення;

- запобігання бідності шляхом створення умов для участі громадян у належно оплачуваній продуктивній праці та соціальному страхуванні в працездатний період» [59].

«Мета соціального захисту полягає в тому, щоб, забезпечивши людям мінімально необхідний життєвий рівень, надати кожному можливості вільно розвиватися, реалізувати себе, свої здібності, гарантувати дотримання стабільності в суспільстві, соціальної солідарності, загального добробуту населення. Можна сказати, що соціальний захист – це своєрідний інструмент забезпечення трансформаційних процесів, оскільки він захищає окрему людину від втрати доходу, а ціле населення - від негативних наслідків економічних реформ, структурних трансформацій виробництва, стихії ринкової конкуренції. Через систему соціального захисту держава виявляє себе реально відповідальною за долю, добробут, майбутнє кожного громадянина» [30].

М.Руженський у своїй праці наводить таку структуру системи соціального захисту (рис. 1.3).

«У науці державного управління регіональна соціальна політика розглядається як комплекс заходів вищих органів державної влади, що характеризуються соціально-економічними, правовими, організаційними та культурно-моральними характеристиками. Ці заходи спрямовані на соціальний розвиток регіонів з урахуванням існуючих ресурсних обмежень і можливостей. Регіональна соціальна політика також розглядається як інструмент влади, який дозволяє регулювати та доповнювати ринкові механізми і соціальні структури щодо надання різноманітних соціальних послуг населенню (у сфері освіти, охорони здоров'я, зайнятості, соціального захисту тощо) на основі принципів перерозподілу, захисту та соціальної справедливості. Державно-управлінський чи практико-орієнтований підхід розглядає регіональну соціальну політику в межах виключно соціально-економічного простору регіону» [24].

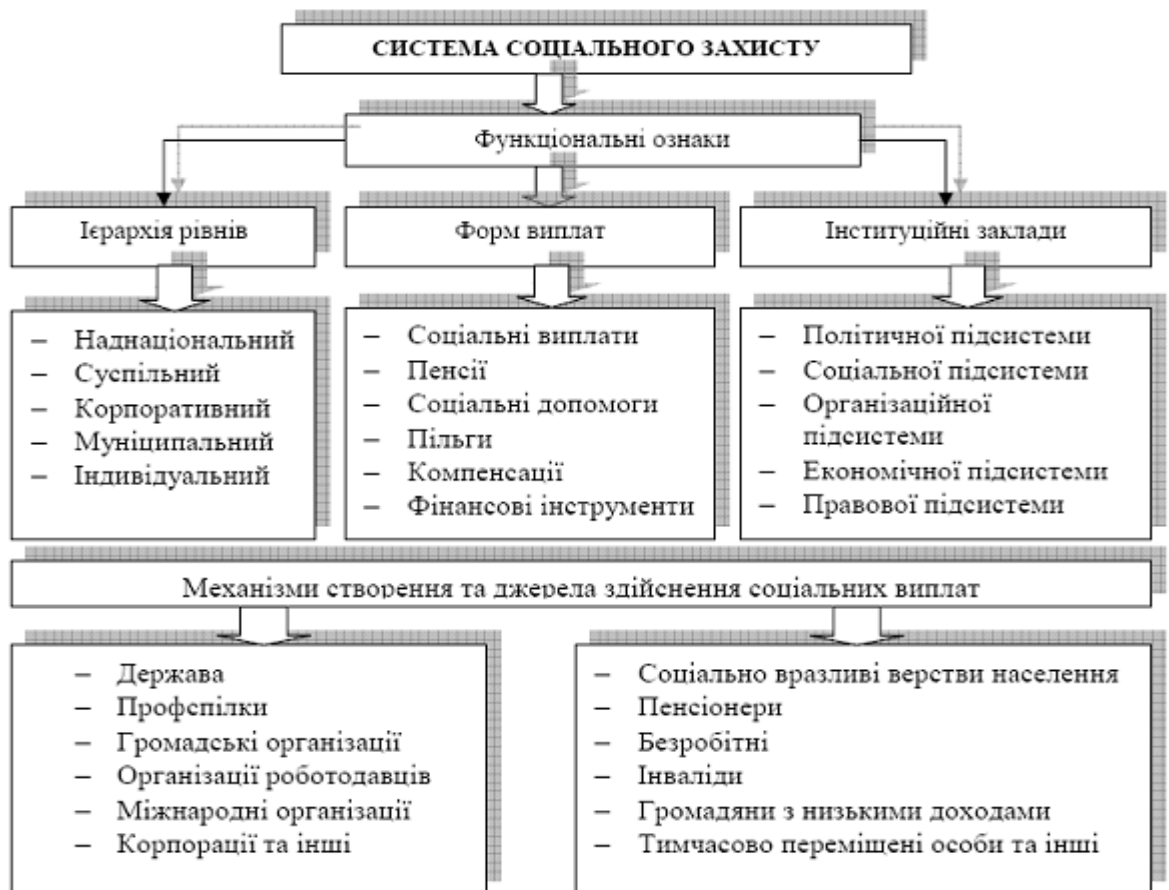


Рис. 1.3. Система соціального захисту населення [47].

Сформовано на основі джерела [47]

В Україні роль органів місцевого самоврядування у вирішенні соціальних проблем значно зросла, що обумовлено низкою причин (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Причини, які обумовлюють важливу роль органів місцевого самоврядування у вирішенні соціальних проблем [4].

Сформовано на основі джерела [4].

Досліджуваною організацією є Управління соціальної політики Тернопільської міської ради.

Специфіка діяльності Управління соціальної політики Тернопільської міської ради розкривається у його завданнях, які охоплюють (рис. 1.5).

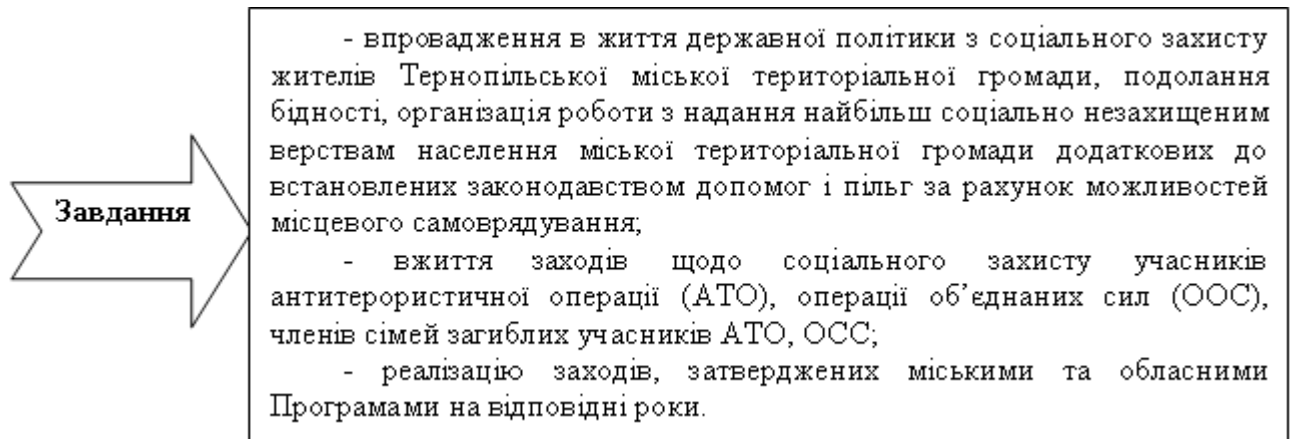


Рис. 1.5. Завдання Управління соціальної політики Тернопільської міської ради [53].

Сформовано на основі джерела [53].

Політика щодо соціального захисту населення та діяльність Управління соціальної політики Тернопільської міської ради повинні мати відповідне законодавчо-нормативне забезпечення.

1.2. Законодавчо-нормативне забезпечення діяльності органу соціального захисту населення

«В умовах ринкової трансформації українського суспільства особливого значення набуває вирішення проблем соціального захисту населення, що обумовлено конституційним правом громадян України» [17].

«Право на соціальний захист є суб'єктивним правом кожної людини, належить до основоположних її прав і разом з іншими, не менш важливими правами, становить фундамент правового статусу людини. Щодо права на соціальний захист вкажемо на те, що: воно закріплено за кожною людиною і за кожним громадянином; носить загальний характер, тобто є однаковим для

кожної людини та кожного громадянина; «механізм його здійснення пов'язаний з тим, що, на відміну від інших (неосновних) прав і свобод, які реалізуються в конкретних правовідносинах, вказане право є передумовою будь-яких правовідносин у сфері соціального забезпечення, постійним і невід'ємним кожного учасника останніх» [17].

«Зміст права на соціальний захист трактується як проголошена міжнародним співтовариством та гарантована державою можливість людини забезпечувати, у випадку настання соціального ризику, фізіологічні, соціальні і духовні потреби, необхідні для гідного життя у повному обсязі» [15].

Перелік соціальних ризиків містить як національне законодавство, так і міжнародно-правові акти. Так, Конституція України у ст. 46 до соціальних ризиків відносить: «...втрату (повну, часткову або тимчасову) працездатності, безробіття, втрату годувальника, старість. Цей перелік не є вичерпним і знаходить свою конкретизацію й доповнення у положеннях національного галузевого законодавства. Його розширення ґрунтується на нормах окремих міжнародно-правових документів соціального спрямування» [17].

Зокрема, «Європейська соціальна хартія (переглянута) і Європейський кодекс соціального забезпечення закріплюють такі соціальні ризики, як: хвороба, непрацездатність, материнство (вагітність і пологи), сімейні витрати на утримання дітей, безробіття, старість, смерть, вдівство, нещасний випадок на роботі, професійне захворювання, бідність, потреба у сторонньому догляді через самотність, сирітство, необхідність догляду й утримання непрацездатних членів сім'ї та ін.» [15].

Соціальні проблеми, викликані перебудовою в державі, зміною принципів та організації системи соціального захисту в Україні, створили підґрунтя для появи нових соціальних ризиків (малозабезпеченість, бідність, безробіття тощо), у випадку настання яких людина потребує соціального захисту. Багатоманітність видів соціальних ризиків, які неоднаковою мірою вражають різні групи населення, зумовлює й існування різних організаційно-правових

форм захисту від них. Право кожного на соціальний захист реалізується у рамках організаційно-правових форм.

Саме тому вивчення законодавчо-нормативного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення є актуальним.

У науковій праці [20] зазначено, що «аналіз нормативно-правового забезпечення засад реалізації регіональної соціальної політики показує, що її правовий базис формувався відповідно до внутрішніх та зовнішніх викликів. За період 1991 – 2019 рр. база в сукупності налічує 4742 документи (за даними інформаційно-пошукової системи Національної наукової бібліотеки ім. В.І.Вернадського). Головними суб'єктами прийняття державно-розпорядчих рішень, які змістовно стосуються актуальних проблем регіональної соціальної політики, є: Кабінет Міністрів України – 1 805 (38%) документів; міністерства (43 суб'єкта) – 1563 (33%), у тому числі профільне міністерство (Мінсоцполітики, Мінсоцпраці, Мінсоцзабезпечення) – 372 (24%); Верховна Рада України – 856 (18%); Президент України – 385 (8%), у тому числі Рада національної безпеки і оборони України – 2 документи; судова влада – 133 (3%)» [20].

У Положенні про Управління соціальної політики Тернопільської міської ради (див. додаток А) визначено, що «Управління в своїй діяльності керується Конституцією України та Законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства соціальної політики України, рішеннями міської ради та виконавчого комітету міської ради, розпорядженнями міського голови, іншими нормативно-правовими актами, ДСТУ ISO 9001: 2015, Настановою з якості» [53].

Головним документом, що лежить в основі діяльності органу соціального захисту населення, є Конституція України. Паралельно важливо зазначити, що «...вітчизняна юридична наука пропонує розглядати соціальний захист як систему прав і обов'язків, що дають змогу досягати соціальної безпеки з урахуванням вимог соціальної справедливості через захист особливих

(соціальних) прав (під соціальними правами більшість вітчизняних учених фактично має на увазі права, описані ст. 37–42 Конституції України» [16].

Стаття 46 Конституції України закріплює право громадян на соціальний захист наступним чином: «Громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними. Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом» [17].

«Згідно з першою статтею Конституції України, наша держава є державою соціальною. Про «перетворення на соціально орієнтовану державу» на шляху до інтеграції України до ЄС йдеться й у першому ж абзаці «Стратегії реформування системи надання соціальних послуг»... У 2006 році Україна також ратифікувала Європейську соціальну хартію, взявши на себе зобов'язання створювати належні умови, аби всі громадяни могли реалізувати своє право на соціальну допомогу та користування послугами соціальних служб» [18].

Європейською хартією місцевого самоврядування визначено, що «...держава не може передавати повноваження місцевим органам влади без врахування наявності в них ресурсів. Хартія передбачає «захист більш слабких у фінансовому відношенні органів місцевого самоврядування» шляхом «запровадження процедур бюджетного вирівнювання або аналогічних заходів з метою подолання наслідків нерівного розподілу потенційних джерел фінансування і фінансового тягара, який вони повинні нести»» [18].

Законодавчо-нормативне забезпечення діяльності органу соціального захисту населення також формують (рис. 1.6).

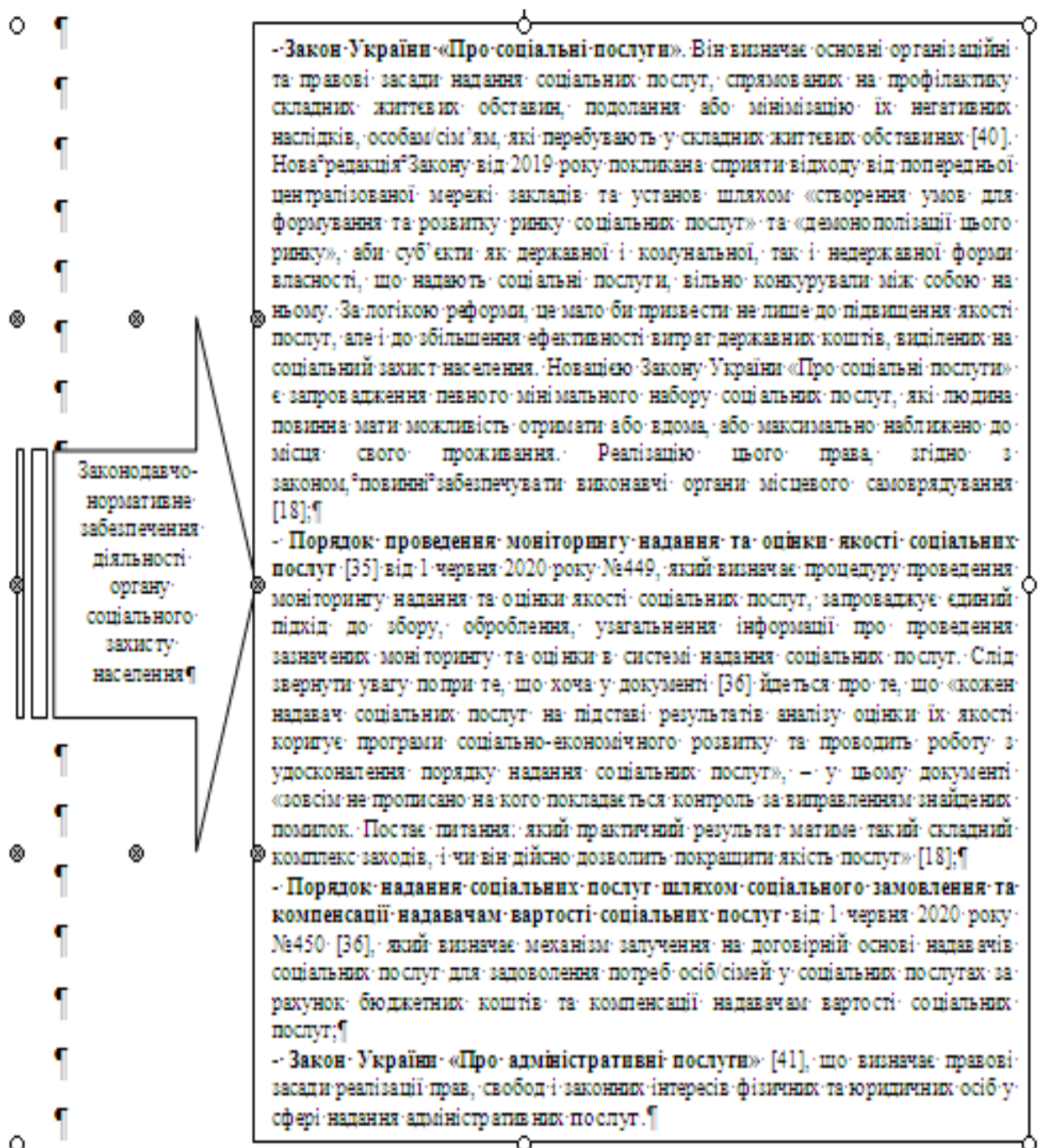


Рис. 1.6. Законодавчо-нормативне забезпечення діяльності органу соціального захисту населення [18; 35-36].

Сформовано на основі джерел [18; 35-36].

Нормативними документами стратегічного характеру, що врегульовують роботу органу соціального захисту населення, також є такі (рис. 1.7).

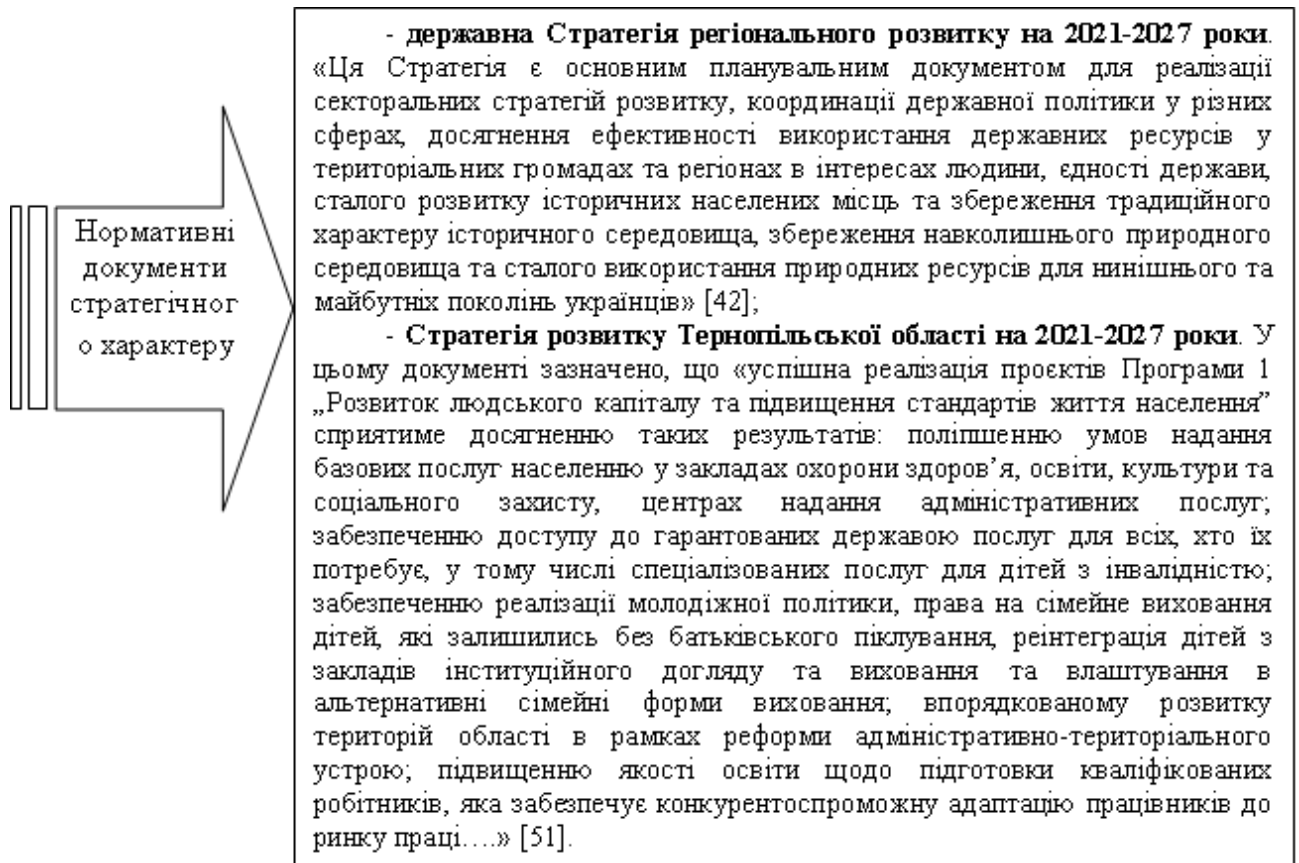


Рис. 1.7. Нормативне забезпечення діяльності органу соціального захисту населення стратегічного характеру [42; 51].

Сформовано на основі джерел [42; 51].

Нормативні документи, що врегульовують роботу органу соціального захисту населення, і затверджені рішеннями Тернопільської міської ради, представлені на рис. 1.8. До прикладу, «...у Тернопільській міській раді задокументована, впроваджена, функціонує система управління якістю, відповідно до вимог стандарту ISO 9001-2015. Регламентуючим документом, що описує систему управління якістю у Тернопільській міській раді згідно з вимогами стандарту ISO 9001-2015, є Настанова у сфері якості» [53]. (див. додаток Б).

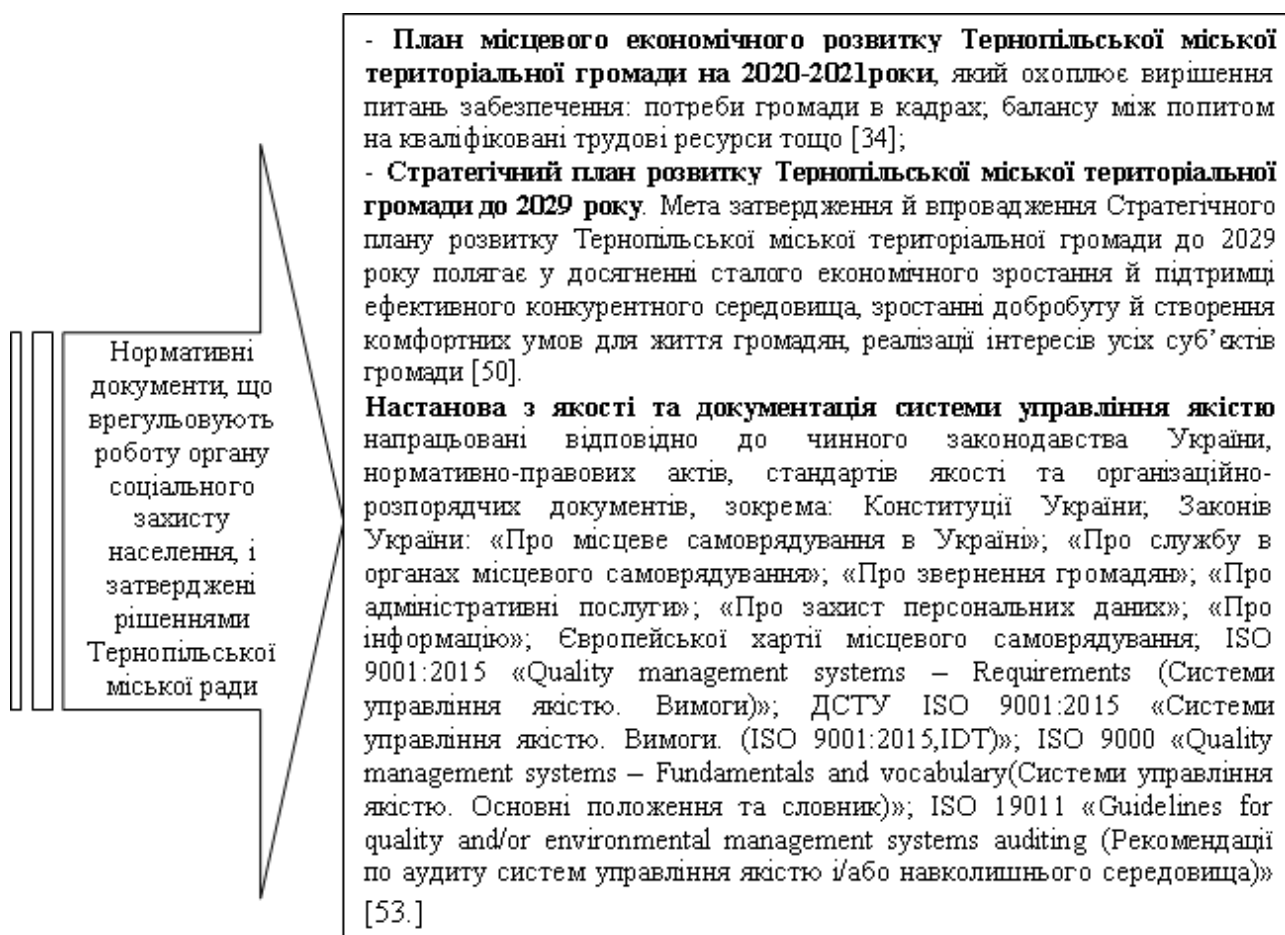


Рис. 1.8. Нормативні документи, що врегульовують роботу органу соціального захисту населення, і затверджені рішеннями Тернопільської міської ради [34; 50; 53].

Сформовано на основі джерел [34; 50; 53].

«Настанова у сфері якості призначена для застосування всіма посадовими особами і структурними підрозділами, та містить опис системи управління якістю, документації системи управління якістю, нормативно-правову базу. У своїй діяльності Тернопільська міська рада застосовує наступні принципи управління якістю: орієнтація на замовника; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних» [53].

Вивчення законодавчо-нормативного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення показує, що воно є потужним. Однак, політичні й економічні негаразди в Україні суттєво вплинули на рівень забезпечення

права на соціальний захист, відбулося реальне зниження розмірів пенсій, допомог, якості надання соціальних послуг. Ефективність реалізації соціальних прав, перш за все, залежить від рівня економічного розвитку країни та її регіонів, а також від стану Державного бюджету. Саме розмір відповідних бюджетних виплат (а не сам факт їх наявності) є визначальним індикатором існування чи відсутності в реальності соціальних прав.

Висновки до розділу 1

1. Соціальний захист спрямований на забезпечення дотримання найважливіших соціальних прав громадян. Його складовими є: пенсійне забезпечення та забезпечення на випадок безробіття; грошова допомога сім'ям; різні форми соціальної допомоги й соціальних послуг (догляд за людьми похилого віку, інвалідами, опіка над сиротами). Функціями системи соцзахисту є: зменшення негативних наслідків бідності шляхом надання короткотермінової адресної допомоги бідним верствам населення тощо.

2. Тенденції децентралізації, регіоналізації і муніципалізації соціальної політики знайшли своє відображення в розвитку місцевого самоврядування. Головною причиною, що обумовлює важливу роль органів місцевого самоврядування у вирішенні соціальних проблем, є те, що масштаби країни визначають необхідність адаптації соціального захисту до різноманітності місцевих умов.

3. Досліджуваною організацією є Управління соціальної політики Тернопільської міської ради. Специфіка його діяльності розкривається у його завданнях. Для цього, в основу діяльності цього органу покладені законодавчі і нормативно-правові акти загальнодержавного, місцевого рівня та акти самого цього органу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

2.1. Аналіз організаційно-функціональної структури органу соціального захисту населення

Аналіз організаційно-функціональної структури органу соціального захисту населення вимагає її дослідження в двох аспектах (рис. 2.1).

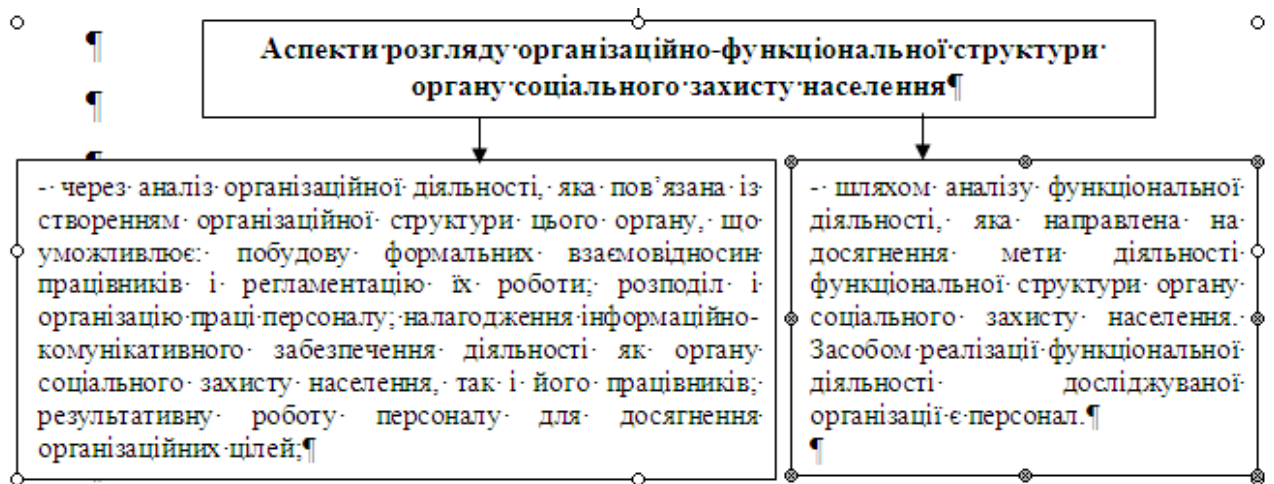


Рис. 2.1. Аспекти розгляду організаційно-функціональної структури органу соціального захисту населення

Сформовано автором

Управління соціальної політики Тернопільської міської ради (надалі - Управління) є її виконавчим органом. Його діяльність врегульовується Положенням про нього (див. додаток А).

«Управління підконтрольне і підзвітне міській раді, підпорядковане її виконавчому комітету, міському голові.

Управління координує діяльність:

- комунального закладу “Центр соціальної реабілітації дітей-інвалідів”;
- Тернопільського міського територіального центру соціального обслуговування населення (надання соціальних послуг)» [53].

Положенням про Управління соціальної політики Тернопільської міської ради визначено завдання цього органу соціального захисту населення. Вони включають (рис. 2.2).

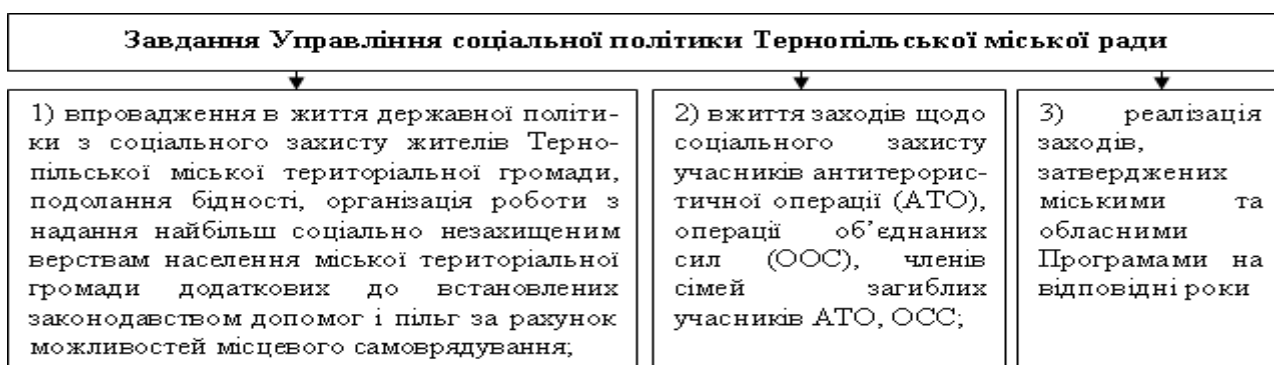


Рис. 2.2. Завдання Управління соціальної політики Тернопільської міськради [53].
Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Побудова формальних (організаційних) взаємовідносин працівників і процес регламентування їх роботи забезпечуються через такі регламенти (рис. 2.3).

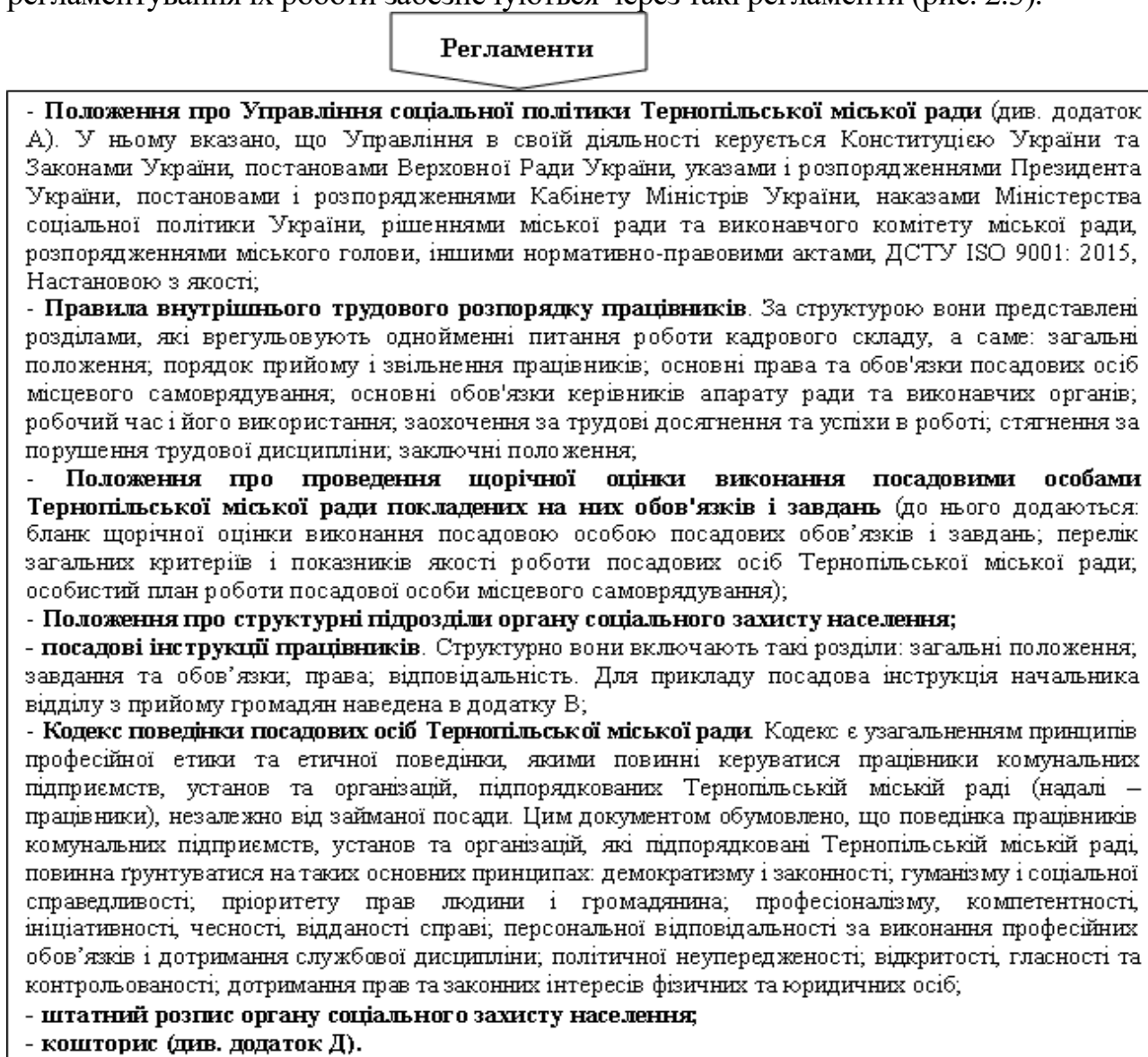


Рис. 2.3. Регламенти, на яких будуються формальні взаємовідносини працівників і процес регламентування їх роботи [53].
Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Сутність організаційного напрямку роботи в Управлінні соціальної політики Тернопільської міської ради розкривається через формування її адміністрацією організаційної структури і такої мережі організаційних відносин, яка б забезпечила цілісність управлінської системи, ефективні взаємовідносини її компонентів.

Організаційна структура Управління соціальної політики Тернопільської міської ради наведена на рис. 2.4.

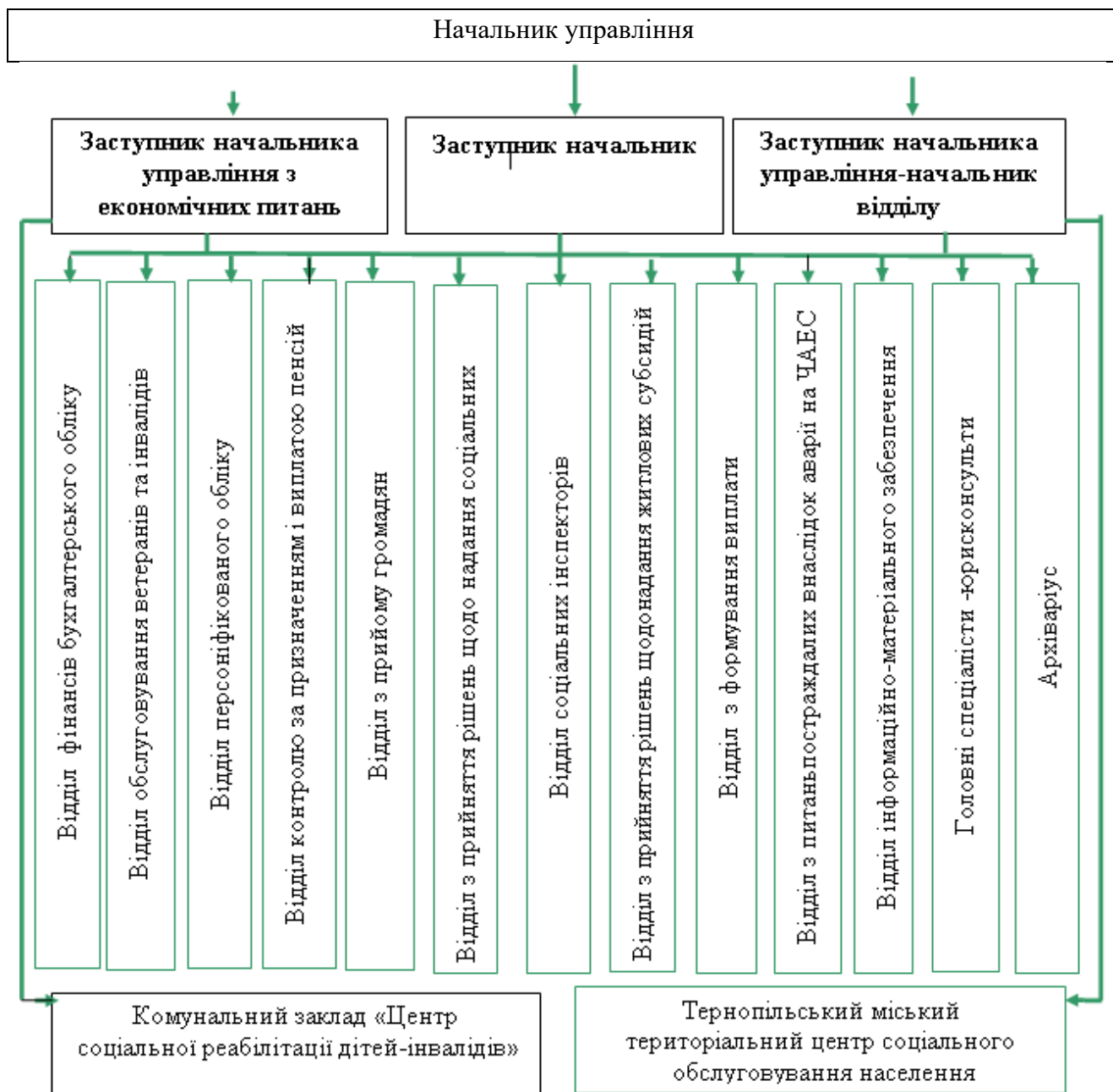


Рис. 2.4. Організаційна структура Управління соціальної політики Тернопільської міської ради [53].

Організаційна структура управління має забезпечити реалізацію функціонального навантаження органу соціального захисту населення, його завдань. Вона пов'язана з цілями, функціями, процесом управління в цьому державному органі, роботою керівництва і розподілом обов'язків і повноважень між працівниками. В межах неї здійснюється весь управлінський процес, в якому беруть участь керівники всіх рівнів управління.

Організаційна структура є показником організованості Управління як системи. У цьому контексті вкажемо, що в структурі Управління соціальної політики Тернопільської міськради функціонує 11 відділів.

«В апарат управління входять: начальник управління, заступник начальника управління, заступник з економічних питань, заступник з загальних питань, головні спеціалісти-юрисконсульти та сектор діловодства та електронного документообігу (налічує 6 працівників)» [53].

«Всі відділи здійснюють свою діяльність під керівництвом начальника управління. Начальники відділів призначаються на посаду та звільняються з посади міським головою за поданням начальника управління соціальної політики. Начальники відділів підпорядковуються безпосередньо начальнику управління та заступникам начальника управління» [53].

Найбільш чисельними відділами управління соціальної політики є відділ з прийому громадян, відділ з прийняття рішень щодо надання житлових субсидій, відділ з прийняття рішень щодо надання соціальних допомог та відділ з формування виплати.

В процесі своєї діяльності відділ з прийняття рішень щодо надання соціальних допомог виконує завдання, відповідно до яких реалізуються функції, які закріплені за ним положенням про відділ та посадовими інструкціями працівників (рис. 2.5).

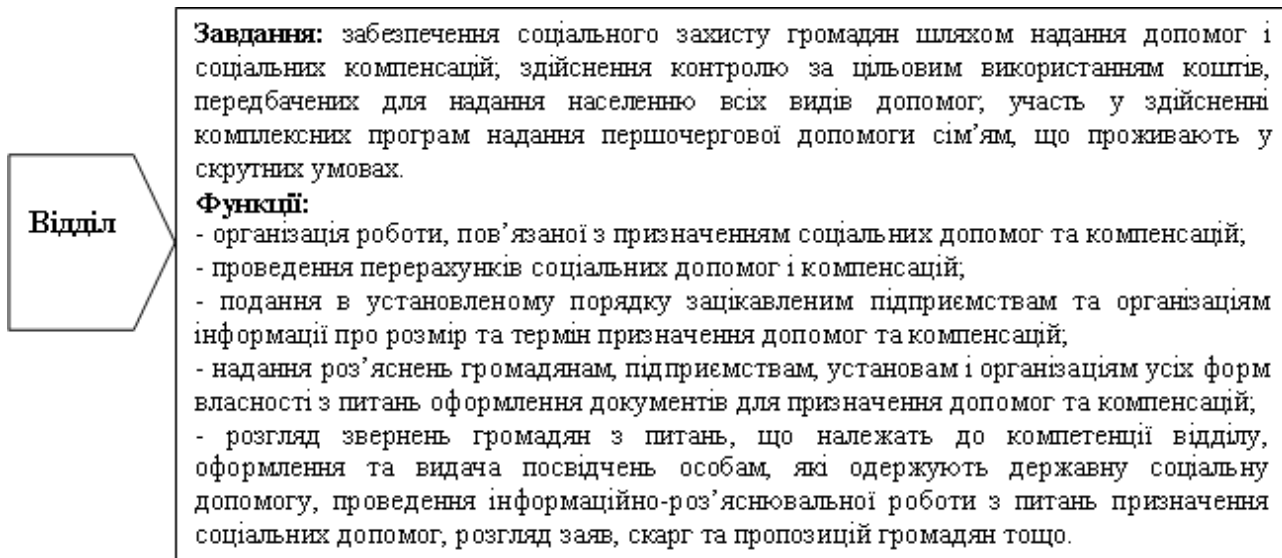


Рис. 2.5. Завдання і функції відділу щодо надання соціальних допомог [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Завдання і функції відділу з прийняття рішень щодо надання житлових субсидій представлені на рис. 2.6.

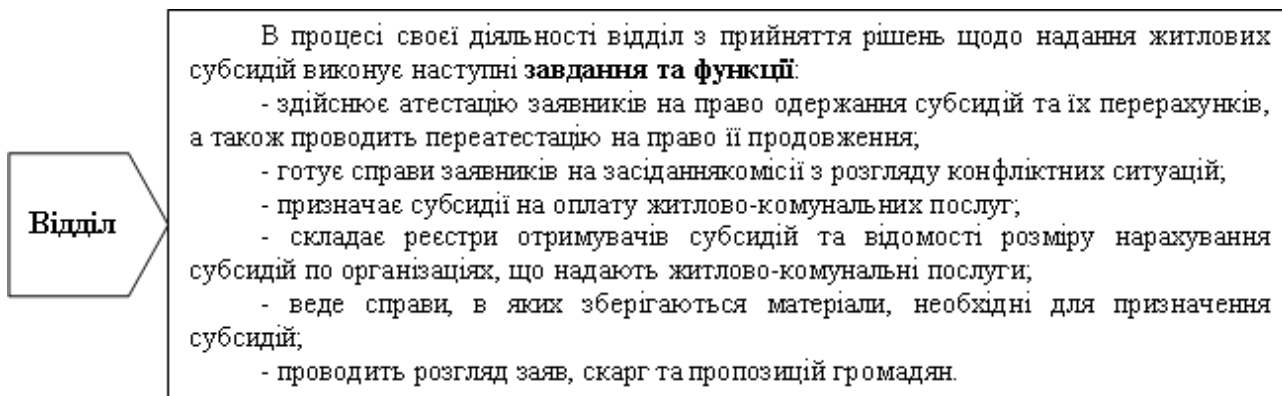


Рис. 2.6. Завдання і функції відділу з прийняття рішень щодо надання житлових субсидій [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

У складі Управління соціальної політики функціонує відділ з формування виплати. Основні завдання відділу систематизовані на рис. 2.7.

«Управлінню соціальної політики підпорядковані: комунальний заклад

Центр соціальної реабілітації дітей-інвалідів та Тернопільський міський територіальний центр соціального обслуговування населення (надання соціальних послуг). Центр соціальної реабілітації дітей-інвалідів функціонує як комунальний соціальний заклад. Ця організація надає дітям з особливими потребами комплексні послуги з психологічної, педагогічної, соціальної реабілітації, проводяться заходи з професійної орієнтації та медичного супроводу. Тернопільський міський територіальний центр соціального обслуговування населення здійснює соціальне обслуговування та надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, за місцем проживання, в умовах тимчасового або денного перебування» [53].

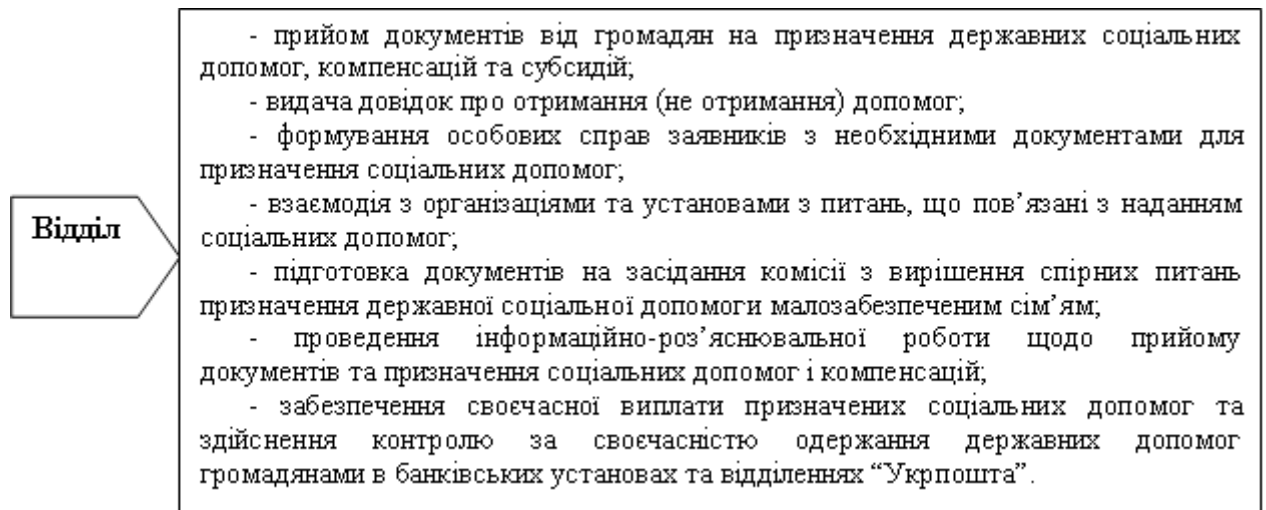


Рис. 2.7. Завдання і функції відділу з формування виплати [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Організаційна структура Управління соціальної політики Тернопільської міської ради є лінійно-функціональною. Вона дозволяє даному органу місцевого самоврядування максимально ефективно взаємодіяти із зовнішнім оточенням, цілеспрямовано розподіляти зусилля персоналу на досягнення визначеної мети.

Отже, організаційні основи роботи Управління соціальної політики Тернопільської міської ради сформовані належним чином. Це дозволяє: будувати взаємовідносини працівників і регламентувати їх роботу; досягати

організаційних цілей тощо.

Функціональні основи роботи забезпечують: виконання функцій і завдань, які закріплені в положеннях про структурні підрозділи, та визначені в установчих документах Управління тощо.

2.2. Планування діяльності органу соціального захисту населення

Управління соціальної політики Тернопільської міської ради здійснює свою роботу на засадах планування.

За своєю суттю планування є наперед прийнятим рішенням про те, «що робити, коли робити і хто буде робити».

Зміст планування в Управлінні соціальної політики Тернопільської міської ради розкриває рис. 2.8.

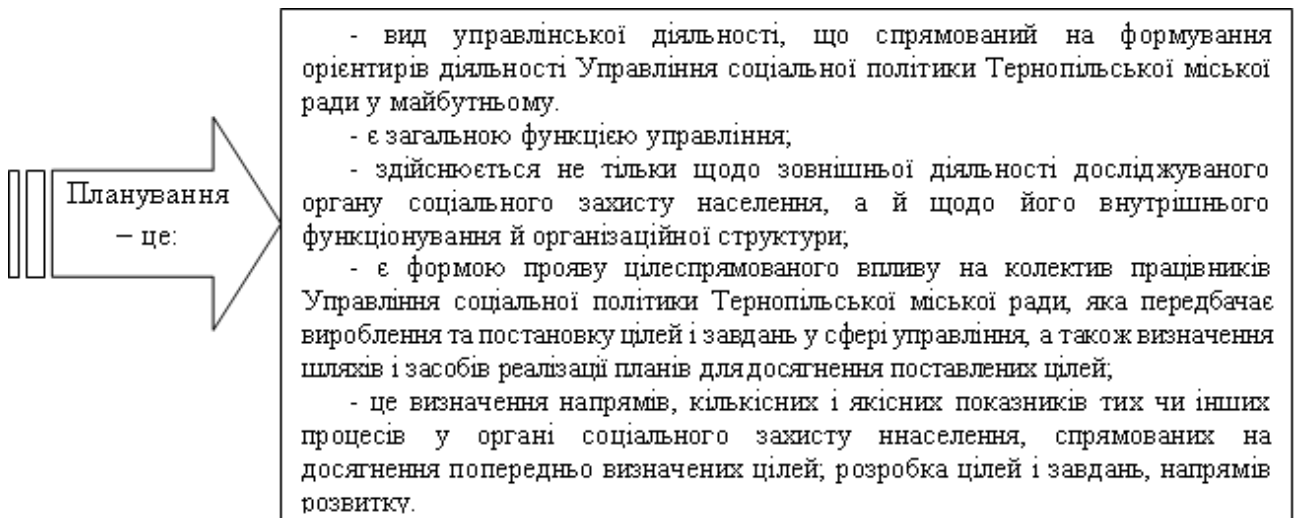


Рис. 2.8. Зміст планування в Управлінні соціальної політики Тернопільської міської ради

Сформовано самостійно.

Робота Управління соціальної політики Тернопільської міськради проводиться за: стратегічним, середньостроковим і короткостроковим напрямами. Стратегічні орієнтири досліджуваного структурного підрозділу Тернопільської міської ради здійснюється у відповідності до основоположного документу, що визначає пріоритети розвитку територіальної громади. Ним є Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки, а також

Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року та цільові програми. Середньостроковий напрям діяльності розкривається через плани роботи Управління. Короткостроковий напрям роботи досліджуваного структурного підрозділу Тернопільської міської ради реалізується за: «планами роботи виконавчого комітету міської ради на відповідний рік (на 2021 рік план затверджений рішенням виконавчого комітету від 16.12.2020 року №93, а на 2020 рік – рішенням виконавчого комітету від 18.12.2019 року №1170)» [53]; особистими планами роботи посадових осіб місцевого самоврядування на відповідний рік.

Контроль виконавської і трудової дисципліни службовців Управління здійснюється відповідно до затруджених Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників.

Витяги із планів роботи виконавчого комітету Тернопільської міської ради на 2020-2021 роки подано в табл. 2.1. Ці витяги охоплюють позиції діяльності Управління соціальної політики як структурного підрозділу міської ради на відповідний рік.

Таблиця 2.1

Витяги із планів роботи виконавчого комітету Тернопільської міської ради на 2020-2021 роки [53].

№ п/п	Назва питання, яке включене до плану роботи виконавчого комітету	Відповідальний за підготовку питання	Термін розгляду питання
1	2	3	4
2020 рік			
1	Про надання громадянам грошової та адресної безготівкової допомоги	Управління соціальної політики	По мірі готовності
2	Про надання дозволу опікуну/піклувальнику на укладання договору купівлі-продажу від імені недієздатної/обмежено дієздатної особи	Той же	Той же
3	Про надання фінансової підтримки громадським об'єднанням осіб з інвалідністю та ветеранам		Той же
2021 рік			
1	Про надання громадянам грошової та адресної безготівкової допомоги	Той же	Той же
2	Про надання дозволу опікуну/піклувальнику на укладання договору купівлі-продажу від імені недієздатної/обмежено дієздатної особи	Той же	Той же
3	Про надання фінансової підтримки громадським об'єднанням осіб з інвалідністю та ветеранам	Той же	Той же

Примітка. Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Як видно з табл. 2.1, основні напрями діяльності досліджуваного структурного підрозділу органу місцевого самоврядування впродовж 2020-2021 років охоплювали: надання громадянам грошової та адресної безготівкової допомоги; надання дозволу опікуну/піклувальнику на укладання договору купівлі-продажу від імені недієздатної/обмежено дієздатної особи; надання фінансової підтримки громадським об'єднанням осіб з інвалідністю та ветеранам. Реалізація цих напрямів діяльності забезпечується, передусім, шляхом надання адміністративних і неадміністративних послуг. Переліки цих послуг розміщені на сайті Тернопільської міської ради і включають (рис. 2.9).

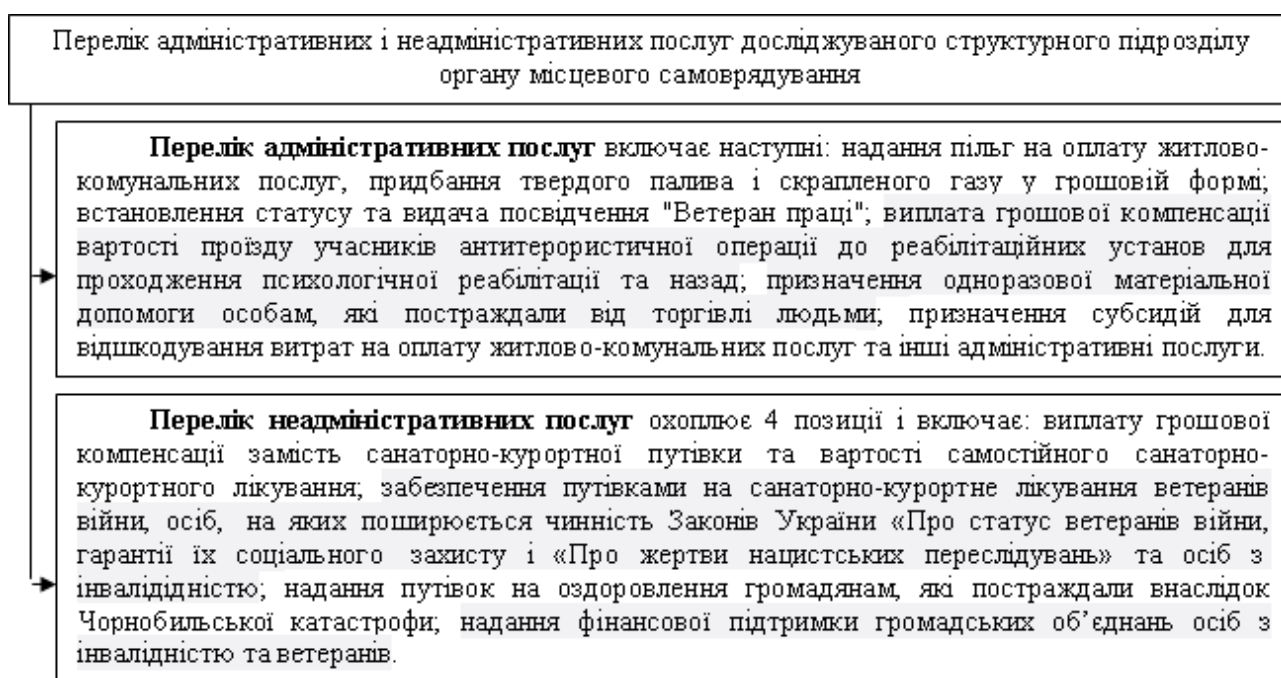


Рис. 2.9. Перелік адміністративних і неадміністративних послуг [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Надання адміністративних і неадміністративних послуг супроводжується формуванням інформаційних карток (див. додатки П, Р).

Управлінням соціальної політики Тернопільської міської ради здійснювалась діяльність в рамках виконання таких галузевих програм в рамках програми «Турбота» (див. додаток С).

Також Управлінням соціальної політики Тернопільської міської ради здійснювалась така діяльність (рис. 2.10).

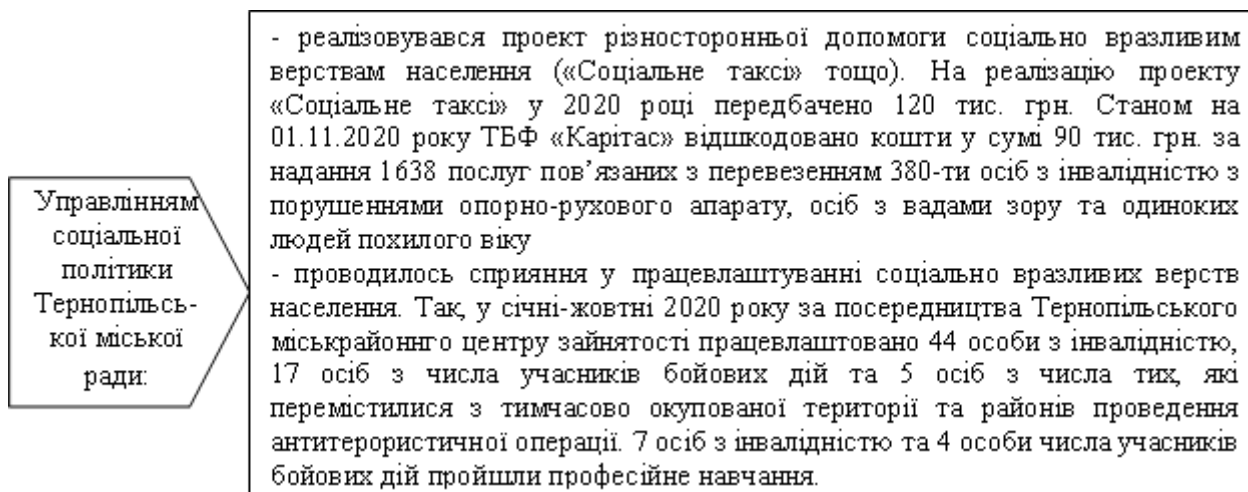


Рис. 2.10. Діяльність, здійснювана Управлінням соціальної політики Тернопільської міської ради [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Тернопільський міський територіальний центр соціального обслуговування населення, що підпорядкований Управлінню соціальної політики Тернопільської міськради, надає соціальні послуги, вказані в додатку Т.

За інформацією Тернопільської міської ради у 2019-2020 роках найпопулярнішими послугами, якими скористалися різні категорії населення, стали такі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 показує, що у 2019-2020 роках мав місце попит на усі види соціальних послуг Тернопільського міського територіального центру соціального обслуговування. Ними скористалися різні категорії населення.

Слід вказати на те, що соціальні послуги надаються за рахунок коштів місцевого бюджету за конкурсом соціального замовлення.

Інформація про надання соціальних послуг за рахунок коштів місцевого бюджету за конкурсом соціального замовлення станом на 01.10.2020 року наведена в додатку У.

Інформація щодо надання соціальних послуг Тернопільським міським територіальним центром соціального обслуговування, якими скористалися різні категорії населення у 2019-2020 роках [53].

№ з/п	Цільова аудиторія	Отримані соціальні послуги
1	2	3
1	Одинокі громадяни похилого віку, інваліди, які не здатні до самообслуговування і потребують постійної сторонньої допомоги, визнані такими в порядку, затвердженому Міністерством охорони здоров'я України	Соціальна допомога вдома
2	Громадяни, які мають часткове порушення рухової активності, частково не здатні до самообслуговування та не мають медичних протипоказань для перебування в колективі та потребують соціально-побутової і психологічної адаптації	Соціальна адаптація
3	Соціально незахищені громадяни міста, та громадяни, що опинились у складній життєвій ситуації	Безкоштовні обіди Безкоштовні перукарські послуги Надання гуманітарної допомоги у натурального вигляді
4	Члени сімей загиблих в війні в Афганістані, учасники-добровольці антитерористичної операції та члени їх сімей, реабілітовані особи, члени їх сімей та ветерани ОУН-УПА, які зареєстровані та проживають в місті Тернопіль	Відшкодування пільг ЖКП
5	Інваліди І групи, особи, які одержують державну соціальну допомогу на дитину інваліда до 18 років та дітей інвалідів до 18 років	Надання адресної безготівкової допомоги шляхом відшкодування оплати за житлово-комунальні послуги в розмірі 50%
6	Мешканці міста, які опинилися в складних життєвих обставинах, спричинених інвалідністю, хворобами, малозабезпеченістю, сирітством, стихійним лихом, катастрофою, складним фінансовим становищем, постраждали внаслідок аварії на ЧАЕС, інваліди-члени громадських організацій, учасникам бойових дій ОУН – УПА, політв'язні та репресовані, учасники антитерористичної операції та члени сімей загиблих, ветерани війни та праці, особи звільнені з місць позбавлення волі, одинокі громадяни похилого віку, багатодітні та малозабезпечені сім'ї	Одноразова грошова матеріальна допомога

Примітка. Сформовано на основі інформації Тернопільської міської ради і джерела [53].

За інформацією Управління соціальної політики Тернопільської міської ради стосовно виконання у 2020 році Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року, Тернопільським міським територіальним центром соціального обслуговування населення здійснювалась така діяльність (рис. 2.11).

«Комунальний заклад «Центр соціальної реабілітації дітей-інвалідів» надає такі види соціальних послуг: соціальна реабілітація – соціальна адаптація дітей

з особливими потребами; психологічна реабілітація – корекція поведінкового, емоційного, когнітивного компоненту особистості дитини; педагогічна реабілітація – заняття з дітьми за методикою Монтесорі; логопедична корекція – робота з дітьми над постановкою звуків та правильною вимовою» [53].

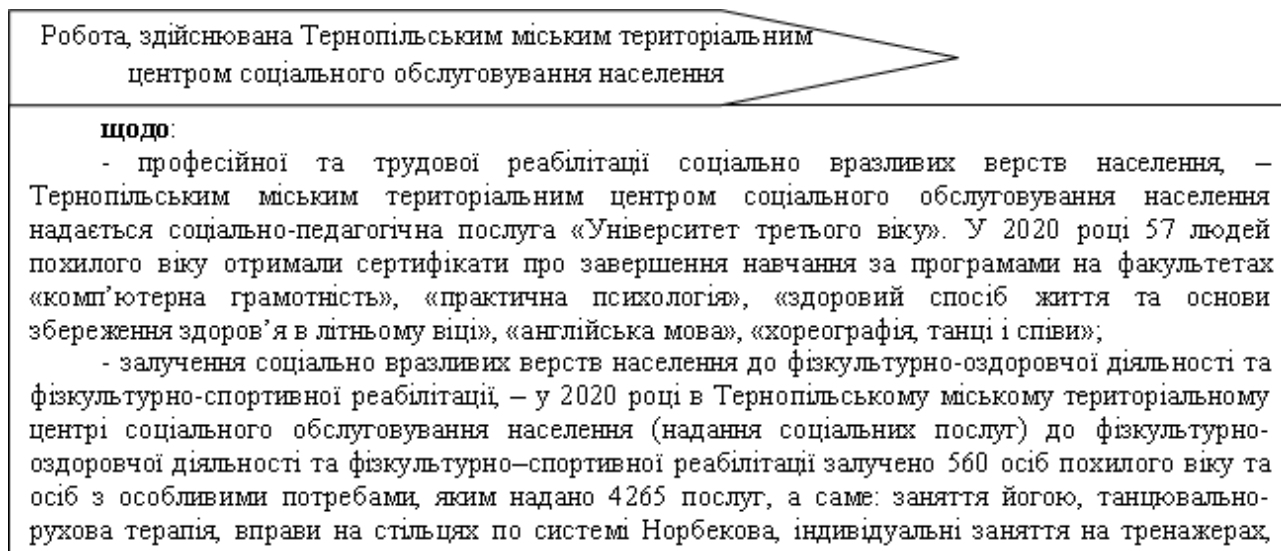


Рис. 2.11. Робота, здійснювана Тернопільським міським територіальним центром соціального обслуговування населення [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

«Цільовою аудиторією користувачів послуг є діти-інваліди та діти, які мають ризик отримати інвалідність віком до 18 років. За 2019-2020 роки послуги в Центрі отримали відповідно 153 та 203 дитини» [53].

Контроль щодо якості надання соціальних послуг здійснюється шляхом зворотнього зв'язку через сайт Тернопільської міської ради (скарги, звернення і т.п) та відповідно до системи управління якістю. Так, на сайті Тернопільської міської ради (<https://ternopilcity.gov.ua/>) зазначено, що Управління соціальної політики проводить опитування щодо якості надання соціальних послуг працівниками органу, Тернопільським міським територіальним центром соціального обслуговування населення, Центром соціальної реабілітації дітей-інвалідів.

Функціонування Управління соціальної політики Тернопільської міської ради та надання ним послуг вимагає відповідного ресурсного забезпечення діяльності.

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення

У науковій праці [11] вказується, що «...ресурсне забезпечення – це сукупність ресурсів, що використовуються чи можуть використовуватися організацією для здійснення своєї діяльності» [11].

Автор літературного джерела [2] зазначає наступне «...як бачимо з аналізу наукових джерел, сутність ресурсного забезпечення розглядається через такі змістовні характеристики, як: сукупність певних видів ресурсів, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства; можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу; процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; система державних заходів, спрямованих на створення правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору на засоби досягнення цілей» [2].

Враховуючи те, що ресурсне забезпечення є індивідуальним для різних типів організацій та визначається згідно з їх цілями та завданнями, адаптуємо трактування «ресурсного забезпечення», подане у літературному джерелі [2] до діяльності досліджуваного органу соцзахисту населення. Отже, ресурсне забезпечення – це (рис. 2.12).

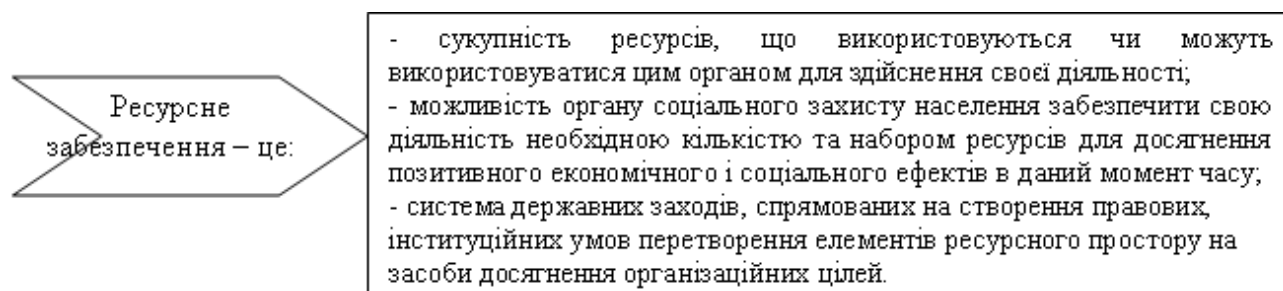


Рис. 2.12. Зміст поняття «ресурсне забезпечення», адаптоване до специфіки досліджуваного органу соціального захисту населення [2].

Адаптовано за джерелом [2].

Найважливіші ресурси досліджуваного органу соціального захисту населення систематизовані на рис. 2.13.

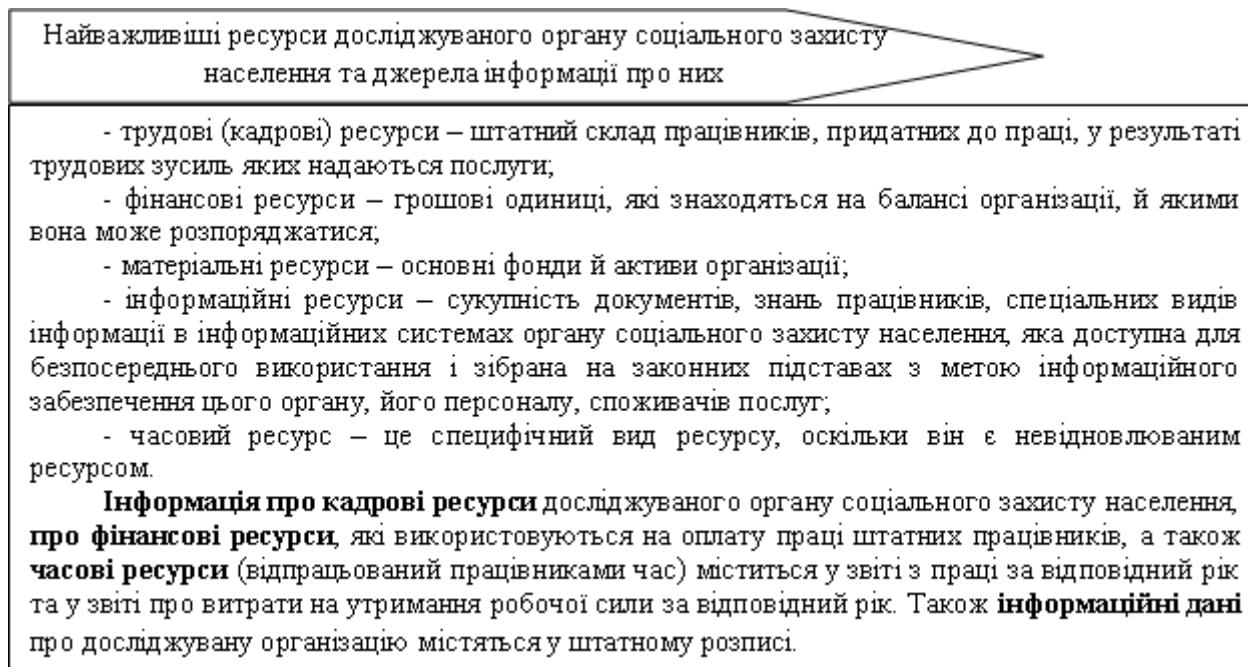


Рис. 2.13. Найважливіші ресурси Управління та джерела інформації про них

Сформовано самостійно

Витяг із звітів з праці за 2018-2020 роки (див. додатки Ж, К, Л) та звіту про витрати на утримання робочої сили за 2018 рік (див. додаток М) наведено в табл. 2.3-2.4.

Як бачимо з табл. 2.3, облікова кількість штатних працівників станом на 31 грудня у 2018-2020 роках становила відповідно 114, 112 та 112 осіб, тобто було практично незмінною. Для того, щоб працівники були спроможні задовольнити свої потреби, а організація отримала можливості для підвищення їх рівня зацікавленості, а отже і відповідальності, дисциплінованості тощо використовується матеріальне стимулювання. Оплата праці є невід'ємною частиною матеріального стимулювання працівників і системи мотивації праці персоналу Управління соціальної політики.

Витяг із звітів з праці Управління соціальної політики Тернопільської міської ради за 2018-2020 роки [53].

№ з/п	Показник	Обсяг		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Кількість штатних працівників, осіб				
1	Облікова кількість штатних працівників на 31 грудня відповідного року (у тому числі, жінки)	114 (99)	112 (98)	112 (98)
2	Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	8	5	-
Склад фонду оплати праці штатних працівників, тис. грн.				
3	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	4922,6	5721,7	5046,5
4	Фонд основної заробітної плати	1398,8	1524,9	1546,2
5	Фонд додаткової заробітної плати	3482,0	4163,2	3420,7
6	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1101,5	1375,3	1339,7
7	Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	2312,3	2672,7	1982,7
8	Заохочувальні та компенсаційні виплати	41,8	33,6	79,6
9	Матеріальна допомога	41,8	33,6	79,6

Примітка. Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Фонд оплати праці штатних працівників формують: фонд основної і додаткової заробітної плати та заохочувальні і компенсаційні виплати. У структурі оплати праці штатних працівників, як свідчать дані таблиці 2.8, питома вага основної заробітної плати впродовж 2018-2020 років коливається від 26,7% до 30,6%, а питома вага додаткової заробітної плати знаходиться в діапазоні від 67,8% до 72,8%. Спостерігаємо зміни (збільшення) заохочувальних і компенсаційних виплат у 2020 році в порівнянні з 2018-2019 роками. Їх розмір перевищив у 2020 році показники 2018 та 2019 років на 90% та 136% відповідно (або був більшим у 1,9 та 2,4 рази відповідно).

Критично аналізуючи співвідношення фіксованих виплат і змінної їх частини (30,6% : 67,8%) у структурі фонду оплати праці службовців Управління соціального захисту населення, вкажемо на те, що воно не мотивує працівників до результативної роботи, оскільки в його основу не закладено принципи SIGMA: конкурентність, передбачуваність та стабільність.

У контексті вказаного вище звернемося до «інформаційних матеріалів за підсумками міжнародного форуму “Застосування системи грейдингу на державній

службі», що відбувся 19.04.2021 року, ініційованому Національним агентством України з питань державної служби спільно з Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу... було вказано, що фіксовані виплати на державній службі повинні становити не менше 70%, а варіативна частина – бути не більше 30%» [1].

Як бачимо, інституційний ресурс, представлений Національним агентством України з питань державної служби та Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу чинить позитивний вплив на діяльність досліджуваної організації, оскільки орієнтується на вдосконалення матеріального стимулювання службовців Управління.

Витяг із звіту про витрати на утримання робочої сили Управління соціальної політики Тернопільської міської ради за 2018 рік наведено в табл. 2.4.

Аналізуючи інформацію табл. 2.4 щодо витрат на утримання робочої сили, звернемо увагу на позицію «професійне навчання». Витрати досліджуваної організації на професійне навчання у 2018 році є незначними і склали 1,7 тис. грн., що становить 7,8% від загальних витрат на утримання робочої сили досліджуваного органу соціального захисту населення, які у відповідності до кошторису Управління соціальної політики Тернопільської міської ради на 2018 рік становили 218,806 тис.грн.

Разом з тим, професійне навчання є одним із першочергових завдань, без вирішення якого неможливо забезпечити ефективність публічного управління, зробити реальним входження України до спільноти європейських держав. Необхідність ефективного професійного навчання службовців органу місцевого самоврядування визначається тим, що одним із основних принципів служби в них, є професіоналізм, що підкреслює високу суспільну значущість їх діяльності службовців.

Ефективність системи та рівень соціального захисту населення, результативна робота досліджуваної організації залежать від якісного фінансового забезпечення. Сам процес фінансового забезпечення реалізується у два етапи: 1) формування фінансових ресурсів; 2) використання фінансових ресурсів.

Витяг із звіту про витрати на утримання робочої сили Управління соціальної політики Тернопільської міської ради за 2018 рік [53].

№ з/п	Показник	Обсяг
1	2	3
Кількість штатних працівників, осіб		
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	106
Кількість працівників і оплачений робочий час		
2	Оплачений робочий час, людино-годин: штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності)	200402
	у тому числі, відпрацьований	184278
3	Встановлена норма тривалості робочого часу на тиждень на одного працівника, годин	40
Витрати на утримання робочої сили, тис. грн.		
4	Пряма оплата праці	12853,5
	у тому числі оплата за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками та посадовими окладами	4830,2
	надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів), посадових окладів	3686,9
	премії та винагороди, що носять систематичний характер	4302,4
5	Оплата за невідпрацьований час	1567,7
	у тому числі оплата щорічних основних і додаткових відпусток	1567,7
6	Премії та нерегулярні виплати	2134,8
	у тому числі винагороди за підсумками роботи за рік	-
	матеріальна допомога, що має систематичний характер	2134,8
7	Витрати на соціальне забезпечення працівників	3835,6
	у тому числі нарахована сума єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	3618,5
	оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства	202,1
8	Витрати на професійне навчання	1,7
9	Витрати на культурно-побутове обслуговування	-
10	Інші витрати на утримання робочої сили	13,3

Примітка. Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради та джерела [53].

Фінансові ресурси є грошовими коштами, що є у розпорядженні Управління соціальної політики Тернопільської міськради. Ці ресурси та їх раціональне використання визначають матеріальну основу не тільки стабільності функціонування Управління як суб'єкта соціального захисту населення, але й результативності публічного управління, здійснюваного ним. Так, фінансові ресурси використовуються через систему соціального захисту населення, зокрема:

- систему соціальних трансфертів (цільові допомоги, соціальне забезпечення). Наприклад, розмір соціального забезпечення відповідно до кошторису Управління на 2021 рік склав 167300 грн.;

- соціальний захист через недержавні і громадські організації.

Фінансові ресурси, які отримує та використовує Управління у відповідному році, зафіксовані у кошторисі за відповідний рік. Наприклад, надходження і видатки досліджуваної організації на 2021 рік, що зафіксовано у кошторисі на 2021 рік, становили 33328900 грн. (див. додаток Д).

Необхідною умовою успішного виконання соціальним захистом своїх функцій є своєчасне та повне фінансове забезпечення всіх соціальних виплат та програм. Інформація щодо цього розміщена на сайті Тернопільської міської ради (<https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/pasporti-byudgetnih-program/37642.html>), що також вказує на важливість інформаційного ресурсу, використовуваного досліджуваним органом соціального захисту населення.

Інформаційні дані щодо фінансування заходів, на які виділялись кошти протягом 2019-2020 років відповідно міської програми «Турбота» на 2019-2021 роки та інших програм, наведені в додатку Ф.

«Нова редакція Закону України «Про соціальні послуги» від 2019 року покликана сприяти відходу від попередньої централізованої мережі закладів та установ шляхом «створення умов для формування та розвитку ринку соціальних послуг» та «демонополізації цього ринку», аби суб'єкти як державної і комунальної, так і недержавної форми власності, що надають соціальні послуги, вільно конкурували між собою на ньому. За логікою реформи, це мало би призвести не лише до підвищення якості послуг, але і до збільшення ефективності витрат державних коштів, виділених на соціальний захист населення... Посприяти цьому покликаний також і новий механізм фінансування — «соціальне замовлення». Надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення передбачає фінансування шляхом компенсації надавачам соціальних послуг вартості наданих ними послуг» [18].

За результатами переговорів з Громадською організацією "Тернопільська міська громадська організація родин дітей-інвалідів "Дитина"" та Тернопільським благодійним фондом «Карітас» було укладено два договори (рис. 2.14).

Укладені
договори

- в **2019 році** з громадською організацією "Тернопільська міська громадська організація родин дітей-інвалідів "Дитина" на надання послуги для забезпечення денного догляду та підтримки осіб з інвалідністю з дитинства після 18 років на суму 400,0 тис. грн. (договір №20 від 01.04.19р.), а також з Тернопільським благодійним фондом «Карітас» на надання послуги з паліативного догляду за особами з онкологічними захворюваннями IV стадії на суму 200 тис.грн. (договір №21 від 01.04.19р.);
- в **2020 році** з Громадською організацією "Тернопільська міська громадська організація родин дітей-інвалідів "Дитина" на надання послуги для забезпечення денного догляду та підтримки осіб з інвалідністю з дитинства після 18 років на суму 500 тис. грн. (договір № 23 від 10.03.2020 р.), а також з Тернопільським благодійним фондом «Карітас» на надання послуги з паліативного догляду за особами з онкологічними захворюваннями IV стадії, на суму 250 тис.грн. (договір №22 від 11.03.2020р.).

Рис. 2.14. Інформація щодо укладених договорів [53].

Сформовано за даними Управління соціальної політики Тернопільської міськради і джерела [53].

Матеріальні ресурси – основні фонди й активи організації. «Звіт Управління соціальної політики Тернопільської міської ради про наявність і рух необоротних активів, амортизацію та капітальні інвестиції за 2020 рік» [53] наведений в додатку Н.

Інформаційні ресурси Управління належать до системи державних інформаційних ресурсів. Це обумовлюється тим, що ці ресурси охоплюють результати інтелектуальної та практичної діяльності, що сформовані в процесі функціонування досліджуваної організації, зафіксовані і систематизовані на її матеріальних носіях інформації як окремі документи і масиви документів, банки і бази даних та знань, усі види архівів. Ці інформаційні ресурси мають споживчу цінність, призначені для вирішення завдань Управління щодо задоволення потреб громадян Тернополя, суспільства, держави та підлягають захисту згідно чинного законодавства.

Важливо вказати на те, що з метою забезпечення реалізації Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 року № 1353-р Кабінет Міністрів України оприлюднив проект Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери [38].

Єдина інформаційна система соціальної сфери покликана забезпечити наступне (рис. 2.15).

Єдина інформаційна система соціальної
сфери покликана забезпечити:

- створення єдиної інформаційної бази соціальної сфери та обов'язкової накопичувальної пенсійної системи;
- автоматизацію, стандартизацію, уніфікацію, моніторинг, контроль та усунення дублювання ділових процесів і функцій інституцій соціального захисту, зокрема, шляхом централізації цих процесів і функцій;
- стандартизацію, автоматизацію, централізований облік та моніторинг звернень громадян до інституцій соціального захисту, суб'єктів обов'язкової накопичувальної пенсійної системи;
- єдиний електронний документообіг інституцій соціального захисту;
- постійний автоматизований моніторинг і контроль усіх фінансових потоків у соціальній сфері;
- захист інформації в інституціях соціального захисту, зокрема персональних даних громадян.

Рис. 2.15. Спрямованість Єдиної інформаційної системи соціальної сфери [38].

Сформовано за даними джерела [53].

Побудова Єдиної інформаційної системи соціальної сфери дозволить більш ефективно здійснювати роботу з інформацією щодо соціального захисту і соціальної підтримки населення.

Специфічність часового ресурсу усіх державних органів, в тому числі, досліджуваного, полягає у тому, що цей ресурс не підлягає відтворенню. Наприклад, фінансування заходів, на які виділялись кошти протягом 2019-2020 років відповідно міської програми «Турбота» на 2019-2021 роки та інших програм, мало бути здійснене у відповідні часові рамки (впродовж 2019-2020рр.).

Доповнюючи характеристику часового ресурсу Управління соціальної політики та інших державних органів, наведемо тезу літературного джерела [49], де вказано що «у діяльності органів державної влади оцінюванню ефективності та економії використаного робочого часу досі не приділено практично жодної уваги. Така ситуація склалася через те, що з кількістю робочого часу державних службовців (і не тільки) не звикли рахуватися, довільно трактуючи Закон України «Про державну службу», у якому зазначено «Тривалість робочого дня державних службовців визначається відповідно до законодавства про працю України, з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом. Для виконання непередбаченої, невідкладної роботи державні

службовці зобов'язані за розпорядженням керівника органу, в якому вони працюють, з'явитися на службу у вихідні святкові та неробочі дні» [49].

Отже, оцінка ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення показала, що в цілому, таке забезпечення є належним. Однак, необхідним є посилення сервісного спрямування діяльності Управління, що, своєю чергою, вимагає зміцнення ресурсного забезпечення, зокрема, стосовно: фінансових ресурсів (цільове використання коштів, достатність грошових коштів); інформаційних ресурсів (вдосконалення документообігу, створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери).

Щодо кадрового ресурсу Управління, то основна діяльність цього органу повинна бути більше спрямована на соціальний захист прав та інтересів працівників. Для цього має зазнати розвитку правовий ресурс (колективний договір в Управлінні відсутній), фінансовий ресурс (вдосконалення вимагає матеріальна мотивація праці персоналу).

Висновки до розділу 2

1. Організаційні основи роботи Управління соціальної політики Тернопільської міської ради (Управління) сформовані належним чином. Це дозволяє: будувати формальні взаємовідносини працівників і регламентувати їх роботу тощо. Функціональні основи забезпечують: диференціацію і фіксування функцій в положеннях про структурні підрозділи тощо.

2. Робота Управління щодо планування проводиться за: стратегічним, середньостроковим і короткостроковим напрямками, в основі яких лежать планові документи, зокрема: Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки; Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року та цільові програми; середньострокові плани роботи Управління; плани роботи виконавчого комітету міської ради на відповідний рік; особисті плани роботи службовців на відповідний рік.

3. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення показала, що в цілому, таке забезпечення є належним. Однак, необхідним є посилення сервісного спрямування його діяльності, що, в свою

чергу, вимагає зміцнення ресурсного забезпечення наступним чином: фінансові (цільове використання коштів, достатність грошових коштів); інформаційні (вдосконалення документообігу, створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери). Щодо кадрового ресурсу Управління соціальної політики Тернопільської міської ради, зазначено, що основна діяльність цього органу повинна бути більше спрямована на соціальний захист прав та інтересів працівників. Для цього повинен зазнати розвитку правовий ресурс (колективний договір в Управлінні відсутній), фінансовий ресурс (вдосконалення вимагає матеріальна мотивація праці персоналу).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

3.1. Удосконалення організаційної структури органу соціального захисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг

Реформування системи соціального захисту було визначено в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Воно й сьогодні є одним із першочергових пріоритетів. «...існує нагальна потреба удосконалення соціального захисту в процесі реалізації державної соціальної політики для всіх груп населення у розрізі трьох складових такої політики»[33]. (рис. 3.1).

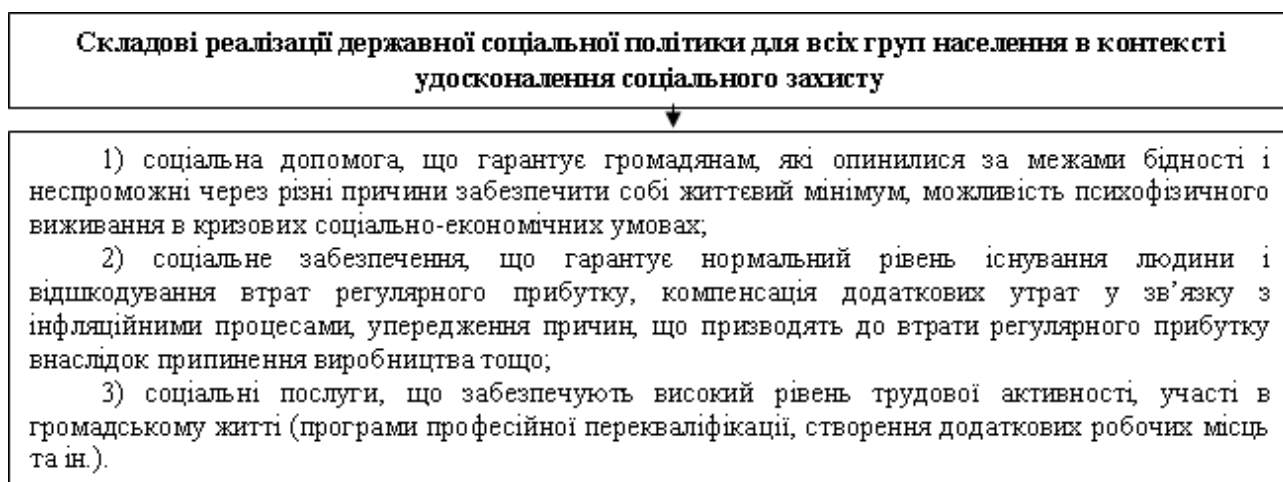


Рис. 3.1. Складові реалізації державної соціальної політики в контексті удосконалення соціального захисту [33].

Сформовано з використанням джерела [33].

«Такий підхід передбачає зміну соціальних функцій держави. З одного боку, вона повинна створювати умови для того, щоб населення було спроможне власними силами вирішувати більшість соціальних проблем, з іншого – необхідно надавати певну допомогу громадянам та їх родинам, якщо вони не можуть власними силами з різних причин (хвороби, інвалідності, похилого віку тощо) підтримувати необхідний мінімальний життєвий рівень» [33].

«На сьогодні, територіальні громади є базовою ланкою, яка має організувати роботу з мешканцями громади. Ніхто краще керівництва громади не знає, що відбувається з мешканцями та в якій ситуації вони знаходяться,

саме тому вони відіграють ключову роль. Фахівці соціальних послуг мають бути в якомусь сенсі сімейними лікарями, які можуть своєчасно виявити вразливість сім'ї, надати їй допомогу, попередити негативні наслідки складних життєвих обставин серед мешканців» [7].

Усе вказане вище вимагає вдосконалення організаційної структури органу соцзахисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг.

Вирізняють такі принципи управління якістю [12], які, на нашу думку, можливо екстраполювати на систему надання соціальних послуг, і використовувати Управлінню соціальної політики Тернопільської міської ради як суб'єкту надання соціальних послуг для удосконалення відповідних показників якості (рис. 3.2).

Принципи управління якістю, які можливо екстраполювати на систему надання соціальних послуг, і використовувати Управлінню соціальної політики Тернопільської міської ради як суб'єкту надання соціальних послуг для удосконалення відповідних показників якості	
<p>1. Зорієнтованість на задоволення потреб отримувача. Управління соціальної політики в значній мірі залежить від отримувачів послуг, що зумовлює потребу в адекватному розумінні, оцінці очікувань, потреб і запитів останніх, умінні передбачати, прогнозувати такі потреби, якісно задовольняти їх і своєчасно виконувати вимоги отримувачів. У цьому контексті важливими є партнерські відносини, обмін інформацією між суб'єктом і отримувачами та конструктивна взаємодія між ними.</p>	<p>2. Належне лідерство та керівництво. Керівники підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради повинні чітко встановлювати цілі, стратегічні напрями та завдання діяльності, функціональне навантаження структурних підрозділів, створювати та підтримувати сприятливу для діяльності персоналу атмосферу, оцінювати і мотивувати працівників тощо.</p>

Рис. 3.2. Принципи управління якістю, які можливо екстраполювати на систему надання соціальних послуг, і використовувати досліджуваному Управлінню для удосконалення відповідних показників якості [12].

Сформовано з використанням джерела [12].

Сьогодні одним із напрямів розвитку системи реалізації державної соціальної політики є створення організаційно-функціональних структур органів влади, які могли б якісно надавати соціальні послуги та своєчасно вирішувати покладені на них завдання за умови оптимізації функціонального навантаження працівників структурних підрозділів, оптимізації витрат на утримання апарату.

Для цього необхідно провести функціональне обстеження, оскільки воно також вирішить такі питання (рис. 3.3).

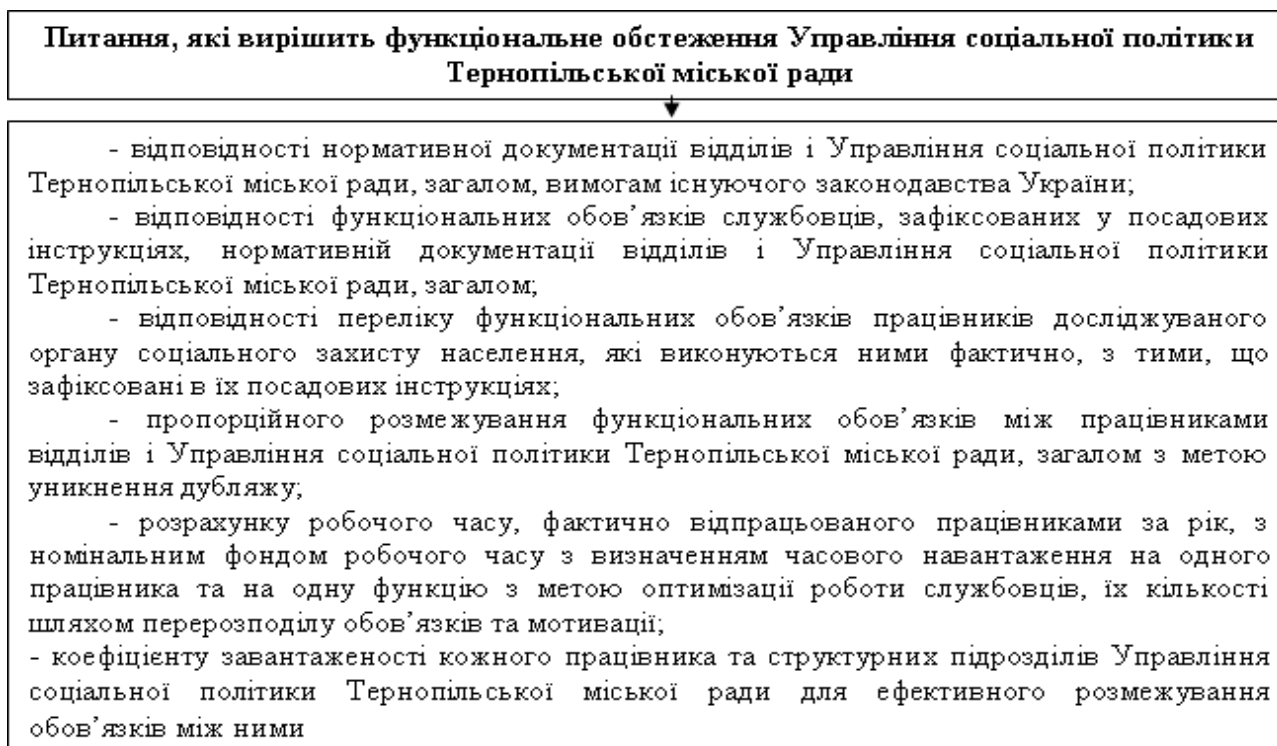


Рис. 3.3. Питання, які вирішить функціональне обстеження Управління соціальної політики Тернопільської міської ради

Сформовано автором самостійно

Технологічна послідовність проведення функціонального обстеження Управління представлена на рис. 3.4.

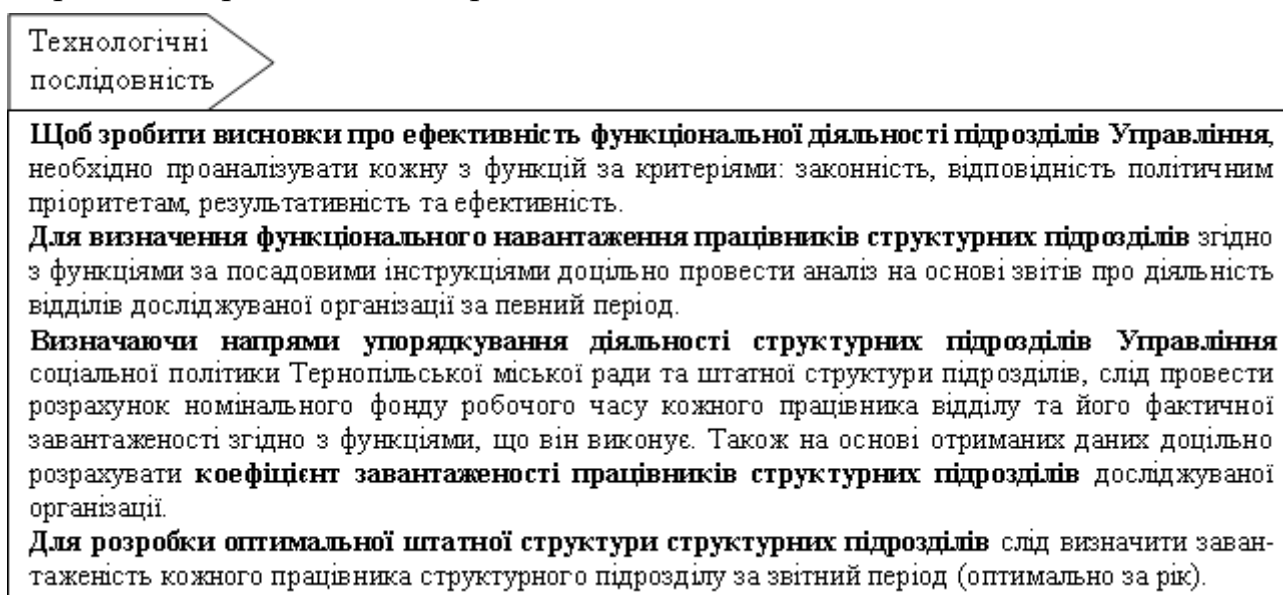


Рис. 3.4. Технологічна послідовність проведення функціонального обстеження Управління

Сформовано самостійно

Для проведення функціонального обстеження може використовуватись методика, представлена у джерелі [58] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методика, яку доцільно використовувати для розробки оптимальної штатної структури структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради [58].

№ з/п	Розрахунок і його зміст
1	2
1	<p>А. Розрахунок річної норми навантаження робочого часу.</p> <p>Вихідними даними для розрахунку річної норми навантаження робочого часу мають бути: кількість календарних днів на рік (K_k); середня кількість вихідних та святкових днів на рік при 5-денному робочому тижні (K_c); кількість днів чергової відпустки (K_v); кількість годин у робочому дні ($G_{дн}$).</p> <p>Використовуючи наведені дані, можна розрахувати річну норму навантаження робочого часу, використовуючи формули:</p> $T_{Рроб} = (K_k - K_c - K_v),$ <p>де $T_{Рроб}$ — кількість робочих днів одного працівника функціонального підрозділу на рік.</p> <p>Таким чином, річна норма навантаження робочого часу становитиме:</p> $T_{Рроб.г} = T_{Рроб} \times G_{дн},$ <p>де $T_{Рроб.г}$ — річна норма навантаження робочого часу одного працівника функціонального підрозділу на рік у годинах.</p> <p>При проведенні розрахунків за наведеними формулами річна норма навантаження робочого часу одного працівника функціонального підрозділу на рік при 8-годинному робочому дні складатиме в середньому 1840 годин. Оскільки робочий день працівників деяких функціональних підрозділів ненормований та складає від 8 до 12 годин на день, тому нормативне навантаження робочого часу на рік у таких підрозділах у середньому буде коливатися від 1840 до 2200 годин.</p>
2	<p>Б. Розрахунок фактичної завантаженості працівника структурного підрозділу згідно з функціями, що він виконує.</p> <p>Для цього проводиться хронометраж робочого дня службовця. Ураховуючи специфіку роботи структурних підрозділів і неможливість проведення хронометражу окремих функціональних обов'язків, доцільно використовувати метод експертних оцінок. Для цього необхідно кожному спеціалісту структурного підрозділу заповнити табл. 3.2, у якій враховано періодичність виконуваних операцій, кількість оброблених документів на одного працівника та витрати часу на одну операцію чи на обробку одного документа. Усе це надасть можливість розрахувати витрати часу на виконання працівниками функціональних обов'язків упродовж року (навантаження). Для заповнення таблиці мають використовуватися дані про результати роботи структурних підрозділів упродовж звітної періоду (року). Таким чином, кожен працівник структурного підрозділу при заповненні таблиці покаже ті напрямки роботи, у яких він приймав участь у звітний період та оцінить витрати часу, пов'язані з підготовкою певних заходів. Ці дані коригуються начальником структурного підрозділу, який виступає в ролі експерта.</p>

1	2
3	<p>В. Розрахунок коефіцієнту завантаженості працівників структурних підрозділів. Коефіцієнт навантаження можна розрахувати за допомогою такої формули: $K_n = N_{\text{факт.}} / N_{\text{норм.}}$, де $N_{\text{факт.}}$ — отримане фактичне навантаження працівника окремого структурного підрозділу; $N_{\text{норм.}} = T_{\text{роб.г.}}$ — нормативна величина навантаження на одного працівника структурного підрозділу.</p> <p>Коефіцієнт завантаженості по структурному підрозділу в цілому розраховується методом визначення середнього значення індивідуальних коефіцієнтів окремих працівників.</p> <p>Якщо $K_n > 1$, то працівник структурного підрозділу перевищує номінальний фонд робочого часу й потребує перерозподілу функціональних обов'язків.</p> <p>Якщо $K_n < 1$, то функціональне навантаження працівника є недостатнім.</p> <p>Якщо $K_n = 1$, то розподіл функціональних обов'язків у структурному підрозділі є раціональним.</p> <p>За умов стабільності спектру віднесених до відділу повноважень у разі існуючих вакансій та навантаження в рамках норми логічно зробити висновок про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доцільність скасування існуючих у відділі вакансій з розподілом функцій, що закріплені в посадових інструкціях серед працівників, які фактично їх виконували протягом року; - або необхідність розширення штатного розкладу за наявності перевантаження працівників у межах окремих функцій.

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [58].

Процес дослідження функціонального навантаження працівників структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Процес дослідження функціонального навантаження працівників структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міськради

№	Заходи, що виконують-ся відділом	Відповідальні	Періодичність	Кількість, операцій у середньо-му на рік	Витрачений час на одну операцію, годин	Кількість оброблених документів, у середньо-му на рік	Витрачений час на обробку одного документа, годин	Загальне навантаження за рік, годин
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Разом							

Примітка. Сформовано автором самостійно

Отже, проведення досліджень та наукове обґрунтування оптимізації функціонального навантаження в структурних підрозділах Управління дозволить

удосконалити організаційно-управлінську структуру цього органу з внесенням змін за ідентифікованими в процесі дослідження рекомендаціями.

Використання системного підходу обумовлюється тим, що Управління є інформаційною системою, у якій існує ефект синергії: надання послуги можливе тільки на рівні усієї цієї організації. Поряд із цим, Управління соціальної політики є елементом глобальнішої системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Елементи системності в підходах до управління Управлінням соціальної політики Тернопільської міської ради

Найменування підходу	Досліджувана організація як:		Елементи системності
	система	елемент глобальнішої системи	
Логічний	+	+	Об'єктивність. Всесторонність
Комплексний	+		Єдність економічного, техніко-технологічного, організаційного, соціального, екологічного аспектів управління досліджуванним органом соціального захисту населення
Інтеграційний	+	+	Посилення взаємозв'язків підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради. Розширення співробітництва на рівні міста, регіону, країни
Маркетинговий	+		Орієнтація діяльності на споживача як цільова спрямованість системи управління його конкурентними перевагами
Функціональний	+		Представлення продукту Управління соціальної політики Тернопільської міської ради у вигляді сукупності функцій, що задовольняють потребу
Процесний	+		Управління досліджуваною організацією — ланцюг взаємозв'язаних процесів
Відтворюваль-но-еволюційний	+		Умова життєздатності системи (Управління соціальної політики Тернопільської міської ради) — її розвиток
Директивний	+		Встановлення обмежень у напрямках розвитку Управління соціальної політики Тернопільської міської ради
Ситуаційний	+		Культивування гнучкості і адаптивності організаційної структури Управління соціальної політики Тернопільської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

Стосовно залучення персоналу до ухвалення рішень, вкажемо на таке. Працівники різних ланок і рівнів Управління впливають на ефективність його діяльності та якість надання соціальних послуг. Тому, керівництву слід активно залучати персонал до цього процесу, наділяючи його відповідними повноваженнями і використовуючи його знання, вміння і досвід.

Управління у своїй діяльності має постійно прагнути до удосконалення якості послуг, що вимагає впровадження інноваційних методів роботи, сучасних кадрових технологій тощо.

У науковій праці [12, С. 245] до факторів, що впливають на якість надання соціальних послуг, і підлягають контролю, віднесено такі (рис. 3.5).

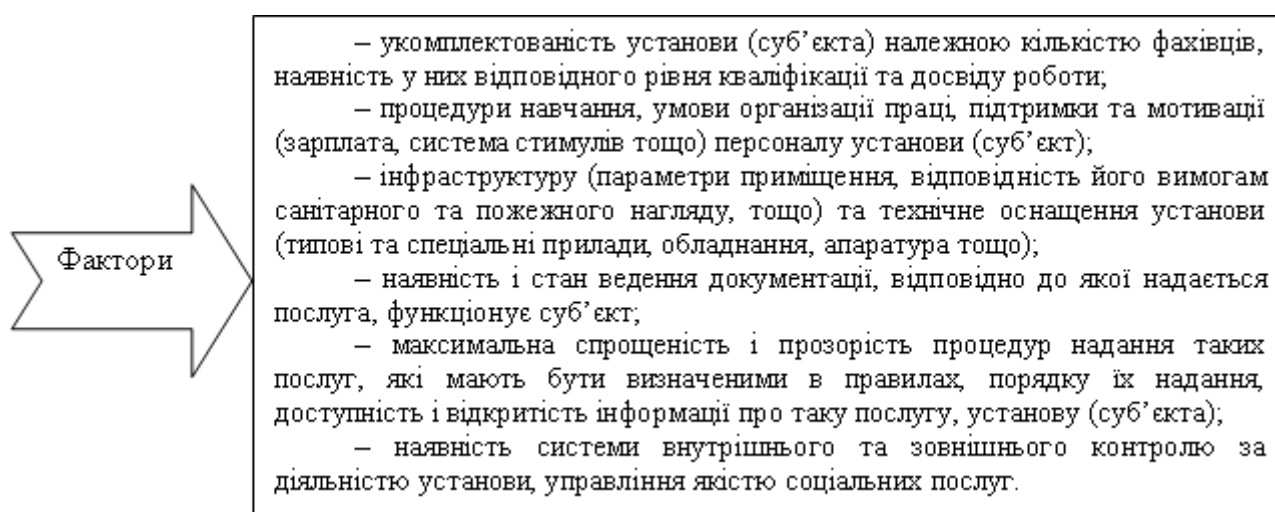


Рис. 3.5. Фактори, що впливають на якість надання соціальних послуг, і підлягають контролю [12, С. 245].

Примітка. Наведено за [12, С. 245].

Вивчення і врахування цих факторів також дозволить зробити висновок про доцільність чи недоцільність удосконалення організаційної структури органу соціального захисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг.

3.2. Напрями удосконалення ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення

Досліджуваний орган соціального захисту населення є як суб'єктом реалізації регіональної соціальної політики, так і державного регулювання в

соціальної сфері. Як суб'єкт соціальної політики, досліджуваний орган має здійснювати як профілактичний, так і компенсаційний соціальний захист, соціальну підтримку в різних сферах суспільного життя: фінансовій, промисловій, сфері послуг, екологічній, медичній, освітній. Для того, щоб населення м. Тернополя схвалювало реалізовану соціальну політику, спрямовану на підвищення його рівня і якості життя, необхідно визначити та затвердити соціальні орієнтири суспільного добробуту, в тісному взаємозв'язку з соціальними інтересами населення, враховуючи можливості конкретних верств населення, ресурсні умови Тернопільського регіону для надання доступних соціальних послуг.

«Державне регулювання розвитку регіонів щодо соціального захисту охоплює комплекс напрямів, основними з яких є: економічний (зокрема бюджетно-фінансовий), соціальний, демографічний, поселенський, трудоворесурсний, міграційний, екогосподарський та ін. Пріоритетним напрямом регіональної політики держави і місцевих органів влади виступає економічний, безпосередньо пов'язаний з ефективним залученням ресурсного потенціалу, створенням робочих місць, обмеженням безробіття, раціональним розміщенням продуктивних сил і відповідним цьому зростанням реальних доходів населення. Завдяки економічному напрямку має зростати соціально-захисний потенціал населення регіонів, його базова захищеність» [5].

Формуючи напрями удосконалення ресурсного забезпечення діяльності досліджуваного Управління, вкажемо на те, що до ці напрями повинні охоплювати такі ресурси:

- організаційно-адміністративні (забезпечують дієве регулювання соціального захисту і соціального розвитку територіальної громади);
- фінансово-інвестиційні (гарантують достатній обсяг грошових коштів та сприяють диверсифікації джерел фінансування соціального захисту);
- матеріальні (формують основні засоби, достатні для соціального захисту);
- людські (управління здійснюють фахівці високої кваліфікації);
- інформаційні (вирішують питання інформаційно-комунікативної

взаємодії у сфері соцзахисту і соціального розвитку територіальної громади).

Для того, щоб посилити кадрову підсистему Управління, має здійснюватись державна політика, зорієнтована на формування ефективної системи неперервного професійного навчання службовців органу місцевого самоврядування. Результативність діяльності цієї системи може бути досягнута з використанням інноваційних технологій, її безперервності. Зміст професійного навчання працівників Управління повинен формуватися з урахуванням стратегічних документів розвитку, реалізуватися з використанням ОПП тощо.

Становлення нової формації службовців Управління доцільно здійснювати через модернізацію системи їх професійної підготовки на основі компетентнісного підходу. Застосування у практиці професійної підготовки службовців Управління такого підходу вимагає чіткого структурування їх компетенцій шляхом формування моделі компетенцій. Причому, остання має враховувати інтереси як органу місцевого самоврядування, так і його службовця.

Зарубіжний досвід свідчить, що «науковці визначають основні компетенції управлінця, які б дозволили йому бути найбільш успішним в різних практичних ситуаціях та розробив інтегровану модель менеджерських компетенцій, яка пояснює взаємозв'язок цих компетенцій із функціями управління та внутрішньою організацією середовища. Ці компетенції включають відмінні комунікативні навички, здатність працювати з людьми, чітка і позитивна самооцінка, високий рівень мотивації, здатність логічного мислення, а також здатності до ефективного використання ресурсів» [25].

Правильне визначення набору ключових компетенцій, що стануть критеріями відбору при формуванні персоналу Управління соціальної політики Тернопільської міської ради, є стратегічно важливим для модернізації професійної підготовки. У цьому плані зауважимо, що «...поняття «компетенція» є сукупністю якостей людини, що визначає ступінь її професійної успішності; проявляється в поведінці» [48, с. 226]. «Компетентність є здатністю особи вирішувати виробничі завдання конкретної організації, а компетенція – стандартом поведінки, що забезпечує цю здатність» [9, с. 225].

Враховуючи специфіку діяльності Управління соціальної політики Тернопільської міської ради, а також те, що його кадровий склад здійснює управлінську діяльність, однак, різну за функціональною і завданневою спрямованістю (наприклад, керівники структурних підрозділів Управління виконують функції: стратегічного управління, управління персоналом в межах компетенції, а підпорядковані їм працівники – інформаційно або документально супроводжують виконувану ними функцію, працюють в команді для вирішення певного управлінського завдання тощо), вважаємо за необхідне виокремити компетенції, якими повинні володіти різні групи службовців цього органу місцевого самоврядування (рис.3.6-3.7).



Рис. 3.6. Перелік компетенцій, що можуть включатися до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад керівників структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради [44; 48].

Узагальнено автором на основі [44; 48]

Водночас, для здійснення оцінки рівня розвитку кожної компетенції у керівників структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради доцільно використовувати 100-бальну шкалу оцінювання з наступною градацією (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рівні розвитку компетенцій керівників структурних підрозділів
Управління соціальної політики Тернопільської міської ради [23].**

№ п/п	Рівень розвитку компетенції	Оцінка в (балах)	Сутність оцінки
1.	РМ – рівень майстерності	100	Лідерський рівень розвитку компетенції, що необхідний для прийняття стратегічно важливих рішень. Менеджер не лише проявляє необхідні навички та здібності, але також створює умови для розвитку даної компетенції у інших працівників.
2.	РП – рівень професіоналізму	90	Високий рівень розвитку компетенції. Керівник добре володіє професійними навичками та здібностями, вмiло проявляє їх в умовах підвищеної складності, здатний активно впливати на ситуацію. Цей рівень передбачає здатність керівника прогнозувати наслідки прийнятих рішень.
3.	РД – рівень досвіду	80-60	Керівник володіє компетенцією, ефективно використовує її в професійній діяльності, проявляє активність та ініціативу щодо її розвитку.
4.	РС – рівень становлення	50-30	Керівник усвідомлює значення компетенції, частково реалізує її в професійній діяльності, не завжди активний в її розвитку. Періодично проявляє навички і якості, що відносяться до компетенції.
5.	Н – незадовільний рівень	20-10	Керівник не реалізує компетенцію в професійній діяльності. Не розуміє важливості компетенції, не намагається її розвивати.

Примітка. Наведено за джерелом [23].

Оцінка професійної компетентності керівників і працівників структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради дасть змогу:

- сформулювати плани особистого розвитку, які зменшать розрив між професійними вимогами та наявним рівнем компетенції працівника;
- працівникам усвідомити векторність розвитку своїх професійно-кваліфікаційних характеристик, професійних і особистісних якостей.

В свою чергу, до службовців органу місцевого самоврядування, які не є керівниками структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради, вважаємо за доцільне, віднести деякі інші компетенції (рис.3.7).



Рис. 3.7. Перелік компетенцій, що можуть включатися до спеціальних вимог до осіб, які не претендують на зайняття посад керівників структурних підрозділів Управління соціальної політики Тернопільської міської ради [44; 48].

Узагальнено автором на основі [44;48]

Таким чином, сьогодні досліджуване Управління має потребу в управлінцях з високим рівнем професіоналізму та культури, які здатні фахово реалізовувати функції держави, впроваджувати новітні соціальні технології, імплементувати креативні ідеї тощо. У зв'язку з цим, необхідним є підвищення кваліфікації

службовців досліджуваного органу, забезпечення прозорості і об'єктивної оцінки їх роботи на основі компетентнісного підходу.

Висновки до розділу 3

1. Формуючи пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури органу соціального захисту населення в контексті забезпечення якості соціальних послуг, автор виокремлює наступні принципи управління якістю, які, на його думку, можливо екстраполювати на систему надання соціальних послуг, і використовувати Управлінню для удосконалення відповідних показників якості: зорієнтованість на задоволення потреб отримувача; належне лідерство та керівництво; залучення персоналу до ухвалення рішень; постійне удосконалення; використання системного підходу.

2. Організаційно-функціональна структура органу повинна бути якнайбільше цілеорієнтована на надання якісних соціальних послуг та своєчасно вирішувати покладені на нього завдання за умови оптимізації функціонального навантаження працівників структурних підрозділів, оптимізації витрат на утримання дієздатного апарату управління. Для цього автор вважає необхідно провести функціональне обстеження. Крім того, для розробки оптимальної штатної структури структурних підрозділів необхідно визначити завантаженість кожного працівника структурного підрозділу за звітний період (оптимально за рік). Такий розрахунок може здійснюватися за методикою, представленою у роботі.

3. Становлення нової формації службовців Управління соціальної політики Тернопільської міської ради є можливим за рахунок модернізації системи їх професійної підготовки на основі компетентнісного підходу. Застосування на практиці такого підходу потребує розробки профілів професійної компетентності та вимагає чітко структурованої моделі компетенцій. Її формування має відбуватись із врахуванням інтересів як цього державного органу, так і його службовця.

4. Враховуючи специфіку діяльності Управління соціальної політики Тернопільської міської ради, для службовців, які обіймають посади категорії

«Б» та «В», у кваліфікаційній роботі виокремлено компетенції, якими вони мають володіти.

Висновки

1. Соціальний захист є сукупністю економічних і правових гарантій, що забезпечують додержання найважливіших соціальних прав громадян. Його складовими є: пенсійне забезпечення та забезпечення на випадок безробіття; грошова допомога сім'ям; різні форми соціальної допомоги й соціальних послуг (догляд за людьми похилого віку, інвалідами, опіка над сиротами).

2. Досліджуваною організацією є Управління соціальної політики Тернопільської міської ради. Його специфіка розкривається у його завданнях (впровадження в життя державної політики з соціального захисту жителів Тернопільської міської територіальної громади; реалізацію заходів, затверджених міськими та обласними Програмами на відповідні роки тощо).

3. Законодавчо-нормативне забезпечення діяльності органу соціального захисту населення охоплює: Конституцію України (стаття 46 закріплює право громадян на соціальний захист), [Європейську хартію місцевого самоврядування](#) (декларує, що держава не може передавати повноваження місцевим органам влади без врахування наявності в них ресурсів), Закони України: «Про соціальні послуги» (визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг) та «Про адміністративні послуги» (визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг) та ін.

4. Організаційні основи роботи Управління сформовані належним чином. Це дозволяє: здійснювати організацію праці і розподіл прав і відповідальності персоналу тощо. Функціональні основи роботи цього органу забезпечують: виконання функцій і завдань, що закріплені в положеннях про структурні підрозділи, та визначені в установчих документах Управління та ін.

5. Робота Управління соціальної політики Тернопільської міської ради проводиться за: стратегічним, середньостроковим і короткостроковим напрямками,

в основі яких лежать відповідні планові документи.

6. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності органу соціального захисту населення показала, що в цілому, таке забезпечення є належним. Однак, необхідним є посилення сервісного спрямування діяльності. Це потребує зміцнення ресурсного забезпечення (слід сформувати колективний договір в Управлінні), фінансовий ресурс (вдосконалення вимагає матеріальна мотивація праці персоналу).

7. У контексті вдосконалення організаційної структури Управління, автор виокремлює наступні принципи управління якістю, які, на його думку, можливо екстраполювати на систему надання соціальних послуг, і використовувати для удосконалення відповідних показників якості Управління: зорієнтованість на задоволення потреб отримувача; належне лідерство та керівництво; залучення персоналу до ухвалення рішень; постійне удосконалення; використання системного підходу.

8. Для оптимізації функціонального навантаження працівників структурних підрозділів, оптимізації витрат на утримання дієздатного апарату управління необхідно провести функціональне обстеження. Для розробки оптимальної штатної структури структурних підрозділів необхідно визначити завантаженість кожного працівника структурного підрозділу за звітний період. Такий розрахунок може здійснюватися за методикою, представленою у роботі.

9. Сьогодні, на переконання автора, необхідною є модернізації системи професійної підготовки службовців на основі компетентнісного підходу. Для цього слід розробити профілі професійної компетентності та моделі компетенцій.

10. Враховуючи специфіку діяльності Управління соціальної політики Тернопільської міської ради, для службовців, які обіймають посади категорії «Б» та «В», у кваліфікаційній роботі виокремлено компетенції, якими вони мають володіти.

Список використаних джерел

1. Алюшина Н. Ключові питання реформування системи оплати праці державних службовців в Україні. Київ, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/mizhnarodnij-forum-zastosuvannya-sistemi-grejdingu-na-derzhavnij-sluzhbi>
2. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf
3. Березін О.В. Механізми формування та методологія розвитку закладів і підприємств соціального обслуговування. О.В. Березін, М.Г. Безпарточний, Л.О. Нікілева. Полтава: ІнтерГрафіка, 2013. 210 с.
4. Бичков С.І. Теоретичні аспекти формування системи соціального захисту населення. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/SOCIALNA/01-BICHKOV.pdf>
5. Бідак В. Я., Павлова Л. О. Функціонально-цільовий підхід в удосконаленні системи соціального захисту населення: загальнодержавний і регіональний аспекти. URL: file://sepspu_2014_5_49.pdf
6. Болотіна Н. Право людини на соціальне забезпечення в Україні: проблема термінів і понять. Право України. 2000. № 4. С. 36.
7. Відбувся третій регіональний он-лайн семінар-тренінг для територіальних громад Дніпропетровщини (20.08.2021 року). URL: <https://www.msp.gov.ua/news/20553.html?PrintVersion>
8. Геєць В.М. Довіра як елемент соціального капіталу в економічному розвитку України. Екон. теорія. 2010. №3. С. 7–19.
9. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. 2011 № 8. С. 224–233., с. 225
10. Данилюк О.І. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/52.pdf
11. Державне управління: навч. посіб./ [А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко] ; за ред. А.Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343с.

- 12.Дубич К. В. Механізми державного управління соціальними послугами : зарубіжний досвід та українські реалії : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2015. 377 с.
- 13.Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : кол. моногр. НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.
- 14.Жуковська А. Ю. Соціальна і гуманітарна політика : навч. посіб. Т. : ТНЕУ, 2012. С. 46.
- 15.Клименко А.Л. Стандарти і гарантії соціального забезпечення: міжнародно-правовий і вітчизняний контекст : монографія. Харків: Юрайт, 2019. 176с. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6575/Miznarodno%20pravovi%20stansarti_Klymenko%20A_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 16.Колосовська І., Нєма О. Удосконалення публічного управління у сфері соціальної роботи на регіональному рівні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_04\(39\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_04(39)/18.pdf)
- 17.Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. К.: Просвіта, 1996. 80 с.
- 18.Коронавірус і соціальний захист: між реформою і кризою. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-sotsialnyi-zakhyst-mizh-reformoiu-i-kryzoiu/>
- 19.Кравченко М. В. Модернізація державної політики у сфері соціального захисту населення України : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентіві України. К., 2013. С. 24.
- 20.Кришень О.В. Сучасні тенденції формування, реалізації та розвитку регіональної соціальної політики в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2020/2020_01\(44\)/09.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2020/2020_01(44)/09.pdf)
- 21.Кришень О.В. Сфера соціального забезпечення як соціальний пріоритет: порівняльний аналіз регіональних Стратегій-2020. Публічне адміністрування та національна безпека. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-6-5527>.

- 22.Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок. 2015. 243с, 2015
- 23.Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2014. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=744>
- 24.Кудлаєнко С. В. Державна соціальна політика у сфері економічних відносин: концептуальні засади. Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. 2017. № 2(1). С. 206 – 209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(1\)__40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(1)__40).
- 25.Кузнецова М. В. Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації державної служби України: зарубіжний досвід. [Актуальні проблеми державного управління](#). 2014. № 1. С. 244-252
- 26.Лаврухин В.В. Соціальний захист населення: понятійно-категорійний аналіз. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej19/PDF/9.pdf>
- 27.Макарова О. В. Соціальна політика в Україні : монографія / Ін-т демо-графії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. К., 2015. С. 8.
- 28.Мальований М.І. Фінансові аспекти функціонування системи соціального захисту населення в Україні: монографія. Умань: Видавець "Сочінський М. М.", 2016. 496 с
- 29.Міністерство соціальної політики України. Реформування системи управління у сфері соціальної політики в рамках децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000052/52486.pdf
- 30.Москаленко В.В. Сутність соціального захисту та його місце в політиці соціальної держави. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8399/Moskalenko_Sutnist.pdf
- 31.Національна економіка [Електронний ресурс]: опор. консп. лекцій / Т.М.Попович, Н.М.Кривокульська. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 100с.
- 32.Павлова Л.О. Політико-економічний аналіз системи соціального захисту населення в Україні. Львів, 2015. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_pavlova.pdf

- 33.Павлюк Т.І., Демченко О.П. Соціальний захист – складова частина соціальної політики. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/42.pdf
- 34.План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2021роки. URL: https://drive.google.com/file/d/1qsUrWssTmp6jBsFNaCks3II3gn_Ljq15/view
- 35.Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 1 червня 2020 року №449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-п#n8>
- 36.Порядок надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 1 червня 2020 року №450. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2020-п#Text>
- 37.Право соціального забезпечення в Україні : підручник / О.М.Ярошенко, Г.О.Барабаш, Н.М.Вапнярчук [та ін.] ; за ред. О. М. Ярошенка. 4-те вид., переробл. і доп. Х. : Право, 2015. С. 17.
- 38.Проект Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/653/>
- 39.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. № 889-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
- 40.Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 року № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
- 41.Про адміністративні послуги: Закон України від 17.01.2019 року № 5203-VI. (редакція від 14.08.2021 року) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
- 42.Про затвердження державної Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
- 43.Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави: Указ Президента України від 8 листоп. 2019 року № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>.

44. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Нацдержслужба України від 06.04.2016 № 72. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>

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

46. Романова Н.Ф. Формування ринку соціальних послуг на сучасному етапі в Україні. Innovative processes in education : collective monograph. AMEET Sp. z o.o., Lodz, Poland, 2017. P. 187 – 188.

47. Руженський М. М. Трансформація інститутів соціального захисту населення в транзитивній економіці. дис. на здобуття наукового ступеня д.е.н. К.: 2016 р. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/Ruzhenskyj_diss.PDF

48. Сердюк О. І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін: монографія. Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. С. 221–234

49. Соціальна ефективність державного управління. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

50. Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/18938.html>

51. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/>

52. Толуб'як В.С. Фінансові механізми пенсійного забезпечення: монографія. Тернопіль: Тернограф. 2011. 336 с

53. Тернопільська міська рада: офіційний сайт: URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>
54. Урбанська О.В. Сутність і завдання соціального захисту населення. Збірник тез доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (28 жовтня 2021 року, м. Тернопіль).
55. Урбанська О.В. Удосконалення організації діяльності територіальних органів соціального захисту населення. Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (25 листопада 2021р. м.Тернопіль).
56. Усиление социальной защиты и уменьшение уязвимости в условиях глобализации в мире: Доклад генерального секретаря ООН. Экономический и Социальный Совет. Февраль 2001г. URL: http://www.rcicd.org/pub/entity/RC_Section/4033/img/multilateral_international_institutions_toolkit.pdf
57. Фаріон М.М. Особливості системи соціального захисту населення в Україні. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5709>
58. Чечель Г.О., Кириченко І.І. Удосконалення організаційних структур органів виконавчої влади на основі упорядкування функціонального навантаження службовців. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/16138/11-Chechel.pdf?sequence=1>
59. Чиркіна І. Д. Сучасні напрямки соціального захисту різних верств населення України. Наукові праці. Миколаїв: Вид-во МФ НаУКМА. 2001.Т. 12. Серія: Політичні науки. С. 86
60. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
61. Fahje A. Wirtschaftsverfassungsrecht in Japan. Koln; Berlin; Munchen : Carl Neumanns Verl. GmbH, 2007. 124 p.
62. Положення про Управління соціальної політики Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>