

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

## Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень  
(рівень вищої освіти)

на тему Формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування  
(код і назва освітньої програми)

М.М. Білий  
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.н.держ.упр. Ажажа М.А.  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор, доктор наук з державного управління Муц Л.Ф.  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
(КОД ТБ НЕТБВ)  
Освітня програма Публічне управління та адміністрування  
(КОД ТБ НЕТБВ)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Білий Максим Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю

керівник роботи Ажажа Марина Андріївна, доцент, к.н.держ.упр.,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
- 2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. Аналітико-дослідницькі виміри механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. Напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні складові соціального управління. Органи місцевого самоврядування Вільнянського району. Основні проблеми функціонування механізмів соціально-орієнтованого управління.




## 5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Ажажа М.А., доцент	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Ажажа М.А., доцент	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

6 Дата видачі завдання 10.09. 2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід механізмів соціально-орієнтованого управління	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем діяльності механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	16.12.2019 року	

Студент  М.М. Білий  
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проєкту)  М.А. Ажажа  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер  О.М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Білий М.М.. Формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. Розглянуто особливості формування механізмів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області в умовах управління конкурентоспроможністю. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Ключові слова: МЕХАНІЗМ, ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ, СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОУПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Biliy MM. Formation of mechanisms of social-biased management of an enterprise in the context of competitiveness management.

Master's Degree in Higher Education Master's Degree in Specialty 281 Public Administration and Administration, Supervisor MA Azhszha. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020. The qualification work deals with theoretical and methodological principles of formation of mechanisms of socially-oriented management at the enterprise in terms of competitiveness management. The

peculiarities of formation of mechanisms of socially oriented management of the Vilnius district state administration of Zaporizhzhia region under the conditions of competitiveness management are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and disadvantages of mechanisms of socially-oriented management in the enterprise in terms of competitiveness management.

Keywords: MECHANISM, PUBLIC ADMINISTRATION, SOCIALLY ORIENTED GOVERNANCE, LOCAL GOVERNMENT

#### АННОТАЦИЯ

Белый М.М .. Формирование механизмов социально-ориентированного управления на предприятии в условиях управления конкурентоспособностью.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А. Ажажа. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020. В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы формирования механизмов социально-ориентированного управления на предприятии в условиях управления конкурентоспособностью. Рассмотрены особенности формирования механизмов социально-ориентированного управления Вольнянской районной государственной администрации Запорожской области в условиях управления конкурентоспособностью. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков механизмов социально-ориентированного управления на предприятии в условиях управления конкурентоспособностью.

Ключевые слова: МЕХАНИЗМ, ПУБЛИЧНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ, СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ УПРАВЛЕНИЕ, МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	15
1.1. Методологія механізмів соціально-орієнтованого управління	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізму соціально-орієнтованого управління	24
1.3. Зарубіжний досвід формування механізму соціально- орієнтованого управління	35
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ ВІЛЬНЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)	44
2.1. Характеристика та аналіз організаційно-управлінської структури Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області	44
2.2. Діагностика проблем механізмів соціально- орієнтованого управління	54
2.3. SWOT-аналіз Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області	75
Висновки до другого розділу	92

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЛЬНЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	95
3.1. Удосконалення процесу формування механізму соціально-орієнтованого управління	95
3.2. Оцінка результативності надання адміністративних послуг Вільнянської районної державної адміністрації	108
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	119
Висновки до третього розділу	124
ВИСНОВКИ	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	133

## ВСТУП

Суспільство є складною динамічною системою, основу її суспільної структури складають соціальні групи та соціальні інститути. Для забезпечення життєздатності суспільство створює умови щодо функціонування самодіяльних основ різних структурних елементів, їх саморегулятивних взаємодій до зовнішніх впливів з метою досягнення оптимальних результатів у своїй діяльності. Саморегулятивні процеси потребують розвитку самоуправління, складовою якого є управлінська діяльність. Управлінські механізми у суспільстві змінюються з часом, їх виокремлення на державному рівні повинен мати характер безперервності. Тому однією з актуальних проблем науки державного управління постає всебічний аналіз охоплення управлінською дією соціального організму, що забезпечує керованість соціуму та формування дієвих управлінських механізмів.

Орієнтація цивілізаційного суспільства на реалізацію цінностей сталого розвитку актуалізує необхідність розбудови в Україні засад соціально-орієнтованого управління економічними процесами на різних економічних рівнях. Визначені імперативи сталого розвитку базуються на ідеї гармонізації інтересів підприємства з іншими суб'єктами шляхом дотримання норм економічної, соціальної, правової, екологічної відповідальності, що утворює базис соціально-орієнтованого управління.

Актуалізація питань соціально-орієнтованого управління підприємствами вимагає формування відповідних систем управління, які забезпечували б досягнення економічної ефективності результатів діяльності підприємства за умов збереження стабільності суспільних та культурних систем, зменшення руйнівного впливу на навколишнє середовище, скорочення кількості конфліктів у суспільстві.

Соціально-орієнтоване управління та його механізми впритул



пов'язані з питаннями соціальної держави та її формування. Розгляду теоретичних питань соціальної держави та її функціонування приділяють значну увагу такі дослідники, як В.Авер'янов, Б.Адамов, Г.Атаманчук, О.Амосов, О.Амоша, В.Афанасьєв, М.Ажажа, С.Глазьєв, В.Базилевича, В.Близнюк, В.Волинського, В.Воронкова, С.Галуза, А.Гальчинський, А.Герасмимчук, В.Геєць, Г.Губерна, А.Дегтярь, А.Деркач, Д.Карамішев, В.Князєв, В.Корженко, В.Колпаков, О.Коротич, М.Корецький, М.Латинін, В.Лобас, В.Лебець, Т.Лозинська, І.Лукінов, В.Мартиненко, Ю.Маршавін, О.Мордвінов, А.Мерзляк, Г.Одінцова, О.Палія, І.Павлов, Ю.Пахомова, С.Поважний, Я.Радиш, В.Ребкало, І.Розпутенко, С.Серьогін, В.Скуратівський, С.Мочерний, В.Тертичка, В.Ткаченко, В.Цветков, Ю.Шаров, Г.Щокін, М.Чумаченко, А.Чухно, В.Удовиченко, Т.Заславська.

З різних точок зору проводять порівняльний аналіз моделей соціально-орієнтованого управління такі вчені, як Б. Дікон, Ч. Ендрейн, Г. Еспінг-Андерсен. Проблеми та вплив глобалізації на європейські соціальні держави досліджували вчені різного наукового спрямування і сфер – філософії, соціології, педагогіки, економіки, політичних наук. Серед них можна виділити З. Баумана, У. Бека, Л. Вайса, Д. Гелда, Е. Гідденса, М. Кастельса, М. Квієка, С. Креснера, Е. МакГрю, Р. Мішру, С. Сесена, Дж. Розенау та багато інших.

Дослідження соціально-орієнтованого на сучасному етапі проводять такі дослідники соціального управління як І.Альтшулер, В.Дудченко, В.Єгоров, А.Пригожин.

Цікаві погляди з боку соціальної філософії українських вчених - В.Андрущенко, В.Бека, В.Воронкової, В.Волобуєва, Л.Губерського, О.Гаєвської, В.Корженка, В.Ляха, В.Пазенка, І.Шавкун; соціології управління – В.Огаренка, С.Катаєва, С.Скідіна, М.Туленкова, В.Щербини, Ю.Романенка.

Відомі зарубіжні вчені М. Амстронга, Є. Брегеля, Д. Б'юкенена, У. Буковича, М. Вебера, Т. Веблена, Ф. Візера, Д. Гелбрейта, Б. Дікона, Дж.

Кейнса, Ф. Листа, К. Маркса, А. Маршалла, В. Оукена, Д. Рікардо, Д. Робінсона, П. Самуельсона, Б. Селігмена, Р. Східельські, С. Сисмонді, А. Сміта, М. Фрідмена та інші розглядають методологію державного управління в умовах ринкової економіки.

Вагомий внесок у процес формування теорії державного управління соціально-економічними системами зробили вітчизняні вчені: В. Авер'янов, Б. Адамов, О. Амосов, О. Амоша, Л. Анічин, С. Галуза, А. Гальчинський, В. Геєць, М. Герасимчук, А. Дегтяр, Д. Карамішев, В. Колпаков, О. Коротич, М. Латинін, Т. Лозинська, В. Мартиненко, Ю. Маршавін, Г. Одінцова, В. Цветков, М. Чумаченко та ін.

Питання соціального управління розглядаються у підручниках із соціальної філософії, державного управління та місцевого самоврядування, соціології, політології тощо. Управлінські механізми описані в дисертаціях, монографіях та наукових статтях. Зокрема, цим питанням присвятили свої праці Г.Атаманчук, Б.Белобров, О.Буткевич, В.Воронкова, О.Фурсін, В.Геєць, І.Дунаєв, В.Козбаненко, М.Миколайчук, І.Надольний, О.Оболенський, А.Решетніченко, П.Петровський, С.Серьогін, С.Телешун, В.Бакуменко, І.Кучін, Ю.Шаров та ін.

На теперішній час у науковій літературі розглядається широкий спектр питань розвитку підходів до управління соціальною діяльністю підприємств крізь призму соціальної відповідальності. Цій проблемі присвячені наукові розробки відомих зарубіжних вчених: М. Ван Марревійка, М. Веласкеса, Д. Віндзора, А. Керолла, М. Шварца, Р. Штойєра та інших.

Значний внесок у розв'язання цієї проблеми зробили українські та російські економісти: Ю.Благов, І. Булеєв, А. Куліш, О. Лазоренко та інші.

Процеси соціалізації економічних відносин в Україні регулюються відповідними нормативноправовими документами, найважливішими з яких є:

- Модельний закон про соціальне партнерство від 16.11.2006 (Міжнародний документ);

- Закон України "Про соціальні послуги" від 19.06.2003 № 966IV;
- Указ Президента "Про розвиток соціального діалогу в Україні" України від 29.12.2005 № 1871/2005;
- Наказ Мін'юсту України від 25.01.2010 № 47/7 "Про затвердження річного плану заходів Міністерства юстиції України щодо реалізації у 2010 році Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства" та ін.

Науковометодичними передумовами формування концепції є такі наукові теорії та концептуальні положення:

- загальна теорія систем (І. Блау берг, Е. Юдін, М. Сетров, А. Усмов, П. Українцев, В. Франчук та ін.);
  - ноосферна концепція про закономірності управління природноісторичними процесами в інтересах людства В.І. Вернадського;
  - теорія біосоціальної організації людського суспільства Н. Реймерса;
  - парадигмальні особливості сталого розвитку (Г. Дейлі, М.Згуровський, А. Гвішіані та ін.);
  - теорія інноваційного розвитку (Й. Шумпетер, М. ТуганБарановський, С. Глазьєв та ін.);
  - концепція соціальних інститутів (Т. Веблен, Г. Спенсер, Дж. Ландберг);
  - концепція ключових компетенцій організації (Е. Пенроуз, Б.Вернефелт, Р. Грант, М. Петераф та ін.);
  - концепція компетенцій персоналу (Д. Хаймс, Дж. Равен, В. Байденко, Г. Селевко, А. Субетто та ін.);
  - концепція корпоративної соціальної відповідальності (А. Керолл, Д.Віндзор, Р. Штойер, М. Ван Марревійк та ін.);
  - інтегративнорозвивальний підхід (Г. Абросімов, Б. Гаранович, В. Панфілов, Л. Семушкіна та ін.);
  - синергетичні моделі самоорганізації І.Пригожина, І.Стенжерса та ін.
- Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць і публікацій

щодо різних аспектів соціально відповідального управління як концептуальної складової сталого розвитку підприємств, багато питань саме з концептуалізації засад формування соціально-орієнтованих систем управління діяльністю підприємств залишаються неопрацьованими. До того ж представлений у вітчизняній науці управління теоретико-концептуальний базис соціальної відповідальності бізнесу здебільшого заснований на іноземному досвіді, що значно обмежує розвиток науковометодичного забезпечення соціально-орієнтованого управління діяльністю вітчизняних підприємств.

Об'єкт дослідження – процеси механізмів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області в умовах управління конкурентоспроможністю.

Предмет дослідження - напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Мета роботи – аналіз та оцінка механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Основними завданнями роботи є:

- розкрити методологію механізмів соціально-орієнтованого управління;
- розглянути основні теоретичні засади механізмів соціально-орієнтованого управління;
- розглянути зарубіжний досвід формування механізмів соціально-орієнтованого управління;
- зробити характеристику та аналіз організаційно-управлінської структури Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області;
- провести діагностику проблем управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області;
- провести SWOT-аналіз ефективності управління Вільнянської

районної державної адміністрації Запорізької області;

- сформувати концепцію підвищення ефективності механізмів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області;

- економічно обґрунтувати управління механізмів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області.

Теоретичний матеріал та сформульовані в кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути корисними в загальній практиці підприємств і організацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в організації. Методи дослідження були зумовлені поставленою метою та особливостями об'єкта і предмета дослідження. З позицій системного підходу розглянуто механізми соціально-орієнтованого управління як системи, що дозволило розробити теоретичні положення системи управління в органах місцевого самоврядування та визначити її складові.

Процесний підхід використовувався для розгляду та аналізу механізмів соціально-орієнтованого управління в контексті використання системи збалансованих показників та ключових показників результативності.

Історичний і логічний підхід – для аналізу проблеми дослідження та виявлення її спадкоємності з науковими роботами зарубіжних та вітчизняних вчених. Міждисциплінарний підхід дав змогу здійснити інтегративний аналіз сутності управління людськими ресурсами на основі вивчення праць з державного управління, стратегічного управління, соціології, соціальної психології, економіки, менеджменту, тощо.

У процесі дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: метод порівняння – для порівняння механізмів соціально-орієнтованого управління в бізнес-організаціях та Вільнянській районній



державній адміністрації Запорізької області; методи індукції та дедукції при визначенні основних проблем та недоліків існуючих механізмів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, що дозволило обґрунтувати необхідність використання сучасних підходів до системи управління механізмів соціально-орієнтованого управління районної державної адміністрації та визначення її результативності; соціологічне дослідження (в контексті включеності державних службовців в професійну діяльність на базі м. Вільнянськ); аналіз нормативних документів, зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, статистичних матеріалів, Інтернет-ресурсів.

Практичне значення роботи. Дослідження світового досвіду, якість і стан розвитку публічного управління в Україні дозволяє виокремити першочергові завдання по підвищенню його результативності в соціально-економічній сфері міст і регіонів та створення відповідних методологічних підходів до побудови української моделі ефективного публічного управління. Подальшими науковими дослідженнями повинні стати зміст, структура і якість функцій місцевого самоврядування та їх гармонізація з функціями публічного управління.

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.); XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### 1.1. Методологія механізмів соціально-орієнтованого управління

Еволюція управлінської науки впродовж останніх десятиріч супроводжується зміною парадигм суспільного розвитку, орієнтуванням управління розвинених країн на забезпечення досягнення соціальних пріоритетів. Сучасні економічні науки розвиваються в умовах постійних змін. У зв'язку з цим, в таких умовах повинна стояти принципово нова концепція, яка має узагальнити спрямованість, ідею та глибокий зміст соціальних орієнтацій. Тому однією з актуальних проблем управлінської науки постає всебічний аналіз формування дієвих управлінських механізмів, серед яких особливе місце займає механізм соціально-орієнтованого управління.

У розгляді питань соціального управління можна звернутися до підручників із соціальної філософії, державного управління та місцевого самоврядування, соціології, політології тощо. Також, управлінські механізми описані в дисертаціях, монографіях та наукових статтях.

Змістовність проведених досліджень свідчить про науковий інтерес до механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. Проте механізми соціально-орієнтованого управління ще не розкриті належним чином.

У процесі аналізу наукових джерел з даної проблематики встановлено, що хоча на теоретичному рівні є певні напрацювання щодо формування механізму соціально-орієнтованого управління, проте в даний час відсутнє

спеціальне наукове дослідження, в якому здійснювався б комплексний розгляд механізму соціально-орієнтованого управління та його формування на шляху змін. Така ситуація зумовлена тим, що існують різноманітні погляди на визначення основних положень соціально-орієнтованого управління та відсутні системні напрацювання практичного характеру.

При вивченні економічних процесів, що пов'язані з формуванням механізму соціально-орієнтованого управління, слід використовувати такі основні методологічні принципи, як об'єктивність, історизм і соціальний підхід, що дозволяє проникнути у складні і суперечливі процеси управління.

Серед загальнонаукових методів для аналізу механізмів соціально-орієнтованого використовуються системний, структурно-функціональний, порівняльно-ретроспективний, діяльнісний, індуктивно-дедуктивний метод, аналогії та моделювання. Вони забезпечують пізнання соціальних явищ та процесів державного управління як складної цілісності, що включає різні компоненти, розуміння специфіки їх змісту та функціонального призначення, характеру інтегральних міжсистемних зв'язків, координації, субординації, взаємодії між елементами [14, с. 38].

Для дослідження методології формування механізму соціально-орієнтованого управління слід звернутися до використання принципів синергетики. Останнім часом все більша увага науковців приділяється до концепції синергетики. У своїй основі, синергетика – це теорія самоорганізації у складних системах. Синергетика досліджує нерівноважні, незворотні процеси. Її методи застосовують для вирішення як конкретних проблем, що виникають у системах на перехідних етапах їх розвитку, так і загальних проблем якісного перетворення економічних систем. Синергетичний підхід відрізняється універсальністю і достатньо повним уявленням нестабільних станів у формалізованому вигляді.

Синергетика – це наука, що вивчає безліч підсистем (груп елементів) різної природи; її предметом є дослідження проблем динаміки, встановлення рівноваги і взаємодії змінних, які приводять до виникнення просторових

часових структур в макрокосмічних масштабах, зумовлених кооперативним ефектом безладдя – порядок в різних сферах, від фізики до філософії і економіки. Синергетика передбачає картину світу, що складається із сукупності нелінійних процесів, вводить поняття динамічного хаосу як деякої зверхскладної упорядкованості [12, с. 27].

Синергетика на основі досліджень проблем перетворення складних систем дає можливість передбачати розвиток подій. Вона вивчає процеси самоорганізації складних нелінійних систем, що знаходяться в стані хаосу, розрізняючи дві форми хаосу: рівноважний і детермінований [38, с. 89].

Рівноважний хаос існує, коли система та її елементи знаходяться у стані рівноваги. Його характерні просторові та часові прояви носять мікроскопічний характер і тому його вплив на систему практично не помітний [61, с. 5]. Детермінований хаос відтворює нестабільність системи, його просторові та часові характеристики настільки явні, що поведінка системи здається хаотичною. Детермінований хаос є джерелом порядку, когерентної поведінки елементів системи. Незалежно від природи елементів можна визначити їх здатність до самоорганізації при виникненні якихось загроз. Синергетика досліджує зовнішні ефекти, що породжують зміни структури систем (впорядкованість, цілеспрямованість поведінки системи в цілому за хаотичної поведінки її елементів) [38, с. 88].

Синергетична методологія аналізу механізму соціально-орієнтованого управління потребує пояснення процесів самоорганізації складних систем, які включають в себе механізми самовідтворення соціосистем та трансформацію соціального суспільства.

Іманентні механізми самоорганізації соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю можуть мати організуючий вплив на всі суспільні відносини в усіх сферах діяльності – економічній, політичній, соціально-культурній та соціально-духовній – шляхом розробки різноманітних управлінських технологій філософії державного управління, так як саме у рамках цього можливо

розробити дійсно креативну філософію розвитку суспільства, що базується на ефективному соціально-орієнтованому управлінні.

Наприклад, механізми саморегуляції соціальних систем представляють собою зв'язки між різними виявами соціальних процесів, які забезпечують збереження цілісності та відносної стабільності соціуму. Аналогічно механізми соціального розвитку можна визначити як зв'язки між різними проявами соціальних процесів, які забезпечують зміни для адаптації системи до оновлення зовнішніх умов і внутрішніх потреб. Чим більш ефективнішими є ці механізми, тим повніше реалізуються переваги конкретної соціальної системи [27, с. 345].

Розглядаючи процеси самоорганізації слід звернутися до таких понять як «флуктуація», «біфуркація». Складні системи постійно перебувають під впливом зовнішніх випадкових і не випадкових, значних та незначних за своїм значенню дій, які називаються «флуктуаціями». Під впливом флуктуацій система починає спонтанно структурно перебудовуватися, і цей процес називається самоорганізацією [61, с. 4]. З одного боку, флуктуації призводять до хиткого, нестійкого стану системи, а з другого – змістовно визначають результат самоорганізаційної зміни системи. Нестійкість системи та її хаотичність дають основу для переходу системи у новий стан у точці біфуркації. Якщо система має характер біфуркацій, то вона змінює свою якісну визначеність в непередбачено однозначному напрямку, що залежить від випадкових флуктуацій. Динамічні системи, як правило, повільно змінюють характер свого поведіння внаслідок незначної зміни внутрішніх або зовнішніх параметрів. Однак можуть існувати такі критичні значення параметрів, при яких система зазнає якісної перебудови і, відповідно, різко змінюється динаміка системи, наприклад втрачається її стійкість. Такі критичні значення параметрів називаються точками біфуркації [72, с. 6].

Система, що знаходиться в невірноваженому стані, під впливом флуктуацій починає процес самоорганізації, але, підпадаючи під поле дії певного атрактора, вона починає еволюціонувати в напрямку цього відносно



стійкого стану [72, с. 7].

Аналіз формування механізму соціально-орієнтованого управління потребує визначення таких механізмів, як адаптаційні та біфуркаційні. Без дослідження цих механізмів неможливо визначити значення, сутність та місце соціально-орієнтованого управління в сучасних умовах. Адаптаційні механізми соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю реалізують функції мінливості, спадкоємності, відбору при збереженні характерних ознак існуючої системи, тобто в рамках одного й того ж біологічного організму, екосистеми, фірми, держави. Біфуркаційні (розгалужені) механізми соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю реалізують вказані функції на основі послідовної зміни якісно нових станів систем, які втрачають характерні ознаки свого попереднього розвитку, хоча й зберігають спадкоємні ознаки [14, с. 38].

Біфуркаційний механізм є фундаментальним механізмом, що забезпечує реалізацію нелінійності розвитку. Біфуркаційний перехід — це об'єктивація (вибір системи) одного із варіантів розвитку, перехід системи в стан, радикально відмінний від висхідного. Чим складніше система, тим більше біфуркаційних переходів буде на її шляху. Проте вже первинна біфуркація верифіцює еволюційний процес, обумовлюючи його принципову нелінійність і поліваріантність. Феномен біфуркації є джерелом інновацій і диверсифікацій, оскільки саме завдяки їй в системі з'являються нові рішення [12, с. 86]. Адаптаційні механізми у порівнянні з біфуркаційними менш ефективні, так як останні дозволяють збільшити темпи розвитку.

Синергетична методологія аналізу механізмів державного соціально-орієнтованого управління свідчить, що у самому загальному розумінні, соціально-орієнтоване управління – це свідомий вплив на будь-які об'єкти чи процеси з метою зміни їх стану чи динаміки. У новому парадигмальному контексті мета соціально-орієнтованого управління визначається, виходячи із потреб і можливостей самоорганізуючої системи здійснювати власне

становлення і розвиток, необхідності сприянню розкриття відповідного їй потенціалу і узгодження інтенсивності і напрямку динаміки саморозвиваючих локальних процесів із змінами у середовищі її функціонування [38, с. 63].

Управління системами взагалі і соціальними, зокрема, пов'язано з проблемою вибору траєкторії еволюції систем: соціальні системи мають свої специфічні особливості, пов'язані як зі специфікою людського особистісного фактору, так і соціально-системними властивостями інформаційної системи, яка їм відповідає. Вивчення явищ самоорганізації, умов і напрямків самоорганізаційного збільшення, формування алгоритмів суспільно-організованого розвитку слід назвати умовно синергетично-рефлексивною моделлю. Синергетично-рефлексивна модель вивчає підсистеми (групи елементів) різної природи, в контексті яких вивчення проблем динаміки, відновлення рівноваги, взаємодія змінних, які приводять до виникнення кооперативних ефектів за рахунок переходу хаосу в порядок і навпаки, а в цілому – до самоорганізації. Нелінійний світ по своїй природі є таким, у якому зростає ймовірність малоймовірних подій. Крім того, ці формоутворення є дискретними, нестійкими, нежиттєздатними, симбіотичними, являють собою нестійкі структури, що піддаються швидкому руйнуванню. В основі саморозгортання глобалізованого світу в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності, в якому постійно діє механізм асиметрії інформації, стабільність зберігається завдяки механізмам самоорганізації [13, с. 22].

Методологія системного підходу розглядає механізм соціально-орієнтованого управління як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих змінних. Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним. При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Сутність системного підходу зводиться до наступного:

1. Формулювання цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку діяльності, яка пов'язана з управлінням, особливо з прийняттям рішень;
2. Досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах за допомогою порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей і здійснення відповідного вибору;
3. Кількісна оцінка цілей, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих і запланованих результатів діяльності [13, с. 24].

В основі системної методології лежить розуміння об'єктів як систем. Специфіка системного підходу зумовлюється тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і забезпечення його механізмів, на виявлення багатоманітних типів зв'язку складного об'єкту і зведення їх воедино [12, с. 73]. Типовим прикладом визначення «системи» може бути наступне визначення: система – це об'єкт, який характеризується складом елементів, структурою їх зв'язків, параметрами, які забезпечують зв'язок із зовнішнім середовищем, що характеризується законами поведінки і змінює поведінку при надходженні керуючих впливів [60, с. 154]. До загальних характеристик, що визначають управлінські системи можна віднести такі, як: цілісність, ієрархічність, адаптивність, структурність, взаємозалежність, автономність. Основними принципами соціально-орієнтованого менеджменту є: партнерство, свобода, динамізм, толерантність, співробітництво, відповідальність [12, с. 59].

Серед основних класифікацій систем можна визначити відкриті та закриті системи. Закрита система – система, ізольована від зовнішнього середовища, елементи якої взаємодіють тільки один з одним, не маючи контактів з зовнішнім середовищем. У свою чергу, відкрита система – це така система, яка здатна і взаємодіє з навколишнім середовищем в якому-небудь аспекті: інформаційному, енергетичному, матеріальному і т. д. [53, с. 157].

Механізм соціально-орієнтованого управління можна розглядати як

відкрити систему, елементи якої прагнуть до однієї мети, що визначається, «виходячи з потреб і можливостей системи, щоб здійснювати становлення і розвиток, сприяти необхідності розкриття відповідного її потенціалу і узгодження інтенсивності і напряму динаміки локальних процесів, що саморозвиваються, зі змінами в середовищі її функціонування» [14, с. 64].

Системний погляд на формування механізму соціально-орієнтованого управління дає змогу визначити систему цілей механізму соціально-орієнтованого управління. Формування та визначення мети та цілей, на які повинна бути орієнтована вся діяльність, є вихідним моментом процесу управління. Соціально-орієнтоване управління відрізняється від управління іншими системами тим, що вплив суб'єкта управління на об'єкт відбувається насамперед шляхом визначення мети діяльності. Механізм соціально-орієнтованого управління реалізується у системі цілей, яка включає: перспективні та поточні цілі, організаційно-технічні і соціально-економічні цілі, господарчі, галузеві та регіональні цілі [23, с. 210]. Цілком зрозуміло, що соціально-орієнтоване управління та його механізм, як і будь-яке інше управління, покликані планувати, організовувати, координувати, стимулювати та контролювати діяльність колективів і окремих людей, яка спрямована на досягнення цілей та мети діяльності. Формування мети соціально-орієнтованого управління – це формулювання бажаного, можливого та необхідного стану системи. Головна мета соціально-орієнтованого управління - це забезпечення рівноважного функціонування системи без кризових ситуацій і потрясінь, досягнення в узгодженості, стабільності та соціальної цілісності. Виходячи з головної мети можна сказати, що соціально-орієнтоване управління в якійсь мірі є антикризовим, тому що соціальна система у будь-якому прояві стикається з проблемами екстремального, кризового характеру, які покликано попереджати та вирішувати соціально-орієнтоване управління.

Основними в такому випадку можна визначити такі задачі соціально-орієнтованого управління, як:

- 1) підтримання рівноважного та стабільного стану системи;
- 2) попередження кризових ситуацій;
- 3) своєчасне реагування на зміни та відхилення від рівноважного стану системи;
- 4) підтримка та сприяння системі, що переживає кризу, у досягненні стабільності та рівноваги.

Системний аналіз соціально-орієнтованого управління також передбачає визначення основних завдань механізму соціально-орієнтованого управління. Виходячи з мети соціально-орієнтованого управління, можна визначити чотири базові завдання соціально-орієнтованого управління:

- 1) забезпечення свободи (сприяння розкриттю) людини-індивіда, як головної умови самореалізації її життєвого потенціалу і креативної соціальної діяльності;
- 2) забезпечення свободи руху інформації та інших обмінних ресурсів по каналам (руслам) міжкомпонентного соціального зв'язку;
- 3) сприяння якісному відбору споживачами обмінних ресурсів;
- 4) узгодження темпу і ритму локальних соціальних дій [15, с. 33].

Отже, процес формування механізму соціально-орієнтованого управління (його самоорганізації) є результатом хаотичної динаміки, і хаос – це важливий стан системи, завдяки якому вона еволюціонує. Але цей хаос є детермінованим, певним чином зумовлений. Це контрольований процес, результат певного цілеспрямованого впливу на систему. Системні дослідження показують, що визначальною умовою оптимальної поведінки складних економічних систем є їх нерівноважна самоорганізація, функціональна стійкість у нерівноважних станах.



## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат механізму соціально-орієнтованого управління

Процес дослідження основних теоретичних засад формування механізму соціально-орієнтованого управління дозволив розглянути понятійно-категоріальний апарат соціально-орієнтованого управління.

Понятійно-категоріальний апарат механізму соціально-орієнтованого управління – це тлумачення понять, термінів, категорій цього питання, які дозволять подальше наукове осягнення непростих проблем, що пов'язані з формуванням механізму соціально-орієнтованого управління.

Соціально-орієнтоване управління в сучасних умовах досліджується у трьох аспектах: соціально-світоглядному, господарському та соціально-психологічному. Соціально-світоглядний аспект управління пов'язаний з формуванням цілісної сукупності поглядів та переконань людини та його місця і ролі в загальному зв'язку предметів та процесів дійсності. Оскільки будь-яка людина являється біосоціальною істотою, то у розрізі господарського аспекту, задачею соціально-орієнтованого управління є забезпечення умов, для того, щоб людина стала активним суб'єктом відносин власності, а також соціальних, політичних, правових, культурних відносин, могла реалізовувати свою соціальну природу. Кожен суб'єкт повинен мати можливість приймати участь у вдосконаленні законів, у розвитку культури тощо.

Одним із важливих елементів соціально-психологічної сфери управління є фактори, що формують організаційну поведінку співробітників: особисті особливості людини, мотивація, соціально-психологічне середовище, міжособистісні зв'язки та їх характер, комплекс соціальних та організаційних нормативів та ін. Проте, таке управління являє собою єдиний та неподільний на окремі елементи процес, який діє в цілісному суспільному організмі. Зважаючи на вищесказане, соціально-орієнтоване управління

можна визначити, як цілеспрямований, організуючий, регулюючий вплив об'єкта (держави, через систему її органів і посадових осіб; підприємства, через систему управління) на всі суспільні процеси, що здійснюються в межах суб'єктивного фактору, тобто безпосередньо суспільства чи його окремої частини (наприклад, працівників підприємства).

Поняття “механізм”, може трактуватися у кількох значеннях, які виходять як з його етимології (переклад із грецької означає “знаряддя, споруду”), так і з використання у різних науках для аналізу взаємодії певних елементів протягом здійснення складного процесу [63], що безпосередньо впливає на складність його застосування як у державному управлінні, так і в решті управлінських наук.

Вчений Л. П. Юзьков виділяє два підходи до визначення поняття «механізм» - структурно-організаційний та структурно-функціональний. У першому випадку, механізм характеризується як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів. У другому випадку при визначенні механізму того чи іншого інституту (процесу, явища) увага акцентується не тільки на організаційній основі його побудови, а й на його динаміці, реальному функціонуванні. Саме поєднання таких підходів є основою дослідження механізмів управління [31, с. 397].

Виходячи з наявності кількох рівнозначних підходів до трактування поняття механізму, всі існуючі механізми (в тому числі і управлінські) з метою їх формування, дослідження та удосконалення доцільно підрозділити на три досить відмінні один від одного типи: механізми-знаряддя, призначені для досягнення конкретної мети; механізми-системи, що надають можливість представлення систем у якості механізмів, які відображають сукупність взаємодій усіх підсистем та елементів системи; а також механізми-процеси, що надають уявлення про послідовність певних перетворень об'єкту під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів та відповідних змін у стані об'єктів, на які вони спрямовані [26, с. 143].

При цьому цільові механізми управління (у тому числі державного управління) являють собою певне знаряддя, що використовується для здійснення цілеспрямованих перетворень і частіше за все трактуються як сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення певної мети. Поряд з цим, широко досліджуються механізми здійснення процесу управління, у які включають елементи системи управління та простежують послідовні зміни об'єкту управління із зазначенням засобів його перетворення [43].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізм управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями». Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), виділяють різні види механізмів управління, основними з яких є: організаційні, економічні, структурні, технічні і адміністративні, інформаційні, механізми організації управління та інші. [34, с. 335].

Складовими частинами господарського механізму підприємства є організаційно-економічний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними. Соціальний механізм функціонування підприємства містить сукупність методів та прийомів за допомогою яких підвищуються професійні та особистісні відносини працівників підприємства. Щодо правового механізму, то він перебуває в тісній взаємодії з організаційно-економічним та соціальним механізмом, визначає правила діяльності суб'єктів господарювання, їх обов'язки, права та відповідальність перед суб'єктами економічної системи. Саме рушій розвитку й удосконалення господарського механізму підприємства загалом та його складових зокрема полягає у взаємодії усіх

трьох механізмів [34, с. 337].

Механізм управління, як економічна категорія, включає в себе такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. [43].

Поняття “механізм держави” відображає структуру держави у її статиці, однак держава – це живий соціальний організм, органи якого постійно функціонують у тісному взаємозв'язку і взаємодії. У зв'язку із цим варто використовувати інше поняття – “механізм функціонування державної влади”, – під яким розуміється вся сукупність внутрішніх факторів, інститутів, засобів, що забезпечують дію складових держави у їх взаємозв'язку. До складу елементів механізму функціонування держави входять суб'єкти та об'єкти внутрішньодержавного впливу (взаємодії) і засоби дії однієї системи (органу) на іншу. Важливу роль відіграють такі блоки, як прийняття рішень, доведення їх до адресатів, контроль за виконанням рішень. До механізму функціонування державної влади належить усе те, що пов'язано з внутрішньодержавним управлінням і самоуправлінням. Праву в механізмі функціонування держави відводиться першочергова роль [6, с. 97]. Одним із різновидів механізму функціонування державної влади є соціально орієнтований тип, що має досить тривалу практику його функціонування на Заході.

Основними завданнями у сфері соціально-орієнтованого є підвищення його ефективності у всіх галузях життєдіяльності із посиленням соціальної спрямованості. Виділяють такі основні принципи соціально-орієнтованого державного управління:

- пріоритет суспільних інтересів над будь-якими приватними (соціальних верств чи груп населення, корпорацій, політичних партій);
- розвиток економіки з урахуванням потреб усіх прошарків

суспільства і регіонів, що досягається за рахунок економічного заохочення відповідних галузей регіонів, а також вирівнювання соціальних відмінностей шляхом перерозподілу доходів за допомогою податків;

– регулювання державою за допомогою економічних заходів, а якщо необхідно, то й адміністративних цін на життєво важливі для більшості населення товари (продовольчі товари, ліки, плата за житло, комунальні послуги, послуги зв'язку і транспорту, електроенергію, газ, бензин) з урахуванням зарубіжного досвіду соціально орієнтованого управління в умовах управління конкурентоспроможністю [28, с. 127].

Поняття «механізм соціального управління» визначається як сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування соціальної системи, тобто сукупності соціальних явищ і процесів, що перебувають у відносинах між собою і створюють деякий цілісний соціальний об'єкт. Однозначно, соціальне управління та його механізм покликані панувати, організовувати, координувати, стимулювати та контролювати діяльність колективів та окремих людей. Управління всією соціальною сферою життєдіяльності здійснює держава, її певні заклади та органи. Однак у соціальному управлінні беруть активну участь організації громадянського суспільства: профспілки, органи самоврядування трудових колективів та ін. [23, с. 265].

Соціальне управління з боку держави і з боку організацій громадянського суспільства має спільні складові (рис.1.1), жодну з яких неможливо ігнорувати.

Основні складові соціального управління реалізуються в тому або іншому обсязі в малих, середніх, великих соціальних утвореннях, а також на державному рівні. Дуже важливо, щоб кожен складову реалізували освічені, грамотні, досвідчені фахівці, в іншому випадку соціальне управління ефективним не буде [23, с. 267].

Основні складові соціального управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка і організація управлінських рішень (базових спеціальних, конкретних)</li> <li>• Збір, аналіз і використання інформації, різноманітних методів впливу на об'єкт соціального управління і стилів керівництва</li> <li>• Розвиток самоврядування в трудових колективах та виробничої демократії</li> <li>• Планування соціального розвитку об'єктів соціального управління, організація реалізації цих планів та контроль за їх виконанням</li> </ul>

Рисунок 1.1. Основні складові соціального управління

Основними аргументами, що стимулюють розвиток соціального управління, є:

- зростання соціальної орієнтації світових стандартів функціонування бізнесу;
- сучасні особливості розвитку економіки вимагають від підприємств одночасне врахування соціальних інтересів зацікавлених в діяльності підприємства груп;
- зростання потреби доповнення економічних методів управління соціальними, задля одержання очікуваного результату;
- зростання вагомості нематеріальних (інтелект, знання, адаптивність) елементів діяльності над матеріально-речовими;
- зростання вагомості людського чинника в потенціалі організації;
- інтелектуалізація праці;
- розширення можливостей використання соціальних технологій тощо. [16, с. 267].

Поняття «соціальна сфера» означає цілісну підсистему суспільства, що завжди змінюється, і породжує об'єктивну потребу суспільства в безперервному відтворенні суб'єктів соціального процесу. Соціальна сфера являє собою підсистему національної економіки, тобто явища, процеси, види

діяльності та об'єкти, які пов'язані з забезпеченням життєдіяльності суспільства, людини, задоволенням їхніх потреб, інтересів. Під її розвитком розуміється досягнення якісного стану, що забезпечує ширший спектр якості послуг, які задовольняють соціальні потреби суспільства і породжують розвиток людського потенціалу. Саме з цієї сфери будується соціальна політика держави і підприємства, реалізуються соціальні і громадянські права людини. Основним програмно-цільовим методом управління соціальною сферою повинно бути соціальне програмування. Соціальне програмування являє собою форму системного перерозподілу ресурсів на основі заздалегідь визначених цілей, критеріїв та можливих форм використання даних ресурсів для вирішення конкретних соціальних завдань. Соціальному програмуванню притаманний системний характер, що дозволяє чітко структурувати проблему, визначити можливі терміни її рішення і встановити чіткі критерії ступеня досягнення бажаного результату. Крім того, важливою рисою соціального програмування є чітке визначення адресата отримання ресурсів та державних органів, відповідальних не тільки за розподіл ресурсів, але і в цілому за вирішення проблеми. [76, с. 239].

Розглядаючи механізм соціально-орієнтованого управління, потрібно звернути увагу на синтез таких понять, як «інформація» та «управління» і як вони застосовуються у сфері соціально-орієнтованого управління. У сучасних умовах термін «інформація» застосовується у всіх сферах життєдіяльності, без виключень. В період інформаційного суспільства та інформаційного життя загалом, неможливо не звернути увагу на соціальну інформацію.

Соціальна інформація, насамперед, це смислова інформація, тобто така, котра перетворюється людською свідомістю та реалізується у діяльності людей. Така інформація зумовлена потребами та інтересами індивідів, різноманітних соціальних груп, що знаходяться у постійному спілкуванні між собою у процесі матеріального і духовного виробництва і організації суспільного життя. Соціальна інформація має свою специфіку, яка

включає в себе безліч інформаційних потоків, які рухаються по різних каналах: це і загальнолюдські форми спілкування (міжнародні, міждержавні та ін.), і всередині держави (між соціальними групами, між народом і державними органами тощо), а також у формі виховання, освіти, спілкування у процесі трудової діяльності, дозвілля та ін. Таким чином, соціальна інформація реалізується як вертикально, так і горизонтально [26, с. 339].

Таким чином, під соціальною інформацією мається на увазі та інформація, що вживається у суспільстві як сукупність знань, відомостей, ідей про навколишній світ, насамперед про суспільство, що слугує цілям управління суспільними процесами. Оптимальне управління припускає об'єктивну, істинну і повну інформацію.

Поняття «соціальна інформація» та «соціально-орієнтоване управління» безпосередньо пов'язані між собою та взаємозалежні. Там, де існує інформація, діє і управління, там, де реалізується управління, обов'язково присутня інформація. Будь-який управлінський процес починається з отримання та обробки інформації. Управління – це функція будь-якої організованої системи, що направлена на зберігання її якісної визначеності, на підтримання динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем та на її розвиток. Тому управління являє собою відгук на всю суму інформаційних взаємодій системи, що направлений на придання їй такої поведінки та стану, такої структурної організації та тенденції розвитку, які відповідали би всій інформації, що накопичила система, та враховували би її об'єктивні потреби. [9, с. 223].

Поняття «принцип» означає: основне правило, провідна засада, ідея, основна вимога. Поведінка системи визначається відповідними закономірностями та правилами, що впливають на всю систему. Принципи визначені об'єктивними закономірностями управління. Вони відображають найбільш загальні, найбільш стійкі риси в прояві цих закономірностей на базі узагальнення минулого досвіду управління [52, с. 48].

Принципи соціально-орієнтованого управління – це основні



положення, які відображають пізнані людиною об'єктивні закони та закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління. Розрізняють дві групи принципів: загальні, що впливають на всі сфери суспільного управління (суспільно-політичні) та спеціальні принципи побудови системи управління і здійснення процесу управління [52, с. 50].

До загальних принципів управління належать такі:

- принцип науковості (наукової обґрунтованості, об'єктивності);
- принцип законності (передбачає обов'язкове виконання законів і актів);
- принцип гласності (полягає у своєчасному і регулярному інформуванні громадян про діяльність);
- принцип гуманізму (виражає визнання людини як особистості, її права);
- принцип системності (поєднання окремих видів діяльності на основі загальної мети);
- принцип плановості (забезпечує пропорційний розвиток);
- принцип конкретності (полягає у розгляді конкретних процесів управління та їх аналіз у конкретних обставинах) [18, с. 114].

До спеціальних принципів соціально-орієнтованого управління та функціонування його механізму можна віднести такі принципи, як:

- принцип ієрархічності побудови системи управління;
- цілеспрямованість забезпечення чіткої спрямованості процесів;
- принцип поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- принцип відповідальності органів та посадових осіб за дії або бездіяльність;
- принцип раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення з ресурсним забезпеченням;
- принцип зворотнього зв'язку;
- принцип соціальної орієнтованості;

- принцип соціальної відповідальності;
- принцип сталого розвитку.

У формуванні та функціонуванні механізму соціально-орієнтованого управління окрема роль належить принципу зворотнього зв'язку. У загальній формі цей принцип проявляється у взаємодії суб'єкта й об'єкта інформації і управління, в тому числі у ситуаціях, коли суб'єкт і об'єкт управління міняються місцями [33, с. 196]. Отже, і в процесі соціально-орієнтованого управління відбувається зворотній вплив об'єкту управління на суб'єкт. Далі, принцип зворотнього зв'язку зумовлює обмін інформацією, у якості необхідного елементу. Таким чином, соціально-орієнтоване управління – це інформаційний процес зі зворотнім зв'язком. У суспільстві цей принцип діє безперервно, оскільки зворотні дії системи, якою керують, впливають на динаміку управлінських процесів керуючої системи, яка постійно бере до уваги інформацію, що надходить.

Сукупність соціальних взаємодій повинна розглядатися як взаємодія суб'єкта і об'єкта управління. Як суб'єкт (керуюча підсистема), так і об'єкт (підсистема, якою керують) мають складну, багаторівневу структуру. В якості суб'єкта управління виступають: соціальні інститути, організації (в тому числі і громадські), господарські колективи, особистості. Управління виступає в таких ролях, як: примус (закони), переконання (пропаганда), признання авторитету (віра), або у сукупності першого, другого і останнього. Об'єктом управління, незалежно від форми чи рівня (чи то підприємство, організація, установа або суспільство загалом), фактично виступають люди: колективи чи окремі особистості. [2, с. 180].

Принцип зворотнього зв'язку стосовно соціально-орієнтованого управління реалізується не тільки в виконанні та систематичному контролі, а також передбачає широку ініціативу, активне розуміння, співтворчість тих, хто в даній ситуації виступає у ролі об'єкта управління. У загальному вигляді, в цьому розкривається суть та зміст демократизації управління, яка необхідна для ефективної діяльності, особливо в економічній сфері

суспільства, що реалізується у роботі кожного конкретного підприємства та трудового колективу.

Враховуючи вище сказане, мета соціально-орієнтованого управління – це заснований на принципі зворотнього зв'язку цілеспрямований вплив на елементи суспільства як цілісної системи для її для її оптимального організованого ефективного функціонування та розвитку, тобто досягнення певного рівня задоволення матеріальних і духовних потреб членів суспільства за рахунок найбільш ефективного та раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів. Ця мета виражає необхідність і потребу досягати бажаних майбутніх станів.

Одним з основних принципів соціально-орієнтованого управління є принцип соціальної відповідальності, а умовою його реалізації – розвиток організаційної культури підприємства. Соціальна спрямованість в управлінні визначається різноманітністю інтересів учасників управлінських відносин. У процесі вироблення й реалізації управлінського рішення органу управління доводиться враховувати інтереси суспільства, галузі, конкретної організації та соціально-професійних груп, які її складають (адміністративні працівники, спеціалісти, обслуговуючий персонал, робітники). Сьогодні від органів управління різні сфери суспільства вимагають прогнозування соціальних наслідків управлінської діяльності. Така вимога впливає з фундаментальної настанови розвитку української держави, яка згідно з чинним законодавством України будується як соціально-орієнтована держава. [15, с. 266].

Соціальна відповідальність – це дії організації, спрямовані на забезпечення благоустрою суспільства, що ґрунтується на добровільних засадах, а не на вимогах законодавчих актів. Отже, не маючи належного правового врегулювання, соціальна відповідальність є категорією, насамперед якісно-моральною, а її дотримання є доволі проблематичним і не завжди сприймається суб'єктами господарювання як обов'язок. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання формується відповідно до політичних, релігійних, культурних пріоритетів, які панують у суспільстві на

певний момент часу. Сьогодні основними соціальними пріоритетами для сучасних підприємств мають стати: впевненість у корисності своєї праці як для себе, так і для суспільства; віра в чесний бізнес; ставлення до підприємницької діяльності як до мистецтва; прагнення до чесної праці з партнерами і конкурентами; прагнення до інновацій; декларування гуманістичних цінностей в ринковому середовищі; добра воля на чесне підприємництво [19, с. 150].

### 1.3 Зарубіжний досвід формування механізму соціально-орієнтованого управління

На шляху втілення у життя концепції механізму соціально-орієнтованого управління сучасне українське суспільство зустрічається з негараздами ентропійного характеру, що свідчать про міру відхилення соціальної системи від еталонного (нормального, очікуваного) стану, яка виявляється у зниженні рівня інститутів державної влади, зниження темпів розвитку як економічної, так і соціальної системи.

Теоретичні і практичні засади саморозгортання функцій соціально-орієнтованого виходять на проблему соціодіагностики антиентропійних процесів у реалізації соціально-орієнтованого державного управління, які зводяться до використання трьох ключових ідей синергетичної парадигми. 1. Нелінійність розвитку. Теорія і практика синергетики звертають увагу на те, що стан покою чи лінійного розвитку є лише абстракцією, задовільно описуючою систему тільки на короткому інтервалі часу. Реально ж системи нелінійні [34, с. 112].

2. Економічні системи проходять через велику багатоманітність біфуркацій (точок розгалуження). Внаслідок цього результатом синергетичного моделювання буде не кінцевий стан системи, а поле

ймовірнісних станів. 3. Здатність соціально-економічної системи до якісного стрибка. Накопичення незначних обурень у системі (флуктуацій) може викликати якісний перехід системи з одного рівня на інший. Слід трактувати функції соціально-орієнтованого не тільки як напрями її діяльності, але і як механізм державного впливу на суспільні процеси, посиляючись на те, що виконуючи певні функції у тих чи інших сферах життя суспільства, держава одночасно за допомогою реформ, різних перетворень, правового регулювання суспільних відносин впливає на стан суспільних процесів [27, с. 36].

Досвід формування соціально-орієнтованого управління в країнах Заходу дає змогу сформулювати принципи цієї економічної системи:

- принцип правового забезпечення;
- принцип стабільного економічного зростання як матеріальної основи для загального і справедливого благоустрою;
- принцип свободи економічної діяльності суб'єктів господарювання в рамках чинного законодавства;
- принцип повної зайнятості працездатного населення, умови для якої забезпечуються державою;
- принцип забезпечення соціальних гарантій; принцип соціальної справедливості;
- принцип соціальної захищеності;
- принцип соціального партнерства, що забезпечує рівноправні і рівно відповідальні відносини між наймачами, робітниками та державою;
- принцип відповідальності громадян за економічну ефективність як своєї, так і загальної діяльності, а також за свій спосіб життя.

Концептуальні моделі зарубіжного досвіду функціонування механізмів соціально-орієнтованого розгортаються навколо того, що моделі ринку і управління зводяться до аналізу наступних теоретичних конструктів [53, с. 109]:

- 1) американська, або ліберальна, модель соціально-орієнтованої

держави і управління;

2) німецька, або неоліберальна, модель держави і управління;

3) англійська, або європейсько-кейнсіанська, модель держави і управління;

4) шведська модель держави і управління;

5) японська модель держави і управління;

б) моделі управління в нових індустріальних країнах, що розвиваються (Бразилія, Мексика, Аргентина, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Кувейт, Об'єднані Арабські Емірати, Індонезія, Єгипет та ін.).

Теорія і практика соціально-орієнтованого управління сформувалася в 60-90- х рр. ХХ ст. у розвинутих країнах Західної Європи (ФРН, Швеція, Швейцарія, Англія, Австрія, Франція, Норвегія), а її ідеологами стали виступати Т.Ріттер, К.Хессе, А.Браун, Д.Ролс, М.Годе, Д.Янкелович, які спиралися на досвід соціального розвитку європейського суспільства в повоєнний період, прагнули сформуванню «державу загального благоденства», давали критику концепції соціальної держави ( Р.Дарендорф, Ф.А.Хайек).

Концептуальні моделі зарубіжного досвіду пов'язані з терміном «змішана економіка», що являє собою такий тип економічних відносин, в основі яких лежить приватна власність, яка перетворюється на різноманітні асоційовані форми і багаточисельні її модифікації.

Моделі ринку в нових індустріальних країнах, що розвиваються, характерні для повоєнного розвитку таких країн, як Бразилія, Мексика, Аргентина, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Кувейт, Об'єднані Арабські Емірати, Індонезія, Єгипет та ін. Держава повсюдно здійснює регулювання і факторів виробництва і ринків, стоїть на захисті національних інтересів. Як результат соціально-орієнтованого державного управління, склалася концепція соціально-ринкового господарства, що являє собою класичне осмислення нових соціально-економічних процесів «соціалізації» економіки, намагання вирішити протиріччя «економіка і особистість» шляхом застосування синтетичної категорії «соціальність».

Виокремлено такий поділ зарубіжних країн за типами соціально-орієнтованого управління:

1. Ліберальні-соціальні держави – Австралія, Канада, Швейцарія, Японія – це держави, що гарантують збереження мінімальних доходів і достатньо високу якість пенсійного та медичного обслуговування, освіти, житлово-комунального забезпечення населення. Ліберальна держава – це держава «соціальних послуг», соціального страхування та соціальної підтримки. Така держава турбується тільки про соціально вразливих шарах суспільства.

Головний акцент робить не стільки на питаннях безоплатних соціальних гарантій, скільки на захист індивідуальної економічної, особистої свободи та гідності людини. Прихильники ліберально орієнтованих концепцій виходять з того, що тільки соціальна політика та високий рівень законності у суспільстві гарантують стійкий розвиток суспільства, своєчасне вирішення конфліктів, тим самим гарантувати сталий розвиток відносин солідарності, партнерства та соціального спокою.

2. Консервативні соціальні держави – Великобританія, США – це держави, головна мета управління в яких полягає у тому, щоб «мирно та без революцій проводити публічну політику з такою ефективністю, яка поступово виводить економіку і соціальну сферу на рівень потреб і інтересів більшості громадян» [5, с. 117].

3. Корпоративні соціальні держави – Австрія, Бельгія, Німеччина, Італія, Ірландія, Нідерланди, Франція – це держави, які беруть на себе відповідальність за добробут своїх громадян, проте при цьому значну частку своїх соціальних обов'язків делегують на приватний сектор, активно примушуючи його до участі у реалізації усіх державних соціальних програм. В таких умовах підприємства і організації значну частку соціальних турбот про своїх робітників несуть самостійно – сплачують витрати на підвищення кваліфікації, реалізують свої програми пенсійного забезпечення, беруть на себе оплату медичних та інших соціальних послуг.

4. Соціал-демократичні соціальні держави – Данія, Норвегія, Швеція. Соціальний тип держави як результат соціально-орієнтованого державного управління передбачає дотримання принципу соціальної справедливості через рівність соціальних прав усіх громадян. Такі держави забезпечують повноту громадянських, політичних, економічних і соціальних прав, розглядають зближення доходів і життєвих можливостей у якості головної матеріальної та правової умови свободи кожного громадянина. Головний принцип та орієнтир – держава і економіка існують для людей, а не навпаки. Державна соціальна політика виступає як один з основних прямих обов'язків держави.

Огляд досвіду соціально-орієнтованого управління у США – країни, що займає лідируючі позиції у сучасному світі – дає змогу зрозуміти, що управління соціальним розвитком у компаніях США має свій досвід і свої традиції. США займали перше місце серед інших країн у сфері застосування засобів механізації та автоматизації виробництва, удосконалення технологій. Серед причин, що призвели до цього, окреме місце займали соціальні фактори: ослаблення мотивів до праці, поширення алкоголізму і наркоманії, поширення соціальних протестів, незадоволеність людей змістом і умовами праці. У зв'язку з цим, були прийняті різноманітні методи. Проте, найбільший вплив призвела концепція «якості трудового життя», сутність якої – прямий зв'язок між рівнем продуктивності праці та ступенем самореалізації людини у професійній діяльності і задоволенням її особистих потреб у організації [4, с. 14]:

Механізм соціально-орієнтованого управління у вигляді концепції якості трудового життя включає в себе комплекс ціннісних орієнтирів:

- самоактуалізація в професійній діяльності – організація створює такі умови, які дають можливість робітнику використовувати та розвивати свої здібності;
- підтримання у робітника впевненості у сприятливій трудовій діяльності, перспективі професійного росту і посадового просування;



- винагорода за роботу відповідає прийнятим у країні стандартам достатку, оплата з урахуванням складності і значимості різних видів роботи;
- забезпечення безпечних і здорових умов трудової діяльності;
- соціальна захищеність;
- підтримання сприятливої морально-психологічної атмосфери;
- суспільна значимість організації;
- оптимальність праці.

В даний час, концепція якісного трудового життя у США є соціальним пріоритетом у системі стратегічного планування як окремих організацій, так і різноманітних громадських організацій, муніципальної та державної влади.

Важливим інструментом механізму соціально-орієнтованого управління у діяльності організацій США є залучення персоналу до управління.

Одним із способів долучення до соціальної сфери великих американських компаній є благодійність. Кошти виділяються на розвиток місцевих служб охорони здоров'я, облаштування зон відпочинку, підтримку центрів освіти, підготовки та перепідготовки кадрів. Така діяльність вигідна компаніям: по-перше, кошти, що йдуть на благодійність, знижують базу оподаткування організацій, по-друге, така діяльність позитивно впливає на рівень кваліфікації та настрою робітників, що зумовлює ефективну роботу організації.

Згідно концепції, яка становить основу соціально-орієнтованого управління Німеччини, успішний економічний розвиток призводить до розшарування суспільства на бідних і багатих, тому держава повинна гарантувати дотримання прав людини і соціальної справедливості, а також сприяти росту економіки, підвищенню продуктивності праці, створенню відповідних умов для трудової діяльності. Тому соціальна діяльність організацій та держави є найважливішою стратегією [72, с. 6].

Однією із держав Європи, яка є прикладом соціально-орієнтованого управління держави та підприємств, є Швеція. Основу соціальної діяльності

Швеції становить принцип «соціальної солідарності», який можна визначити як згуртованість суспільства, що характеризується готовністю громадян реалізовувати спільні інтереси, розв'язувати суспільні проблеми [26, с. 42].

Досвід європейських країн підкреслює, що соціальна орієнтованість потребує доповнення системою заходів, які забезпечують партнерське співробітництво найманих робітників, які надаються зазвичай профспілками, із роботодавцями. Таке партнерське співробітництво здійснюється постійно, на двосторонній основі. Особливою формою соціального партнерства виступає соціальний аудит. Суть соціального аудиту – діагностика причин виникнення соціальних проблем, контроль умов соціального середовища організаціях з метою виявлення факторів соціальних ризиків та розробки пропозицій щодо зниження їх впливу [18, с. 113].

Прикладом соціальної держави ліберального типу може слугувати Японія. Соціально-орієнтоване управління у Японії розглянемо на основі принципів системи управління персоналом:

- акцент на традиційну працьовитість і добросовісне відношення до роботи японців та створення ефективних стимулів до праці;
- відмова від жорстких приписів та інструкцій з розрахунку на ініціативність, цілеспрямованість та ентузіазм робітників;
- обов'язок керівників діяти самостійно, об'єднувати людей, вести їх за собою, підтримувати моральний дух співробітників;
- відкрита орієнтація на патерналізм, виховання у персоналу почуття причетності до фірми, згуртування персоналу в колектив однодумців, які відчують себе не найманими робітниками, а членами єдиної сім'ї.

У результаті аналізу зарубіжного досвіду формування механізму соціально-орієнтованого управління можна зробити такі висновки:

1. Головна місія соціально-орієнтованого управління у будь-якій країні – це формування умов для самореалізації кожної людини у процесі діяльності, особливо у трудовій.

2. Базою для добробуту громадян, підвищення рівня життя є

ефективна соціально-орієнтована економіка як держави в цілому, так і діяльності окремих організацій и підприємств.

3. Висока продуктивність спільної діяльності досягається ефективним управлінням усіма сферами розвитку організації, проте направленість на соціальне явище, що включає постійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації, заохочення його самостійності та відповідальності, повинно бути одним з основних напрямлень діяльності.

4. Важливе місце для ефективного соціально-орієнтованого управління займають люди, їх настрої, сприятлива морально-психологічна атмосфера, впевненість кожного у своїй захищеності від соціальних та професійних ризиків.

#### Висновки до першого розділу

У результаті дослідження та аналізу теоретично-методологічних основ формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю, можна зробити такі висновки:

1. Застосування синергетики в дослідженнях соціально-орієнтованого управління показало, що основним напрямком руху соціально-економічних систем у більшості випадків є еволюція, напрямком якої через нелінійний характер зв'язків у системі визначається дією незначних факторів, як правило, інформаційних, що проявляють себе в біфуркаційних процесах. Зрозуміло, що економічний успіх – результат того, наскільки економічна система здатна засвоювати, використовувати потрібну та відсіювати непотрібну інформацію. Причому важливе значення має структура цієї інформації, значення кожної складової для економічного розвитку системи.

2. Механізм соціально-орієнтованого управління можна розглядати як відкриту систему, елементи якої прагнуть до однієї мети, що визначається, «виходячи з потреб і можливостей системи, щоб здійснювати становлення і

розвиток, сприяти необхідності розкриття відповідного її потенціалу і узгодження інтенсивності і напрямку динаміки локальних процесів, що саморозвиваються, зі змінами в середовищі її функціонування».

3. Фундаментальний аналіз специфіки соціально-орієнтованого управління у публічному адмініструванні засвідчив необхідність дотримання таких принципів управління як принцип сталого розвитку, принцип зворотнього зв'язку, принцип соціальної орієнтованості та відповідальності, шляхом формування механізму соціально-орієнтованого управління.

4. Механізм соціально-орієнтованого управління дозволяє поєднати інтереси суб'єктів і об'єктів управління, сформулювати якості та діяльність соціальних груп, виділити необхідні методи для оптимального залучення їх до управлінського процесу, що обумовлюється принципом зворотнього зв'язку.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ ВІЛЬНЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1 Характеристика та аналіз організаційно-управлінської структури Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області

Адреса: 70002, м. Вільнянськ Запорізької області, вул. Бочарова, буд.12

Телефон/факс (приймальня): (06143) 4-13-73

E-mail: gosvln@zp.ukrtel.net, gosvln@ukr.net

Адреса офіційного web-сайту: [www.vilnyansk-rda.gov.ua](http://www.vilnyansk-rda.gov.ua)

Загальний відділ апарату райдержадміністрації: (06143) 4-10-40, кабінет № 23, II поверх адміністративної будівлі районної ради

Вільнянська районна державна адміністрація Запорізької області у своїй роботі керується Конституцією України, Законом України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року, і Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року.

Вільнянська районна державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Вільнянського району Запорізької області.

Голова районної державної адміністрації - Грянистий Володимир Іванович, e-mail: [gosvln@zp.ukrtel.net](mailto:gosvln@zp.ukrtel.net)

Заступник голови районної державної адміністрації - Степаненко Оксана Миколаївна, e-mail: [gosvln@zp.ukrtel.net](mailto:gosvln@zp.ukrtel.net)

Керівник апарату районної державної адміністрації, Білоконь Світлана

Вікторівна, e-mail: gosvln@zp.ukrtel.net



Рисунок 2.1. Сайт Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, <http://vilnyansk-rda.gov.ua/index.php>

Територія Вільнянського району розташована у північній частині Запорізької області.

Район межує із Запорізьким, Новомиколаївським та Оріхівським районами Запорізької області, а також з Синельниківським районом Дніпропетровської області. Площа території району становить 1 280 кв. км.

Адміністративно територія поділена на 19 сільських, 1 селищну і 1 міську раду.

Національний склад населення становлять українці, а також росіяни, білоруси, вірмени, болгары, поляки, татари, греки, євреї, німці, молдавани.

Кількість населення на вересень 2017 року – 47 108 осіб.

Вільнянська районна державна адміністрація на території Вільнянського району забезпечує:

- виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади;
- законність і правопорядок;
- додержання прав і свобод громадян;
- виконання державних і регіональних програм соціально-

економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в містах компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку;

- підготовку та виконання відповідних обласних і районних бюджетів;
- звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;
- взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень.

Таблиця 2.1 - Органи місцевого самоврядування Вільнянського району

Назва ради	Офіційний сайт	Адреса	Контактний телефон та ел. адреса
1	2	3	4
Вільнянська міська рада	<a href="http://vln.org.ua/">http://vln.org.ua/</a>	70002, Запорізька обл., Вільнянський р-н, м.Вільнянськ, вул.Бочарова 4	(06143)41094 vogoso@ukr.net
Кам'яна селищна рада		70050, Запорізька обл., Вільнянський р-н, смт.Кам'яне вул.Центральна 4	(06143)97188 kam-rada2017@ukr.net
Антонівська сільська рада		70040, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Антонівка, вул.Центральна 48	(06143)99521 antonivka03@gmail.com
Гнаровська сільська рада	<a href="http://gnarovske.rada.org.ua/">http://gnarovske.rada.org.ua/</a>	70017, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Гнаровське, вул.Ювілейна 1б	(06143)95732 gnarovskarada@ukr.net
Дружелюбівська сільська рада		70053, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Дружелюбівка, вул.Олімпійська 4	(06143)97669 druzh.rada@ukr.net
Купріянівська сільська рада		70054, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Купріянівка, пров.Парковий 1	(0614)398323 kupr-sr-ua.silskarada@yandex.ua
Любимівська сільська рада	<a href="http://lubymivka.rada.org.ua/">http://lubymivka.rada.org.ua/</a>	70033, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Любимівка, вул.Центральна 86а	(06143)90535 lubimivska.rada@ukr.net
Максимівська сільська рада		70024, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Максимівка, вул.Центральна 18	(06143)98171 maksim-rada@ukr.net
Матвіївська сільська рада		70035, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Матвіївка, вул.Центральна 77-а	(06143)94291 matsovet@gmail.com

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Михайлівська сільська рада		70030, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Михайлівка, вул.Слободчикова 17	(06143)93452 mih.rada@ukr.net
Михайло-лукашівська сільська рада	<a href="http://mihaylolukasheve.rada.org.ua/">http://mihaylolukasheve.rada.org.ua/</a>	70042, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Михайло-Лукашеве, вул.Космічна 8А	(06143)99131 mlukasheve@ukr.net
Московська сільська рада		70044, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Московка, вул.Українська 32	(06143)90146 moskovska_sr@ukr.net
Новогупалівська сільська рада		70020, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Новогупалівка, вул.Центральна 60а	(06143)96121 04352373@mail.gov.ua
Павлівська сільська рада	<a href="http://pavlivske.rada.org.ua/">http://pavlivske.rada.org.ua/</a>	70005, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Павлівське, вул.Залізнична 28	(06143)90371 pavlivska1@ukr.net
Петро-михайлівська сільська рада		70015, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Петро-Михайлівка, вул.Миру 70	(06143)95541 p-mih.rada@i.ua
Привільненська сільська рада		70022, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Привільне, вул.Щаслива 16	(06143)98721 privolnoye@ukr.net
Солоненська сільська рада	<a href="http://solone.rada.org.ua/">http://solone.rada.org.ua/</a>	70021, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Солоне, вул.Центральна 6	(06143)99444 25221251@mail.gov.ua
Тернівська сільська рада		70010, Запорізька обл., Вільнянський р-н, с.Тернівка, вул.Центральна 4	(06143)95118 2321587300@ukr.net

Вільнянська районна державна адміністрація здійснює державний контроль за:

- збереженням і раціональним використанням державного майна;
- станом фінансової дисципліни, обліку та звітності, виконанням державних контрактів і зобов'язань перед бюджетом, належним і своєчасним відшкодуванням шкоди, заподіяної державі;
- використанням та охороною земель лісів, надр, води, атмосферного повітря, рослинного і тваринного світу та інших природних ресурсів;
- охороною пам'яток історії та культури, збереженням житлового фонду;
- додержанням виробниками продукції стандартів, технічних умов та



інших вимог, пов'язаних з її якістю та сертифікацією;

- додержанням санітарних і ветеринарних правил, збиранням, утилізацією і захороненням промислових, побутових та інших відходів, додержанням правил благоустрою;

- додержанням правил торгівлі, побутового, транспортного, комунального обслуговування, законодавства про захист прав споживачів;

- додержанням законодавства з питань науки, мови, реклами, освіти, культури, охорони здоров'я, материнства та дитинства, сім'ї, молоді та дітей, соціального захисту населення, фізичної культури і спорту;

- охороною праці та своєчасною і не нижче визначеного державою мінімального розміру оплатою праці;

- додержанням громадського порядку, правил технічної експлуатації транспорту та дорожнього руху;

- додержанням законодавства про державну таємницю та інформацію;

- додержанням законодавства про Національний архівний фонд та архівні установи;

- за дотриманням договірних зобов'язань забудовниками, діяльність яких пов'язана із залученням коштів фізичних осіб у будівництво багатоквартирних житлових будинків;

- виконанням інженерно-технічних заходів цивільного захисту (цивільної оборони) під час будівництва будинків, споруд, розміщення інших господарських об'єктів, інженерних та транспортних комунікацій;

- станом захисних споруд цивільного захисту (цивільної оборони).

Для реалізації наданих повноважень Вільнянська районна державна адміністрація має право:

- проводити перевірки стану додержання Конституції України та законів України, інших актів законодавства органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, керівниками підприємств, установ, організацій, їх філіалів та відділень незалежно від форм власності і

підпорядкування по напрямках, визначених статтею 16 закону «Про місцеві державні адміністрації»;

- залучати вчених, спеціалістів, представників громадськості до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що входять до компетенції районної державної адміністрації;

- одержувати відповідну статистичну інформацію та інші дані від державних органів і органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, політичних партій, громадських і релігійних організацій, підприємств, установ та організацій їх філіалів і відділень незалежно від форм власності;

- давати згідно з чинним законодавством обов'язкові для виконання розпорядження керівникам підприємств, установ, організацій, підприємств, установ, організацій, їх філіалів та відділень незалежно від форм власності і громадянам з контрольованих питань, порушувати питання про їх відповідальність у встановленому законом порядку;

- здійснювати інші функції і повноваження згідно з чинним законодавством.

Апарат районної державної адміністрації:

1. Організаційний відділ.
2. Відділ кадрової роботи.
3. Юридичний відділ.
4. Загальний відділ.
5. Відділ фінансово-господарського забезпечення.
6. Відділ ведення Державного реєстру виборців.
7. Провідний інспектор з питань мобілізаційної роботи.

Структурні підрозділи районної державної адміністрації:

1. Управління соціального захисту населення
2. Управління фінансів
3. Відділ агропромислового розвитку
4. Сектор економічного розвитку і торгівлі
5. Відділ містобудування, архітектури та житлово-комунального

господарства

6. Відділ освіти і культури
7. Архівний відділ
8. Служба у справах дітей
9. Адміністратор
10. Державний реєстратор
11. Головний спеціаліст з питань цивільного захисту

Нормативно-правова база:

- постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 № 2263 «Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації» із змінами і доповненнями;
- розпорядження голови райдержадміністрації від 10.07.2019 № 220 «Про затвердження Положення про апарат Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області».

Відповідно до вищезазначених нормативних актів правове, інформаційно-аналітичне, методичне, кадрове, матеріально-технічне та інше організаційне забезпечення діяльності районної державної адміністрації, систематичну перевірку виконання актів законодавства та розпоряджень голови районної державної адміністрації здійснює її апарат.

Оптимальними організаційними формами органів місцевого самоврядування зазвичай є лінійні, функціональні та лінійно-функціональні організаційні структури. Специфіка лінійної структури в тому, що виконавець безпосередньо підпорядковується керівнику та отримує завдання тільки від нього. На керівника в цьому випадку покладається відповідальність за реалізацію завдань покладених на виконавця, а вказівки вищого рівня керівництва не можуть бути надані виконавцю без відома безпосереднього керівника.

Особливість функціональної структури полягає в тому, що керівник має заступників виключно з якими він працює, при цьому уникаючи виконавців. У такому випадку, кожен функціональний заступник

зобов'язаний ефективно вирішувати покладені на нього обов'язки та самостійно ухвалювати рішення у межах своїх компетенцій та повноважень. Саме функціональну структуру мають більшість органів державного управління, які спеціалізовані на здійсненні конкретних функцій.

Щодо лінійно-функціональної організаційної структури, особливість такої форми полягає в об'єднанні переваг лінійної та функціональної структури. В такій структурі частина органів розробляє, приймає управлінські рішення та організовує їх реалізацію, а інша частина забезпечує першу інформацією. У результаті чого, ефективність управління суттєво підвищується.

Слід зазначити, що організаційно-управлінська структура Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області об'єднує усі перераховані вище типи організаційних структур і являє собою лінійно-функціональну структуру.

В управліннях та відділах адміністрації використовується лінійна структура управління, а функціональний тип організаційної структури застосовується при необхідності розподілу обов'язків за конкретними функціональними напрямками (організаційне, правове, технічне забезпечення діяльності ради).

Лінійно-функціональний тип організаційно-управлінської структури має як переваги, так і недоліки. Розглянемо їх більш детально.

До переваг можна віднести незначне навантаження головного лінійного керівника, чітку систему взаємних зв'язків, функцій і підрозділів.

До недоліків: - недостатньо чітка відповідальність підрозділів за прийняті рішення, можливі конфлікти через ресурси (як правило, фінансові), крім того, цей тип організаційної структури недостатньо гнучкий і не може швидко підлаштовуватися під змінювані умови зовнішнього середовища.

Використання більш сучасних типів організаційних структур (матричної, дивізіональної) в адміністрації обмежене або неможливе з ряду причин:

- місцеве управління здійснюється на конкретній території, обмеженої адміністративними кордонами територіального утворення, в силу чого управління по регіонах є неможливим;

- система управління, орієнтована на товар, також не підходить в силу того, що Вільнянська районна державна адміністрація, по-перше, не виробляє продукцію, а по-друге, державні послуги носять некомерційний характер; їх основне завдання - забезпечити гідні умови життя на території даної районної державної адміністрації, сприяти її економічному, культурному та соціальному розвитку;

- організаційна структура Вільнянської районної державної адміністрації повинна сприяти ефективному управлінню в умовах обмежених ресурсів, а витрати на підтримку цієї структури не повинні перевищувати дохід (під доходом тут можна розглядати ефективність використання ресурсів, коштів бюджету, отримання неподаткових доходів і т.д.) від її діяльності.

Основні функції і завдання апарату щодо правового забезпечення діяльності Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області:

1. Забезпечення практичного та правильного застосування законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів у діяльності апарату.

2. Організація правової роботи, спрямованої на неухильне додержання вимог актів законодавства структурними підрозділами та посадовими особами райдержадміністрації.

3. Надання методичної допомоги структурним підрозділам райдержадміністрації, органам місцевого самоврядування (в частині виконання ними делегованих повноважень органів виконавчої влади) щодо правильного застосування норм законодавства під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків. Підготовка інформаційних, довідкових та інших матеріалів з питань застосування законодавства.

4. Забезпечення відповідності чинному законодавству проектів розпоряджень голови райдержадміністрації, рішень колегії, а також інших актів райдержадміністрації.

5. Інформування голови райдержадміністрації про необхідність вжиття 7 Продовження додатка заходів щодо скасування актів, прийнятих з порушенням законодавства структурними підрозділами райдержадміністрації.

6. Здійснення, спільно з відповідними структурними підрозділами райдержадміністрації, аналізу розпоряджень голови райдержадміністрації, надання висновків щодо відповідності їх чинному законодавству, в разі необхідності підготовка пропозицій про внесення змін, доповнень до розпоряджень голови райдержадміністрації або про визнання їх такими, що втратили чинність.

7. Проведення, спільно з відповідними структурними підрозділами райдержадміністрації, перевірок, в тому числі комплексних, щодо здійснення виконавчими органами місцевих рад делегованих повноважень органів виконавчої влади, а також аналізу рішень виконавчих органів місцевих рад, прийнятих ними з питань здійснення делегованих повноважень органів виконавчої влади, та при виявленні їх невідповідності чинному законодавству, підготовка пропозицій про усунення порушень.

8. За дорученням голови райдержадміністрації проведення аналізу наказів керівників структурних підрозділів райдержадміністрації і надання висновків щодо відповідності їх чинному законодавству.

9. Організація претензійної та правової роботи, здійснення контролю за її проведенням, представлення інтересів районної державної адміністрації в судах.

10. Перевірка стану правової роботи райдержадміністрації та подання на розгляд голови райдержадміністрації пропозицій щодо її поліпшення, усунення недоліків у правовому забезпеченні діяльності райдержадміністрації.

Одним із основних завдань на сьогодні є створення передумов для формування механізму соціально-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування задля сталого розвитку та ефективного управління.

## 2.2 Діагностика проблем формування механізму соціально-орієнтованого управління

В сучасних умовах роль державних органів влади виходить за рамки концепції традиційного розуміння. Традиційна організаційна схема державного та адміністративного управління у вигляді піраміди з вищими органами трьох гілок влади державного і регіонального рівня на вершині, органами прямого підпорядкування більш низького рівня посередині, органами місцевого самоврядування і споживачами знизу застаріла.

Сучасна доба потребує кардинальних змін, що пов'язані з впровадженням у практику соціально-орієнтованого підходу у державному та адміністративному управлінні, перевертаючи піраміду так, що її основа опиняється на горі.

Таким чином, за умови соціально-орієнтованого підходу до управління, задоволення потреб населення у реалізації його потенціалу виходить на перше місце, а забезпечення умов для досягнення цілей та інтересів населення покладається на органи місцевого самоврядування. Нижче знаходяться структури, які реалізують інформаційну, фінансову, організаційну, методичну підтримку органів місцевого самоврядування.

Українські вчені трактують державне управління як нерозривну "єдність одного і того самого процесу – процесу управління суспільними справами, адже ні державне управління, ні громадське самоврядування, взяті кожне окремо, не можуть повноцінно управляти суспільними процесами в

умовах демократичної системи влади” [35, с. 34].

У теорії публічного адміністрування соціально-орієнтоване управління у загальному вигляді реалізується на двох рівнях:

— державне управління або (публічне адміністрування), де суб’єктом виступає держава в особі сформованих нею структур (державних органів). Вони у відносинах представляють державу;

— місцеве самоврядування, де суб’єктами виступають недержавні структури, які сформовані територіальними громадами (органи місцевого самоврядування). Вони у відносинах представляють громаду [39, с. 405].

Формування механізмів соціально орієнтованого державного управління передбачає вдосконалення процесу управління, спрямованого на поєднання постійного підвищення добробуту кожного громадянина та становлення в Україні конкурентоспроможної економіки, яка б посідала гідне місце у глобальних економічних процесах. Поєднання цілей підтримки макроекономічної стабільності, економічного зростання та соціальної відповідальності влади – головні напрями стратегії упровадження соціально орієнтованого державного управління. Сучасне суспільство відчуває органічну потребу в істинній і всебічній гуманізації виробництва та праці, що потребує впровадження концепції соціально орієнтованого державного управління. В Україні вже багато зроблено для поліпшення умов праці, розвитку освіти, як загальної, так і професійної, охорони здоров’я, фізкультури і спорту, забезпечення життєво необхідних потреб людей.

Місьцеве самоврядування – це найбільш ефективна форма управління на місцевому рівні, яка забезпечує підвищення добробуту його жителів, вільний розвиток особистості, зростання економічної, політичної, наукової і моральної ролі суспільства в суверенній країні. Місьцеве самоврядування підвищує роль місцевих ініціатив, сприяє залученню громадян та громадських об’єднань до активної участі в житті суспільства і існування в Україні інституту місцевого самоврядування – незаперечний факт.

Не потребує заперечень сьогодні і той факт, що існує потреба у



подальшій деталізації механізмів управління місцевого самоврядування у рамках соціально-орієнтованого підходу, розробці критеріїв ефективності, створенні системи постійних і глибоких зв'язків з громадськістю тощо.

В сучасній Україні місцеве самоврядування набуває все більшого значення. Проте, незважаючи на незначний час існування місцевого самоврядування як самостійного інституту влади, існує значна частка нерегульованих питань і проблем у функціонуванні місцевого самоврядування та його органів, їх формуванні, способах прийняття та реалізації управлінських рішень, формуванні, розвитку і функціонуванні механізмів управління, у тому числі і механізму соціально-орієнтованого управління.

Важливим моментом у процесі формування механізмів управління в органах місцевого самоврядування є те, що місцеве самоврядування та його органи не є саморегульованою системою, не здатне повністю самостійно вирішувати проблеми, передбачувати ризики та ефективно діяти в умовах постійних змін, а тому існує потреба цілеспрямованого керуючого впливу через певний механізм державного управління. Незадовільна робота органів місцевого самоврядування негативно позначається на соціальній складовій – територіальній громаді. У зв'язку з цим, діяльність органів місцевого самоврядування повинна мати соціально-орієнтований та соціально-організований характер.

Ефективна діяльність Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, які від імені відповідної територіальної громади приймають рішення та забезпечують нормальні умови життєдіяльності людини на відповідній території, має бути зорієнтована на вирішення питань соціального розвитку, покликана реалізовувати різні функції у соціальній сфері життя населення.

Соціально-орієнтована функція муніципальної влади являє собою основний напрям діяльності у соціальній галузі.

Звертаючи увагу на те, що Вільнянська районна державна

адміністрація Запорізької області у вирішенні питань місцевого значення реалізує соціальне призначення, їх роль має соціальне спрямування і характеризується організаційною відособленістю управління питаннями територіальної громади в системі управління суспільством в цілому, підвищенням громадської активності та відповідальності.

Механізм соціально-орієнтованого управління у цьому випадку можна визначити як основний засіб для реалізації муніципальної діяльності Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, які виражають волю та соціальні інтереси відповідних територіальних громад, шляхом виконання відповідних повноважень (власних та делегованих) в основних сферах місцевого життя (соціального захисту, пенсійного забезпечення тощо), тим самим об'єднуючи соціальні інтереси територіальних громад і держави загалом в умовах побудови громадянського суспільства та соціально-орієнтованої держави. Таке визначення цього механізму найбільш широко та ґрунтовно виражає основні аспекти у розумінні соціально-орієнтованого управління.

Територіальна громада, як об'єкт соціально-орієнтованого управління, займає не останню роль у формуванні та ефективній реалізації механізму соціально-орієнтованого управління.

Територіальна громада виконує соціально-орієнтовану функцію самостійно або через систему представницьких органів чи органів самореалізації населення; позначає мету, на яку повинні бути спрямовані суб'єкти місцевого самоврядування.

Зміст соціально-орієнтованого напрямку управління становлять соціальні права і свободи людини і громадянина в умовах формування громадянського суспільства і соціальної державності.

Забезпечення взаємодії публічної влади і підприємницької діяльності являє собою одну з важливих умов ефективного соціально-економічного та соціально-орієнтованого розвитку країни в інтересах громадян. На сучасному етапі виявляється недостатня розвиненість інститутів, які здатні проводити

успішну реалізацію системних реформ із включенням суспільства в цей процес. Проте, перші кроки на цьому шляху вже зроблені, Указом Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» була затверджена «Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 – 2020 роки» та утворена Координаційна рада сприяння розвитку громадянського суспільства в якості консультативно-дорадчого органу при Президентові. Основними причинами прийняття зазначеної стратегії були наступні: необхідність розвитку громадянського суспільства та сприятливих умов для його розвитку, відсутність ефективної взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю. Важливим елементом у будь-якій демократичній державі є громадянське суспільство, яке повинно відігравати важливу та ключову роль в управлінні справами на державному рівні, у реалізації сучасних громадських ініціатив [54, с. 196].

Недостатньо ефективна взаємодія Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області з представниками громадськості призводить до таких наслідків, як:

- відсутній контроль з боку громади за реалізацією функцій Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області,;
- недостатня участь громадян у формуванні і реалізації політики та вирішенні питань місцевого значення;
- відсутня достатня фінансова підтримка громадських організацій, конкурсні процедури не достатньо прозорі;
- реалізація програм та проектів громадських організацій, що отримують фінансову підтримку, ускладнюється визначеними короткими строками та необґрунтованими обмеженнями на витрати;
- Вільнянська районна державна адміністрація Запорізької області не в повному обсязі користуються потенціалом громадських організацій при наданні суспільно-соціальних послуг;

- соціальне підприємництво недостатньо стимулюється, що не дає змоги вирішувати актуальні соціальні проблеми.

Значний вплив на формування та функціонування механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області мають механізми державного управління соціальним розвитком – політичний, правовий, економічний, організаційний та мотиваційний.

Нагальною проблемою є відсутність реальних механізмів забезпечення активної участі громадян у здійсненні роботи Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, зокрема, недосконалість та відсутність дієвих механізмів громадського контролю.

Виходячи з норм чинного законодавства результати більшості форм участі мешканців територіальної громади у здійсненні муніципальної політики мають виключно рекомендаційний характер для місцевої влади. Питання юридичної сили рішень органів самоорганізації населення залишається за межами правового регулювання.

Регламентация порядку винесення місцевих ініціатив на розгляд Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, організації громадських слухань винесено на локальний рівень. Порядок проведення загальних зборів також має визначатися статутом територіальної громади.

Важливою проблемою організації Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області є недосконалість механізмів відповідальності державних службовців перед громадою, що створює сприятливі умови для зловживань та неефективного використання ресурсів, спричинює явища тіньової приватизації, непрозорість у сфері розподілу та використання земельних ресурсів і є однією з причин поширення явищ корупції в системі державного управління [53, с. 123].

Механізми державного управління є складною категорією управління, частиною державно-управлінської системи, яка включає цілі управління,

ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали, відображає взаємозв'язки різних елементів управління, за допомогою яких здійснюється вплив, суб'єктно-об'єктна взаємодія [11, с. 32].

Політичний механізм регулює та характеризує ступінь відображення соціальних інтересів суб'єктів соціально-орієнтованого управління та прямо впливає на суспільну свідомість, формуючи загальну громадську думку.

Правовий механізм складається з сукупності нормативно-правових актів, що закликані показати взаємодію та зв'язки елементів системи державного управління. Основу процесу соціально-орієнтованого державного управління складає організаційний механізм як сукупність складових елементів, практичних засобів, важелів та стимулів, в межах яких реалізуються принципи та функції державного управління.

Зміст економічного механізму державного управління соціальним розвитком є базовий механізм функціонування соціальної держави. Принцип загального добробуту, як основоположний для соціальної держави, обумовлює у якості необхідної умови її існування високий рівень економічного розвитку, що дозволяє забезпечувати прожитковий мінімум для кожного громадянина. Тому ключовим моментом побудови соціальної держави є створення її відповідної економічної бази [11, с. 34].

В свою чергу, мотиваційний механізм має свої специфічні особливості, оскільки він не має чіткої визначеності та може діяти спонтанно. Проте саме мотиваційний механізм відіграє одну з основних ролей у формуванні соціально-орієнтованої держави.

Формування і функціонування механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, можливе тільки за умов ефективного функціонування механізмів державного управління. Проте на сьогодні існують проблеми, що пов'язані з функціонуванням механізмів державного управління (рис. 2.2).

Політичний механізм	Правовий механізм	Організаційний механізм	Економічний механізм	Мотиваційний механізм
<ul style="list-style-type: none"> <li>Соціальні функції держави не реалізуються в кількісних і якісних параметрах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність правового механізму соціально-орієнтованих програм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність ефективної системи кадрового забезпечення механізму соціально-орієнтованого управління в органах державної влади та місцевого самоврядування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність стимулів з боку держави для приватного сектору, кошти якого будуть інвестуватися у соціально-орієнтований розвиток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Слабка інвестиційна привабливість соціально-орієнтованих програм</li> </ul>

Рисунок 2.2. Основні проблеми функціонування механізмів соціально-орієнтованого управління

1. Проблеми пов'язані з надаванням соціальних гарантій, а саме: держава мусить витратити величезні кошти на соціальний захист населення, але ці заходи мають низьку ефективність. Незважаючи на постійне збільшення абсолютних розмірів соціальних видатків, жодна із соціальних функцій держави досі не реалізується в кількісних та якісних параметрах, передбачених законом, що призводить до розпорошення коштів, марнотратства і втрати можливостей для практичних позитивних зрушень у сфері соціального захисту.

2. Слабка робота механізмів цільового соціального захисту й допомоги через заплутану та надто розгалужену систему надання соціальних пільг. Система пільг, яка діє в Україні, принципово нездатна вирішити завдання перерозподілу ресурсів на користь тих, хто потребує цього найбільше, значну частину допомоги отримують представники відносно забезпечених верств.

3. Погіршення стану інфраструктурного забезпечення соціального розвитку, концентрація фінансування закладів соціальної сфери переважно на поточних видатках зумовлює хронічне відставання матеріальної бази від потреб надання послуг соціальною сферою на сучасному рівні.

4. Зниження доступності медичного обслуговування, спроби

реформування сфери охорони здоров'я не спричинили позитивних змін, які б мали сталий, системний характер. Держава, виступаючи в ролі фактичного монополіста у формуванні політики щодо охорони здоров'я нації, неспроможна забезпечити її реалізацію фінансовими ресурсами. Відсутні позитивні зрушення і щодо впровадження засад страхової медицини.

5. Зниження якості освіти, яке проявляється у недостатній відповідності освітніх послуг вимогам суспільства, запитам особистості, потребам ринку праці; обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій дитячого населення (сільські діти, особи з особливими освітніми потребами, обдарована учнівська молодь); відсутність цілісної системи виховання, фізичного, морального і духовного забезпечення розвитку та соціалізації дітей і молоді; недостатній рівень соціального захисту учасників навчально-виховного процесу, відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів у педагогічних і науково-педагогічних працівників; низький рівень фінансово-економічного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення навчальних закладів; жорстка централізація управління призводить до надмірної бюрократизації системи освіти, переобтяженням закладів і установ освіти звітністю, численними перевітками тощо; відсутність державної національної програми модернізації освіти.

6. Існує незадовільний стан забезпечення житлом. Попит на житло перевищує пропозицію в 65 разів. При цьому в Україні досі не створено дієвих сучасних економічних механізмів забезпечення житлом тих, хто потребує поліпшення житлових умов, та будівництва і надання соціального житла.

7. Слабка робота політичного та правового механізму державного управління соціальним розвитком, проявом якою є недосконала нормативно-правова база, що мала б змогу забезпечити гарантування та регулювання належного рівня і стандартів якості соціальних послуг.

Трансформація механізмів державного управління соціальним

розвитком можлива тільки через впровадження інноваційної моделі соціально-орієнтованого розвитку держави.

Аналізуючи діяльність органів місцевого самоврядування, необхідно виділити, що важливою частиною соціально-орієнтованої діяльності є надання адміністративних послуг.

Адміністративні послуги – це публічні послуги, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень. Виокремлення адміністративних послуг необхідне для відмежування публічно-службової діяльності адміністративних органів від господарських відносин та для покращання якості надання адміністративних послуг.

Ідентифікувати діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування як надання адміністративних послуг можна завдяки ознакам, якими характеризуються адміністративні послуги:

1) адміністративна послуга надається за зверненням приватної фізичної або юридичної особи (далі – приватної особи);

2) надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням умов для реалізації основних прав і свобод громадян. Найбільш типовими зразками адміністративних послуг є різноманітна діяльність щодо проведення реєстрації, видачі дозволів, ліцензій тощо;

3) адміністративні послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень. Поняття “адміністративний орган” вживається не тільки в статутному значенні – такими є органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування, – а й у функціональному.

Тобто органом може вважатися будь-який суб'єкт (у т.ч. установа, організація, підприємство незалежно від форми власності тощо), який на виконання закону чи в порядку делегування здійснює функції державного управління або місцевого самоврядування. Отримати конкретну адміністративну послугу можна, як правило, тільки в одному адміністративному органі. У цьому сенсі адміністративний орган володіє



монополією на надання такої адміністративної послуги;

4) право на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідне повноваження адміністративного органу має визначатися лише законом;

5) результатом адміністративної послуги в процедурному значенні є адміністративний акт – рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи. Такий адміністративний акт має конкретного адресата – споживача адміністративної послуги, тобто особу, яка звернулася за даною послугою.

Отже, адміністративна послуга – це спрямована на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи публічно-службова діяльність адміністративного органу, яка здійснюється за заявою цієї особи [39, с. 406].

Відповідно до ч. 2 ст. 16 Закону України «Про місцеве самоврядування» органам місцевого самоврядування, крім власних повноважень можуть надаватися окремі повноваження органів виконавчої влади, у здійсненні яких вони є підконтрольними і підзвітними органам виконавчої влади. У цьому ж законі вказано якими саме повноваженнями можуть наділятися органи місцевого самоврядування.

Відповідно до вимог Закону, починаючи з 2013 р., в Україні на базі місцевих адміністрацій та органів місцевого самоврядування стали створюватись Центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) – постійно діючі робочі органи або структурні підрозділи місцевих органів влади, в яких надаються адміністративні послуги. Незважаючи на те, що сьогодні в Україні триває адміністративна реформа з децентралізації влади, система надання адміністративних послуг в Україні залишається занадто централізованою. Більшість споживачів адміністративних послуг, незважаючи на наявність ЦНАПів, звертаються за послугами до органів місцевого самоврядування.

Опитування споживачів адміністративних послуг показує, що серед

найбільш доступних для громадян органів на першому місці є органи місцевого самоврядування – райвиконкоми. На другому місці із загальним показником 25,7% – міська рада; на третьому – обласна рада – 16,9%; на останньому – облдержадміністрація – 14,9%. Таким чином, опитування показує таку тенденцію: чим нижче ієрархічний статус органу влади, тим нижче рівень його доступності до пересічних громадян [47, с. 162].

Центр надання адміністративних послуг - це постійно діючий робочий орган при Вільнянській районній державній адміністрації, створений 01 січня 2014 року розпорядженням голови райдержадміністрації від 30.12.2013 №577, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна».

Для надання консультативної, правової та соціально-психологічної допомоги для демобілізованих солдат, учасників антитерористичної операції, які приходять на ротацію створено робочу групу. Проводяться заходи щодо створення єдиної електронної бази даних демобілізованих учасників АТО та членів родин загиблих.

Станом на 01.01.2019 року перебуває на обліку 487 учасників бойових дій, 14 інвалідів війни, 14 сімей загиблих. В 2018 році один учасник антитерористичної операції звернувся за отриманням психологічної реабілітації та оздоровлення, та був направлений до санаторного закладу для проходження.

6 учасників бойових дій пройшли професійне навчання в 2018 році за рахунок коштів державного бюджету, 40 учасників бойових дій отримали одноразову грошову допомогу на загальну суму 20,0 тисяч гривень.

Здійснюється прийом заяв та документів на надання одноразової адресної грошової допомоги військовослужбовцям, які беруть (брали) безпосередньо участь в антитерористичній операції на компенсацію витрат, пов'язаних з розробленням документації із землеустрою, протягом 2018 року такі витрати компенсовано 40 УБД з числа АТО, всього виплачено на

загальну суму 102,0 тис. грн.

З метою удосконалення обліку осіб, які мають право на пільги за 31 соціальною ознакою запроваджено Єдиний державний реєстр осіб, які мають право на пільги.

Станом на перше січня поточного року включено до державного реєстру 8851 особу, дані реєстру використовується в роботі з підприємствами та 35 організаціями, як інформаційний засіб, а також в системі розрахунків, формуванні виплатних документів тощо.

Районною Програмою "Соціальний захист окремих категорій населення на 2018-2020 роки" було передбачено видатки на 2018 рік в сумі 927,0 тис.грн.; звернулися за компенсаційними виплатами 75 осіб, яким призначено та виплачено допомоги на загальну суму 170,0 тис. гривень.

В районі продовжується реалізація Програми житлових субсидій. Цей вид адресної допомоги у відшкодуванні вартості житлово-комунальних послуг за 2018 рік отримує 4227 сімей.

З метою ефективного впровадження Програми житлових субсидій оперативно здійснено комплекс заходів щодо вдосконалення процесу отримання вказаного виду цільової допомоги, максимально скорочено кількість довідок та іншої письмової інформації про стан сім'ї, змінено графік роботи управління.

Для проведення благодійних обідів із запрошенням пільгових категорій населення використано 8,0 тис.грн., компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій громадян на залізничному транспорті (приміське та далеке сполучення) склали 340,4 тис.грн.; на надання пільг окремим категоріям населення громадян з послуг зв'язку використано 104,6 тис.грн.; на зубопротезування пільгових категорій населення 49,9 тис.грн.

В процесі пільгового забезпечення громадян здійснювалися компенсаційні виплати на житлово-комунальні послуги (безготівково), тверде паливо та скраплений газ (готівкою) отримували щомісячно ветерани війни, діти війни, багатодітні сім'ї, постраждалі внаслідок катастрофи на

Чорнобильській АЕС.

Щорічно проводиться виплата разової грошової допомоги ветеранам війни до 5 травня, в квітні місяці 2018 року отримали допомогу 1196 ветеранів на загальну суму 1207,6 тисяч гривень.

В управлінні соціального захисту населення райдержадміністрації перебувають на обліку 164 особи, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи. 78 особам виплачена компенсація на оздоровлення на загальну суму 7,8 тис.грн., щомісячно отримують 94 особи компенсацію на харчування в 2018 році проведено виплату на загальну суму 244,5 тис. грн.

Державні допомоги отримують 3003 сім'ї, допомоги призначаються та виплачуються в терміни передбачені чинним законодавством. Заборгованість відсутня.

За 2018 рік оздоровлено в санаторіях 17 інвалідів загального захворювання та ветеранів війни. При КУ "Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Вільнянської районної ради" зареєстровано 105 бездомних осіб. В осінньо-зимовий період щоденно забезпечувалися гарячим харчуванням в середньому 15 осіб, вартість харчування в день на одну особу становить 20 грн.

Загальна кількість дітей шкільного віку у Вільнянському районі 5631 особа. За 2018 рік охоплено оздоровленням та відпочинком 97% дітей шкільного віку.

У 2018 році 35 дітей оздоровилося в ДП "УДЦ "Молода Гвардія" та в МДЦ «Артек». Для забезпечення реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та поліпшення ситуації на ринку праці в 2018 році розроблено районну Програму зайнятості населення на 2018-2020 роки та затверджено її рішенням Вільнянської районної ради від 23.03.2018 №49.

З метою контролю за виконанням основних заходів, передбачених районною програмою зайнятості, управлінням соціального захисту населення райдержадміністрації здійснюється постійний аналіз щодо виконання цих завдань.

Наявна чисельність населення району складає 46,2 тис. осіб. У той же час, за статистичними даними середньооблікова чисельність штатних працівників району за січень-вересень 2018 року склала 6416 осіб.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за 9 місяців 2018 року склала 6571,99 грн.

Чисельність працівників підприємств району, які працювали в режимі неповної зайнятості у січні-вересні 2018 року становила 559 осіб, або 8,3% від середньооблікової чисельності штатних працівників.

Протягом 2018 року послугами Вільнянської районної філії Запорізького обласного центру зайнятості скористалися 1842 особи, з них 1490 безробітних, із зазначеної кількості 973 безробітних або 65,3 % звернулися до районної філії впродовж звітнього періоду вперше.

За сприянням служби зайнятості протягом 2018 року були працевлаштовані 920 осіб, в тому числі по 18 особам прийняті рішення по відшкодуванню роботодавцям єдиного внеску та 6 безробітних працевлаштовані шляхом надання одноразової виплати допомоги по безробіттю для відкриття власної справи.

На кінець звітнього періоду на обліку у районній філії перебувало 511 безробітних, з них 406 осіб отримують допомогу по безробіттю. Середній розмір допомоги по безробіттю станом на 01.01.2019 року склав 2800,0 грн.

Одним із напрямів соціального захисту населення є організація громадських робіт та робіт тимчасового характеру. В 2018 році розпорядженням голови райдержадміністрації від 30.01.2018 №50 "Про організацію та проведення громадських робіт у 2018 році" було визначено перелік видів громадських робіт та перелік роботодавців для проведення громадських робіт для безробітних.

Протягом 2018 року на такі роботи направлено 450 безробітних (на громадські роботи - 275 безробітних, на роботи тимчасового характеру - 175 безробітних).

В 2018 році було укладено 14 договорів з сільськими та міською

радами. На проведення громадських робіт та робіт тимчасового характеру місцевими бюджетами в 2018 році було передбачено 363,8 тис. грн.

Фактичне використання коштів становить 230,7 тис. грн. В 2018 році у Вільнянській районній філії отримували послуги 63 особи, які мають інвалідність. За цей період працевлаштовані 15 безробітних (у тому числі 1 безробітний працевлаштований шляхом одноразової виплати допомоги по безробіттю для організації підприємницької діяльності та 1 безробітний став підприємцем) та 3 особи з інвалідністю працевлаштовані до набуття статусу безробітного, 2 безробітних з інвалідністю проходили професійне навчання (вже працевлаштовані); 2 безробітних з інвалідністю приймали участь у громадських роботах, 4 приймали участь у роботах тимчасового характеру.

Станом на 01.01.2019 на обліку знаходились 24 безробітних з інвалідністю. За звітний період у Вільнянській районній філії Запорізького ОЦЗ 33 отримували послуги 60 безробітних, які приймали участь в АТО.

За цей період працевлаштовані - 28 осіб, а саме: працевлаштування за направленням служби зайнятості - 23 особи, служба за контрактом – 5 осіб.

Проходили професійне навчання 2 учасника АТО (вже працевлаштовані), 1 учасник АТО приймав участь у роботах тимчасового характеру.

Станом на перше січня 2019 року на обліку перебуває 19 безробітних, які приймали участь в АТО. Питання "Про стан ринку праці та заходи щодо ефективності його регулювання, шляхи розв'язання проблеми безробіття" розглядалося на колегії райдержадміністрації 23.02.2018 року.

За результатами розгляду даного питання прийнято відповідне розпорядження голови райдержадміністрації, яким передбачено ряд заходів для покращення ситуації на ринку праці.

Райдержадміністрація, спільно із соціальними партнерами, в межах повноважень, постійно вживає відповідних заходів щодо забезпечення контролю за станом виплати та погашення заборгованості із заробітної плати працівникам району.

Протягом року проводився щотижневий моніторинг та співбесіди з головними бухгалтерами та керівниками підприємств, установ, організацій щодо стану справ по виплаті заробітної плати.

На постійному контролі знаходиться стан виплати заробітної плати на підприємствах комунальної форми власності та бюджетної сфери. Заборгованість по заробітній платі на підприємствах комунальної та бюджетної форми власності, станом на 01.01.2019 в районі відсутня.

Заборгованість із заробітної плати на економічно-активних підприємствах району, що звітують з праці, спостерігається лише на Вільнянському району електричних мереж ПАТ «Запоріжжяобленерго» в сумі близько 2866,0 тис. грн.

Протягом звітного періоду на 25 підприємствах, організаціях та установах району здійснено вивчення процесу укладання та стану виконання зобов'язань колективного договору, при цьому особлива увага приділялася питанням оплати праці.

З метою забезпечення дійового контролю за своєчасністю виплати заробітної плати та інших соціальних виплат в районі працює районна комісія з питань погашення заборгованості з заробітної плати (грошового забезпечення) та соціальних виплат, додержання мінімальних гарантій з оплати праці та легалізації заробітної плати, яку очолює особисто голова райдержадміністрації.

Протягом 2018 року було проведено 12 засідань вищезазначеної комісії. На засіданнях комісії було заслухано 96 керівників підприємств, установ, організацій різних форм власності. Питання легалізації зайнятості та заробітної плати, мінімізації заробітної плати виносилося на порядок денний засідань вищезазначеної комісії 10 разів та заслухано 89 керівників підприємств. Як результат заслуховування керівників - 33 підприємствами проведено перерахунок (донарахування) сум ЄСВ, на 11 підприємствах підвищено розміри посадових окладів, 89 підприємствами проведено коригування звітів.

Питання стану оплати праці та легалізації заробітної плати на підприємствах, установах, організаціях району усіх форм власності було розглянуто на колегії райдержадміністрації 23.02.2018 року. За результатами розгляду даного питання прийнято розпорядження голови райдержадміністрації від 26.02.2018 № 93 "Про стан оплати праці, легалізації зайнятості та заробітної 34 плати", яким були визначені заходи щодо покращення ситуації з оплати праці та легалізації заробітної плати протягом 2018 року.

З метою координації діяльності та організації роботи з питань безпечної життєдіяльності структурних підрозділів райдержадміністрації, підприємств, організацій та установ району незалежно від форм власності, забезпечення реалізації державної політики у галузі охорони здоров'я, життя людей на виробництві на профілактики побутового травматизму, працює районна рада з питань безпечної життєдіяльності населення.

Протягом 2018 року було проведено 5 засідань районної ради з питань безпечної життєдіяльності населення.

На постійному контролі знаходився стан виконання Комплексного плану заходів щодо поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2018-2022 роки.

Спеціалістами управління соціального захисту населення райдержадміністрації постійно проводиться організаційно-методичне забезпечення та аналіз стану розробки та впровадженням систем управління охороною праці на підприємствах, установах та організаціях району. Під час укладання та реєстрації колективних договорів сторонам переговорного процесу надається всебічна організаційно-методична допомога.

Протягом 2018 року надана організаційно-методична допомога 21 підприємству, установам та організаціям району з питань укладання колективних договорів. Двічі на рік спеціалістами управління соціального захисту населення райдержадміністрації, за участю спеціалістів КП «Запорізького обласного Центру охорони праці» для керівників та головних



спеціалістів підприємств, установ та організацій району, організовується та проводиться навчання з загальних питань охорони праці та пожежної безпеки. Так в березні 2018 року пройшли навчання з загальних питань охорони праці (32 чол.) та пожежної безпеки (27 чол.), в жовтні з загальних питань охорони праці (29 чол.) та пожежної безпеки (79 чол.). За результатами навчання була проведена перевірка знань.

Управлінням соціального захисту населення райдержадміністрації постійно проводиться моніторинг рівня травматизму невиробничого характеру та здійснюється аналіз показників, причин та соціально-економічних наслідків цих випадків. Згідно проведеного аналізу, кількість потерпілих від нещасних випадків невиробничого характеру за 2018 рік склала 1118 осіб, що на 135 осіб більше в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року (983 особи). Стан травматизму невиробничого характеру регулярно розглядається на засіданнях районної ради з питань безпечної життєдіяльності населення.

За даними Вільнянського РС ГУ ДСНС у Запорізькій області, за минулий рік в населених пунктах та на об'єктах, підконтрольних органам державного пожежного нагляду на території Вільнянського району, зареєстровано 213 пожеж, де загинуло 3 людини, травмовано 5 осіб.

Основними причинами пожеж стали: підпал – 12 випадків, порушення правил обладнання та експлуатації електроустановок – 32 випадки, порушення правил пожежної безпеки при влаштуванні та експлуатації печей – 18, необережне поводження з вогнем – 141, пустощі дітей з вогнем – 3, інші причини – 7.

Протягом 2018 року співробітниками Вільнянського РС ГУ ДСНС України у Запорізькій області проведено 55 профілактичних рейдів у житловому секторі, місцях з масовим перебуванням людей та на водоймах. Навчено правилам 35 безпечної життєдіяльності в побуті та запобігання виникнення ситуацій різного характеру – 10950 чоловік, проведено 40 виступів в трудових колективах установ та організацій району, 52 виступи у

навчальних закладах району, розроблено 19 видів пам'яток загальним тиражем 1900 примірників, надруковано в газетах району та області 52 статті, висвітлено 155 матеріалів у мережі Інтернет.

Серед працівників підприємств, установ, організацій району, за участю представників Вільнянського РС ГУ ДСНС України у Запорізькій області проведено спеціальні об'єктові навчання і тренування з питань цивільного захисту у 2018 році. За даними Вільнянського ВП Пологівського ВП ГУНП в Запорізькій області протягом 2018 року зареєстровано 103 випадки дорожньо-транспортних пригод, в яких 7 людей загинуло та отримали ушкодження 26, в т.ч. 3 дитини травмовано.

Складом сектору реагування патрульної поліції по обслуговуванню Вільнянського району виявлено 835 порушень правил дорожнього руху, з яких 117 випадків керування транспортними засобами в стані сп'яніння. В районі систематично вживаються заходи щодо попередження травматизму на транспорті.

Органами місцевого самоврядування забезпечено обладнання небезпечних ділянок автомобільних доріг технічними засобами організації дорожнього руху, здійснюється освітлення на ділянках автодоріг загального користування, що проходять у межах населених пунктів.

Встановлено елементи примусового зниження швидкості типу «лежачі поліцейські» в районах розташування установ освіти, на найбільш аварійних ділянках вулично-дорожньої мережі району.

Протягом 2018 року в районі травмовано 163 дитини. Відділом освіти, молоді та спорту Вільнянської райдержадміністрації з метою запобігання, профілактики та попередження дитячого травматизму в районі, серед учасників навчально-виховного процесу загальноосвітніх шкіл району було організовано та проведено бесіди з учнями на теми: «Пожежа у будинку та дії людини, яка опинилася на місці пожежі», «Обережно ожеледиця!», «Обмороження і переохолодження»; виховні години «Безпечне дитинство – майбутнє країни», «Безпека людини в небезпечних та надзвичайних

ситуаціях», «Правила дорожнього руху»; практичні заняття на яких було відпрацьовано дії виникнення надзвичайних ситуацій у конкурсі «Сам собі рятівник».

Попри унормування надання адміністративних послуг залишаються актуальними ще багато проблем.

По-перше, відсутність реального механізму вивчення потреб громадян в адміністративних послугах. Згідно з результатами проведеного соціологічного дослідження лише 20 % опитаних визнали, що в Україні існує реальний механізм вивчення потреб населення у послугах, що надаються державними і комунальними установами.

По-друге, вкрай низьким залишається рівень партнерства органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у цій сфері (лише 23,3 % опитаних вказали що воно здійснюється на належному рівні).

По-третє, якість надання адміністративних послуг в Україні продовжує значно поступатися аналогічним послугам, які надаються в країнах Європейського Союзу. Так, 77,3 % опитаних визнали наявність значних переваг обслуговування громадян в ЄС.

Надання різноманітних послуг мешканцям територіальних громад є провідною функцією виконавчих органів. Функції виконавчих органів повинні в основному складатися з власних повноважень, адже якщо переважатимуть делеговані, то це призведе до неясності у відповідних функціях держави й місцевого самоврядування та підзвітності органів, які відповідають за їх виконання. Виконавчі органи повинні відповідати перед громадянами за виконання власних завдань.

Системний підхід у роботі райдержадміністрації по взаємодії з органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, громадськими організаціями, осередками політичних партій та громадськістю дозволяє в повній мірі впливати на стабільність ситуації та розвиток району.

### 2.3 SWOT-аналіз Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області

Для проведення оцінки соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області необхідно провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – ефективний інструмент комплексного оцінювання ситуації з метою ухвалення стратегічних рішень про те, що може зробити в нашому випадку Запорізька міська рада для підвищення ефективності управління через впровадження управлінських інновацій.

SWOT-аналіз – могутніший методологічний інструмент, що дає змогу оцінити реальний наявний ресурс, який буде задіяний для розв'язання проблеми, оцінити негативний вплив існуючих факторів, з'ясувати перешкоди, які виникають у процесі розв'язання проблеми, та який зовнішній (державну допомогу тощо) ресурс можливо задіяти [30, с. 78].

Цей метод необхідно використати для того, щоб сфокусувати ті критичні проблеми, які мають перспективний вплив на ситуацію, щоб бажані завдання та результати стали більш ясними. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища. SWOT-аналіз витримав перевірку часом, і досі доводячи свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

За своїм призначенням SWOT-аналіз є «інструментом» для підготовки реалістичних планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі

SWOT-аналіз Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області проведено з урахуванням стану та тенденцій розвитку, актуальних проблемних питань галузей господарського комплексу та

соціальної сфери, висновків до розділів описово-аналітичної частини Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року та Плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року.

Ефективність роботи Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, як і будь-якої організації, великою мірою визначається ефективністю управління, відповідністю управління зовнішньому середовищу. Зміна умов зовнішнього середовища зумовлює зміни в способах управління.

До складу Вільнянської об'єднаної міської територіальної громади мешкає 22 422 особи (за перспективним планом).

Площа об'єднаної громади – 308,1 км<sup>2</sup> (за перспективним планом).

Вільнянськ - місто в Запорізькій області, центр об'єднаної громади, розташований в північній частині області на відстані 18 км від Запоріжжя у верхів'ях річки Вільнянки. Міській раді підпорядковане с. [Смородине](#). На території міста розташована однойменна залізнична станція (лінія Синельникове – Запоріжжя). Населення міста – 15,6 тис. осіб, площа - 4,2 км<sup>2</sup>.

Через Вільнянськ проходить автомагістраль Запоріжжя – Донецьк та залізниця, яка ділить його на північну та південну частини. Місто витягнуте вздовж залізниці з заходу на схід, найбільш розвинута його північна частина.

Промисловий потенціал міста представлений 11 промисловими підприємствами. У структурі промислового виробництва найбільшу вагу займають підприємства машинобудування.

У місті функціонує автобусна станція Вільнянськ, що знаходиться поряд із залізничною на трасі Запоріжжя-Донецьк (Н-15). Залізнична станція [Вільнянськ](#) за основним призначенням та характером роботи — вантажна станція.

У Вільнянську діє система дошкільних, шкільних та позашкільних навчальних закладів У місті функціонують 3 загальноосвітні денні школи,

навчально-виховний комплекс «Світоч». Крім того працюють вечірні школи при Вільнянській ВК № 20, Софіївській ВК № 55. У місті працює 3 дошкільні дитячі навчальні заклади. Культурно-мистецьку діяльність у місті здійснюють: районна [бібліотека](#), будинок культури, музей.

Засоби масової інформації в місті представляє районна газета [«Дніпровські вогні»](#). З 2010 р. почала виходити газета [«Вільнянські вісті»](#).

Місто добре озеленене, на його території розташовано 3 [парки](#) для відпочинку вільнянців. Парк Ювілейний має площу 17 га і налічує понад 3,5 тис. різноманітних декоративних порід. Він є улюбленим місцем дозвілля та відпочинку мешканців міста.

Вільнянська громада - екологічно чиста територія, що межує з містом Запоріжжя, з родючими чорноземами, гранітними та каоліновими покладами, з залізничною станцією на перехресті двох трас державного значення (Запоріжжя–Донецьк та Харків–Сімферополь), з традиціями машинобудування, виробництва будматеріалів та переробки продукції сільського господарства, наполегливою працею як міського, так і сільського населення з високим освітнім рівнем.

Вільнянська громада - самодостатній інвестиційно привабливий регіон, що динамічно розвивається на основі високотехнологічних промислових підприємств сільськогосподарського машинобудування, промислового використання надр, переробної промисловості сільськогосподарської продукції з потужним транспортно-логістичним центром та оптовим ринком сільськогосподарської продукції.

Вільнянськ – центр громади – туристично-привабливе зелене місто з чистим повітрям, з великими парками, старовинним собором, центр зеленого туризму на межі з Дніпром, на берегах якого приймають гостей рекреаційні зони відпочинку та дитячі оздоровчі табори.

Квітуче місто, комфортне для проживання мешканців, з гарним транспортним сполученням між містами та селами, спортивне місто з розвинутою системою освіти, культури, медицини, послугами дозвілля,

низкою місць для відпочинку дітей, з прекрасним новим стадіоном, оновленою площею «Фестивальною» з архітектурними спорудами, фонтанами та унікальними парком Ювілейний. Місто, де безпечно і комфортно народжуватись, навчатись, працювати і проживати. Місто, мешканці якого відчують себе активною громадою спроможних здорових енергійних заможних людей з прозорим професійним самоврядуванням.

Щоби досягнути бажаного Бачення на основі конкурентних переваг громади, було визначено низку необхідних Стратегічних та оперативних цілей.

Таблиця 2.2 - Структура стратегічних та оперативних цілей Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області для Вільнянської міської територіальної громади

Стратегічна ціль А. СТАЛІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАДИ	Стратегічна ціль В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНИХ УМОВ ПРОЖИВАННЯ НА ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ	Стратегічна ціль С. СТВОРЕННЯ СВДОМОЇ ТА АКТИВНОЇ ГРОМАДИ
1	2	3
<p>Оперативна ціль А.1. Створення сприятливого інвестиційного клімату. Проект А.1.1. Формування інвестиційної політики громади. Проект А.1.2. Підвищення конкурентоспроможності діючих на території громади підприємств. Проект А.1.3. Створення позитивного іміджу громади.</p>	<p>Оперативна ціль В.1. Створення системи збору та утилізації відходів. Проект В.1.1. Будівництво сучасного полігону для утилізації відходів. Проект В.1.2. Проект заводу з переробки відходів.</p>	<p>Оперативна ціль С.1. Розвиток системи комунікації з громадою. Проект С.1.1. Залучення громади до обговорення проблем. Проект С.1.2. Співпраця через ЗМІ . Проект С.1.3. Дослідження думки громадян з питань розвитку громади.</p>
<p>Оперативна ціль А2. Підтримка підприємництва. Проект А.2.1. Проведення маркетингових досліджень. Проект А.2.2. Організація навчання основам підприємницької діяльності. Проект А.2.3. Підтримка в сфері соціального підприємництва.</p>	<p>Оперативна ціль В.2. Ремонт житлового фонду громади. Проект В.2.1. Створення ОСББ. Проект В.2.2. Створення умов для залучення інвестицій для ремонту.</p>	<p>Оперативна ціль С.2. Розбудова громадського суспільства. Проект С.2.1. Виявлення місцевих лідерів громадських організацій. Проект С.2.2. Розробка Статуту громади.</p>

1	2	3
	<p>Оперативна ціль В.3. Відновлення доріг та інфраструктури.            Проект В.3.1. Ремонт доріг та тротуарів.            Проект В.3.2. Оновлення площі «Фестивальна» та парку Ювілейний.            Проект В.3.3. Програма благоустрою та озеленення околиць громади.            Проект В.3.4. Будівництво спортивної інфраструктури: стадіону та спортмайданчиків.</p>	<p>Оперативна ціль С.3. Підтримка закладів альтернативної освіти.            Проект С.3.1. Підготовка спеціалістів-вихователів для закладів альтернативної освіти.            Проект С.3.2. Забезпечення навчання дітей.</p>
	<p>Оперативна ціль В.4. Створення екологічної інфраструктури громади.            Проект В.4.1. Забезпечення належного водопостачання та водовідведення.            Проект В.4.2. Ліквідація підтоплення.</p>	

## Стратегічна ціль А. СТАЛІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАДИ

Підвищення рівня життя громади відбувається в результаті місцевого економічного розвитку, який у нашій країні неможливий без інвестицій із зовнішніх джерел.

Проблема громади - нестача якісних робочих місць на підприємствах, що потребують суттєвої модернізації. Таку проблему може вирішити прихід потужних інвесторів, які створять продуктивні підприємства, для чого мають бути створені певні передумови, зокрема, з формування привабливого інвестиційного клімату на території громади.

Громада має стати відкритою для інвестування, зокрема, для підтримки діючих на території громади підприємств промисловості (залізничне машинобудування, виробництво пластмасових виробів, виробництво будівельних матеріалів, використання покладів каоліну) та агропромислового



комплексу (виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, створення оптового аграрного ринку, створення логістичного центру для експортування сільгосппродукції, облаштування потужного транспортного вузла з розвиненою інфраструктурою).

Для збалансованого економічного розвитку громади потрібна підтримка малого та середнього бізнесу, зокрема, є необхідність в переорієнтації частини місцевих підприємців з торгівлі на інші сектори, що сприятиме розвитку альтернативного виробництва, сфери послуг та створенню передумов для залучення інвесторів в місто. Завдяки розвитку малого бізнесу можливе створення нових робочих місць, що потребує певної підтримки, такої як дослідження потреб громади в послугах і пропозиції для потенційних підприємців у вигляді маркетингової інформації для створення підприємств.

Для забезпечення інформаційної підтримки розвитку бізнес-середовища та громади в Стратегії є проекти, які передбачають створення системи навчання для підприємців щодо організації соціальних підприємств (що в перспективі сприятиме виробництву в місті нових послуг і товарів). Доцільно консультивати з питань розробки бізнес-планів для створення у громаді нових підприємств з робочими місцями не тільки городян, а й селян.

Для диверсифікації економічного розвитку громада має багаті природні ресурси: екологічно чиста місцевість, природоохоронні зони, рекреаційні місця відпочинку – це перевага в розвитку індустрії відпочинку і туризму.

Для створення сталих джерел фінансування розвитку міста громаді необхідно розпочати формування позитивного іміджу, щоб «виростити» привабливий бренд громади на основі своєї економічної унікальності та конкурентних переваг. На основі унікального бренду треба створити систему маркетингу і промоції інвестиційних можливостей та продуктів міста. Це забезпечуватиме просування інформації, необхідної для інвестора на внутрішньому та зовнішньому ринках, рекламу інвестиційних ресурсів та умов для розміщення інвестицій на території громади, формування іміджу

громади як території зі сприятливим інвестиційним кліматом та спроможністю влади до плідної співпраці на паритетних умовах для покращення життя мешканців.

Таблиця 2.3 - Результати SWOT-аналізу за сферою цілі А - сталий економічний розвиток Вільнянської міської територіальної громади

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вигідне географічне розташування та добре транспортне сполучення, до аеропорту 15 кілометрів, через район проходить дві траси державного значення Запоріжжя – Донецьк, Харків Сімферополь, залізниця з півночі на південь із станцією, залізничний вокзал.</li> <li>• Наближеність до обласного центру міста Запоріжжя, місто Вільнянськ - місце для проживання робочих на заводах м. Запоріжжя.</li> <li>• Ресурси для виробництва - наявність гранітних запасів, поклади каоліну.</li> <li>• Розвинута промисловість, важка промисловість, виробництво будматеріалів, завод ТОВ «Ритм», виробництво високоякісної тротуарної плитки, завод пластмасових виробів, завод ТОВ РОСТ, машинобудування, частини для електричок, головна частина потягу, м'які сидіння.</li> <li>• Родючі чорноземи для сільського господарства, сільськогосподарське товарне виробництво, високого рівня обробка цих земель гарантує високі врожаї сільськогосподарських культур.</li> <li>• Галузь переробки продукції сільського господарства, зернових культур, виробництво олії, потужний завод виготовлення комбікормів ТОВ «Агропромінвест - 08».</li> <li>• Наявність ринку збуту продукції сільського господарства, ТОВ «Велес».</li> <li>• Туристична привабливість міста, зелене екологічно чисте місто з чистим повітрям, великими парками, має найбільшу площу водного дзеркала та кількість ставків по області.</li> <li>• Наявність трудових ресурсів, міського так і сільського населення, високий освітній рівень населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність зонування та застарілі генплани.</li> <li>• Відсутність зовнішніх інвестицій.</li> <li>• Неможливість використовувати поклади каоліну (біла глина для фарфору в Павлівській сільській раді, селі Біляївка).</li> <li>• Велика кількість нелегальних робочих місць (несплата податків в бюджет міста).</li> <li>• Низька купівельна спроможність мешканців.</li> <li>• Велика кількість документів для реєстрації бізнесу.</li> <li>• Монополізм надавачів послуг.</li> <li>• Відсутність транспортного сполучення між селами і містом.</li> <li>• Відсутність готелю.</li> <li>• Слабка промоція рідного краю для створення позитивного іміджу.</li> </ul>
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попит обласного центру на сільськогосподарську продукцію – стимулювання розвитку аграрної галузі та фермерства.</li> <li>• Вплив міста Запоріжжя на розвиток підприємницької діяльності.</li> <li>• Зростання попиту на продукцію місцевого виробництва.</li> <li>• Зовнішній попит на відкриття рекреаційних, оздоровчих зон і закладів.</li> <li>• Попит на послуги сучасного логістичного центру - розвиток державної програми логістики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вигідніші умови для найманих працівників на території міста Запоріжжя - відтік населення.</li> <li>• Кращі умови для підприємництва на території міста Запоріжжя - відтік оборотного капіталу з міста.</li> </ul>

Оперативна ціль А.1. Створення сприятливого інвестиційного клімату.

Проект А.1.1. Формування інвестиційної політики громади.

Розробка регламенту залучення інвестицій та дорожньої карти для інвесторів зі створення високотехнологічних продуктивних промислових підприємств та господарств агропромислового комплексу, зокрема, з переробки сільськогосподарської сировини. Розробка Інвестиційного паспорту громади.

Проект А.1.2. Підвищення конкурентоспроможності діючих на території громади підприємств.

Розробка та впровадження комплексу спільних заходів з підтримки діючих на території громади підприємств промисловості (залізничне машинобудування, виробництво пластмасових виробів, виробництво будівельних матеріалів, тротуарної плитки, використання покладів каоліну) та агропромислового комплексу (виробництво сільськогосподарської продукції, переробка сільськогосподарської експортування, створення оптового аграрного ринку сільгосппродукції, створення логістичного центру, облаштування потужного транспортного вузла з розвиненою інфраструктурою).

Проект А.1.3. Створення позитивного іміджу громади.

Розробка та впровадження політики Маркетингу та Брендінгу території громади.

Оперативна ціль А2. Підтримка підприємництва.

Проект А.2.1. Проведення маркетингових досліджень.

Проведення маркетингових досліджень для підприємців щодо потреб громади у товарах та послугах. Дослідження попиту та оприлюднення результатів.

Проект А.2.2. Організація навчання основам підприємницької діяльності.

Навчання маркетинговим засобам розвитку підприємництва на

території громади, як перспективної форми професійної самореалізації за темами щодо основ бізнесу, пошуку ідеї, розробки концепції бізнесу, маркетингу тощо з наступним консультаційним супроводом розробки інвестиційних проектів, (зокрема, виробництво ягід, фруктів, овочів, переробка і збут, зелений туризм, транспортне сполучення між селами і містом, міських транспорт по місту, спортивні заклади, літні майданчики, організоване дозвілля молоді).

Проект А.2.3. Підтримка в сфері соціального підприємництва.

Регулярне консультування з розробки бізнес-планів соціальних підприємств, зокрема, «Створення екологічного поселення з коворкінг-центром для ІР-спеціалістів», «Готель (хостел) для туристів» та «Розвиток зеленого туризму». Пільгове кредитування проектів.

Стратегічна ціль В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНИХ УМОВ ПРОЖИВАННЯ НА ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ

Ця стратегічна ціль складається з низки таких завдань, як реконструкція міського комунального господарства для забезпечення економічного розвитку міста, реконструкція технічної інфраструктури міста, створення якісної інженерно-технічної та просторової інфраструктури, збереження екологічно придатного довкілля. Виконання цих завдань забезпечить досягнення бачення майбутнього, визначеного громадянами, що мають наміри побудувати красиве, екологічно чисте, затишне, безпечне, квітуче, зелене та охайне цивілізоване місто з розвиненою інфраструктурою, з європейськими дорогами, освітленими вулицями, чистими узбіччями, з парками та алеями, зонами відпочинку. Для цього потрібно вирішити низку проблем, що були визначені Робочою групою, зокрема таких як: зношена МТ база ЖКГ; неналежна система утилізації побутових відходів; неналежне водопостачання та водовідведення; неналежні дороги; недостатнє озеленення та відсутність парку й пляжу; непривабливість архітектури центру та недостатньо розвинуті окраїни. Для вирішення цих комунальних проблем потрібно задіяти джерела ресурсів: а) бюджетів різних рівнів; б) фонди спільного фінансування, типу

УФСІ, Державного Фонду регіонального розвитку тощо; в) міжнародні екологічні програми; г) участь інвестора, якщо такий буде притягнутий до міста.

Таблиця 2.3 - Результати SWOT-аналізу за сферою цілі В – забезпечення комфортних умов проживання на території Вільнянської міської територіальної громади

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявна інфраструктура основних адміністративних, освітніх, медичних послуг для міста та для навколишніх населених пунктів.</li> <li>• Багаторічний досвід роботи органу місцевого самоврядування щодо реконструкції та впорядкування інфраструктури міста. Місцева влада останнім часом активно займається питаннями благоустрою – місто стає чистим та охайним.</li> <li>• У місті є парки та алеї, площа «Фестивальна» та інші пам'ятники, пішохідні доріжки, дитячі майданчики, зелені насадження.</li> <li>• Розвинута промисловість, промислові підприємства – платники податків.</li> <li>• Наявність трудових ресурсів як міського, так і сільського населення, високий освітній рівень населення.</li> <li>• Наявність вільних земель.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність полігону ТБО.</li> <li>• Підтоплення території міста.</li> <li>• Зношеність житлового фонду.</li> <li>• Неналежний стан частини доріг та пішохідних доріжок.</li> <li>• Неналежний стан водопостачання та водовідведення. Монополія Запоріжжя. Відсутність каналізування стоків сіл та приватного сектору.</li> <li>• Високі тарифи ЖКГ.</li> <li>• Недостатньо коштів у міському бюджеті.</li> <li>• Місто розділене на дві частини залізницею.</li> <li>• Неналежне водо- та газопостачання в селах.</li> <li>• Проблеми індивідуального опалення - для мешканців неможливе, для системи розбалансування.</li> <li>• Невпорядковані парки (недостатнє озеленення).</li> <li>• Недостатньо впроваджуються заходи з енергозбереження на об'єктах бюджетної сфери .</li> <li>• Руйнування дахів мешканцями (антени).</li> <li>• Невпорядковані кладовища.</li> <li>• Неналежне ставлення громади до інфраструктури міста (тротуари, лавочки, знаки - вандалізм).</li> </ul>
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримання коштів з державних програм розвитку комунального господарства.</li> <li>• Використання досвіду Польщі для вирішення проблем.</li> <li>• В процесі децентралізації передача більшості повноважень та додаткових коштів в бюджет об'єднаної територіальної громади.</li> <li>• Розвиток на рівні країни енергоефективних технологій, зокрема, у переробці твердих побутових відходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негативний екологічний вплив великого міста.</li> <li>• Уповільнення процесів децентралізації.</li> <li>• Висихання ставків.</li> </ul>

Оперативна ціль В.1. Створення системи збору та утилізації відходів.

Збереження належного екологічного стану території та раціональне використання вторинних ресурсів, зниження тарифів.

Проект В.1.1. Будівництво сучасного полігону для утилізації відходів.

Юридичне впорядкування земельної ділянки, придбання спецтранспорту та встановлення додаткових сміттєвих контейнерів по місту, проект заводу з переробки.

Проект В.1.2. Проект заводу з переробки відходів.

Спільна програма зі створення умов співпраці інвесторів та громади.

Оперативна ціль В.2. Ремонт житлового фонду громади.

Проект В.2.1. Створення ОСББ.

Проект В.2.2. Створення умов для залучення інвестицій для ремонту.

Використання конкуренції між надавачами послуг, контроль якості послуг, економічна обґрунтованість тарифів, заходи з енергозбереження.

Оперативна ціль В.3. Відновлення доріг та інфраструктури.

Проект В.3.1. Ремонт доріг та тротуарів.

Ремонт комунальних доріг, тротуарів та будівництво велодоріжок, реконструкція нічного освітлення території громади. Залучення коштів місцевого бюджету та інвесторів з числа промислових підприємців, які використовують великий ваговий транспорт. Облаштування переїзду та переходів через залізницю.

Проект В.3.2. Оновлення площі «Фестивальна» та парку Ювілейний. Встановлення ігрових центрів, лавочок та біотуалетів.

Проект В.3.3. Програма благоустрою та озеленення околиць громади.

Проект В.3.4. Будівництво спортивної інфраструктури: стадіону, спортмайданчиків та дитячих майданчиків по місту.

Оперативна ціль В.4. Створення екологічної інфраструктури громади.

Проект В.4.1. Забезпечення належного водопостачання та водовідведення.

Ремонт та модернізація мережі водопостачання, водовідведення із

залученням коштів місцевих бюджетів, підприємств та приватних домогосподарств залучення інвесторів.

Проект В.4.2. Ліквідація підтоплення.

Розробка проектної документації ліквідації підтоплення із залученням фінансування різних бюджетів.

Стратегічна ціль С. СТВОРЕННЯ СВІДОМОЇ ТА АКТИВНОЇ ГРОМАДИ

Головна мета низки завдань полягає у сталому розвитку людських ресурсів, зокрема, у створенні системи патріотичного, культурного, екологічного та естетичного виховання громади та запровадженні на рівні громади політики гостинності до інвесторів та туристів.

У громади є низка проблем, що пов'язані з якістю свідомості мешканців, зокрема, це низький рівень відповідальності громадян, особливо щодо чистоти, відсутність конструктивного діалогу між владою, бізнесом та громадою, низький рівень знань населення щодо своїх обов'язків та прав, проблеми дозвілля молоді та інше.

Громада має стати культурним центром змістовного відпочинку, регіонального розвитку спорту та охорони здоров'я, освітнім та духовним центром виховання молодого покоління. Такі умови може створити та підтримувати тільки активна й відповідальна громада як учасник процесу прийняття рішень, що усвідомлює власну місію подальшого розвитку та забезпечує наступність в діяльності органів самоврядування. Для цього працездатна професійна міська рада має створити систему комунікації з громадою та забезпечувати позитивний вплив на свідомість громадян, екологічне виховання дорослих і дітей, створення громадських структур підтримки порядку в місті, якісне надання адміністративних послуг. Джерелами фінансування проектів цього напрямку можуть бути бюджети різних рівнів та міжнародні грантові програми.

Таблиця 2.3 - Результати SWOT-аналізу за сферою цілі С – створення свідомої та активної Вільнянської міської територіальної громади

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тісний зв'язок з м. Запоріжжя - місце для проживання робочих на заводах.</li> <li>• Традиції машинобудування.</li> <li>• Дитячі оздоровчі табори та профілакторій біля річки Дніпро, давній старовинний собор.</li> <li>• Наближеність до обласного центру міста Запоріжжя, до аеропорту 15 кілометрів.</li> <li>• Сприятливі природно-кліматичні умови.</li> <li>• Відносно достатній рівень розвитку соціально-освітньої мережі закладів, якісні дитсадочки.</li> <li>• Місто «тихе, затишне, спокійне».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не вистачає якісних робочих місць.</li> <li>• Не вистачає підтримки для творчої молоді.</li> <li>• Недостатня розбудова громадянського суспільства (недостатньо громадських організацій).</li> <li>• Байдужість частини населення до проблем громади.</li> <li>• Неналежне ставлення громади до інфраструктури міста (тротуари, лавочки, знаки - вандалізм).</li> <li>• Бродячі безпритульні тварини по місту.</li> <li>• Спалювання листя, сміття.</li> <li>• Самовільна вирубка лісосмуг.</li> <li>• Руйнування дахів мешканцями (антени).</li> <li>• Невпорядковані цвинтарі.</li> <li>• Паління в неналежних місцях (мало визначених місць).</li> <li>• Відсутність системи контролю за якістю продуктів (права споживача).</li> <li>• Відсутність організованого дозвілля молоді.</li> <li>• Недостатньо коштів на утримання дитячих закладів.</li> <li>• Недостатня якісна медична допомога.</li> <li>• Відсутність міського транспорту по місту.</li> <li>• Висока вартість проїзду до Запоріжжя на маршрутці.</li> <li>• Відсутність стадіону (раніше був) та інших спортивних закладів та літніх майданчиків.</li> <li>• Низький рівень соціальної захищеності, тому числі неспроможність сімей.</li> <li>• Дисбаланс якості середньої освіти села та міста.</li> <li>• Відсутність будинку для самотніх літніх громадян.</li> <li>• Неєфективна боротьба зі шкідливими карантинними рослинами.</li> <li>• Відсутня підтримка індивідуальних господарств громадян.</li> <li>• Відсутність закладів для інвалідів, інфраструктури для людей з особливими потребами.</li> <li>• Відсутність закладів ре соціалізації.</li> </ul>
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекти міжнародних фондів з тематики розвитку громадянського суспільства.</li> <li>• Розвиток громадського суспільства в країні, зокрема волонтерського руху.</li> <li>• Спрощення законодавчих умов діяльності неприбуткових організацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На території міста знаходяться дві установи пенітенціарної служби України з питань виконання покарань (виправних колоній) - зростання злочинності, зокрема, за наявності колонії.</li> <li>• Негативний екологічний вплив великого міста.</li> <li>• Уповільнення процесів децентралізації.</li> <li>• Загроза закриття професійного технічного училища.</li> <li>• Неналежна робота Державного земельного агентства</li> <li>• Відсутність дошкільної первинної освіти на селі.</li> <li>• Підвищення тарифів на технічні документи на житлові будинки.</li> </ul>



Оперативна ціль С.1. Розвиток системи комунікації з громадою.

Проект С.1.1. Залучення громади до обговорення проблем.

Збори громади. Складання графіків та визначення місця їх проведення.

Оповіщення колективів навчальних закладів та трудових колективів.

Проект С.1.2. Співпраця через ЗМІ .

Підготовка інформації (статей, виступів про події позитивного та негативного характеру). Створення системи навчання та перенавчання дорослих, зокрема, з надання правових знань населенню та з питань екологічного виховання.

Проект С.1.3. Дослідження думки громадян з питань розвитку громади.

Розробка найбільш актуальних питань для анкет. Організація розповсюдження анкет. Анонімне анкетування з питань розвитку громади.

Оперативна ціль С.2. Розбудова громадянського суспільства.

Проект С.2.1. Виявлення місцевих лідерів громадських організацій.

Залучення спеціалістів для навчань, проведення круглих столів та навчань щодо роз'яснення можливостей громадських організацій, виділення приміщень, моніторинг проектів. Створення громадських структур підтримки порядку в місті.

Проект С.2.2. Розробка Статуту громади.

Створення робочої групи, розробка проекту, визначення прав та відповідальності.

Оперативна ціль С.3. Підтримка закладів альтернативної освіти.

Проект С.3.1. Підготовка спеціалістів-вихователів для закладів альтернативної освіти.

Проект С.3.2. Забезпечення навчання дітей.

Визначення кількості дітей з особливими потребами, виділення приміщення, створення профільних класів, забезпечення відповідним обладнанням.

Першим кроком до виконання Стратегії розвитку Вільнянської міської територіальної громади має бути її розгляд і прийняття міською радою. Вкрай

важливо забезпечити політичну волю до впровадження змін, а також людські та фінансові ресурси, необхідні для виконання всіх заходів і проектів, передбачених Оперативними цілями.

У процесі впровадження Стратегії розвитку Вільнянської міської територіальної громади будуть брати участь багато організацій та окремих осіб, можливо виникатимуть нові спільні проекти. Тому доцільно створити постійне партнерство між місцевою владою і підприємцями, що полегшить доступ до інформації, сприятиме комунікації та забезпечить поліпшення бізнес-середовища.

Стратегія розвитку Вільнянської міської територіальної громади має коригуватися зважаючи на обставини, які також будуть змінюватися. Тому члени Комітету з управління впровадженням, а також всі мешканці міста, які мають відношення до цієї роботи, повинні стежити за тим, щоб Стратегічні цілі, Оперативні цілі та Проекти Стратегії залишалися доречними, актуальними і виконувалися.

Після проведення аналізу можна зробити висновок, що механізм соціально-орієнтованого управління на зараз Вільнянської міської територіальної громади не досить розвинений.

На основі SWOT-аналізу запропонуємо такі пропозиції щодо поліпшення соціально-орієнтованого середовища розвитку Вільнянської міської територіальної громади:

1. Створення нормативно-правової бази щодо стимулювання соціально-орієнтованого управління у сфері розвитку соціально-орієнтованих структур та їх мережі.

2. Пожвавлення співробітництва органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань соціально-орієнтованої діяльності для забезпечення системності соціально-орієнтованих перетворень.

3. Удосконалення процесу надання адміністративних послуг заради підвищення якості надання таких послуг.

4. Запровадження дієвої системи моніторингу соціально-орієнтованого управління .
5. Забезпечення динамічного розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в соціально-орієнтованій сфері.
6. Подолання адміністративного стилю управління, мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами, максимальна підтримка ініціатив та використання інтелектуального потенціалу, залучення вчених.
7. Централізація соціально-орієнтованого управління на рівні Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області.
8. Визначення стратегічних орієнтирів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області та механізмів запровадження й поширення соціально-орієнтованого управління.
9. Створення системи інформаційно-аналітичного та аналітико-прогностичного забезпечення формування й реалізації соціально-орієнтованого управління.
10. Виявлення та розвиток організаційних, кадрових та ресурсних передумов запровадження соціально-орієнтованого управління.
11. Удосконалення управлінських технологій, що забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності.
12. Розробка і реалізація цільових комплексних програм соціально-орієнтованого типу.
13. Забезпечення соціально-орієнтованих програм і відповідних заходів фінансовими, кадровими і матеріально-технічними ресурсами.
14. Запровадження соціально-орієнтованих методів кадрової політики в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.
15. Залучення фахової допомоги з запровадження методів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації.
16. Створення сучасної системи електронного документообігу.

Удосконалення системи електронного врядування.

17. Підвищення суспільного статусу соціально-орієнтованої діяльності шляхом проведення відповідної інформаційної роботи.

Як бачимо, важливим фактором, який визначає соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, є її соціально-орієнтоване середовище, а впровадження соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації є вагомим чинником і невід'ємною складовою механізму забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

З наведеного можна винести головні ідеї створення соціально-орієнтованого середовища. Це – створити таку Вільнянську районну державну адміністрацію Запорізької області, де працівники хочуть втілювати власні ідеї, навчити цих працівників мислити краще, творчо та забезпечити сприятливі умови для впровадження нових ідей і розробити відповідні механізми. Безперечно, Вільнянська районна державна адміністрація Запорізької області включена в загально соціальні трансформаційні процеси ринкового та пост-індустріального характеру, які визначають їх функціональні зміни. Ці зміни стосуються як соціально-орієнтованого розвитку управлінських функцій суб'єкта виконавчої влади відносно суспільства, так і впровадження управлінських інновацій у Вільнянській районній адміністрації як їхніх нових функцій. Своєю чергою, вказані функціональні зміни спричинюють соціально-орієнтоване управління в стратегічному та оперативному плануванні, визначенні стратегічних орієнтирів соціально-орієнтованої політики та механізмів упровадження й поширення управління, що є вагомим чинником у забезпеченні сталого розвитку району.

Функціональна складова соціально-орієнтованого Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, зокрема управлінських інновацій, має низку суттєвих аспектів:

– соціально-орієнтоване управління є каналом втілення в

управлінську практику досягнень людського інтелекту, сучасних соціальних практик, результатів нових інформаційних технологій, що сприяє інтелектуалізації управлінської діяльності, підвищенню її наукоємності, реалізації закономірностей інтелектуалізації управлінської діяльності;

– за допомогою соціально-орієнтованого управління розширюється коло управлінських функцій Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області та якість їх реалізації, що сприяє задоволенню потреб кожної людини і суспільства загалом;

– соціально-орієнтоване управління дає можливість залучати до управління нові ресурси, здійснювати управлінські функції з меншими затратами праці, ресурсів, часу;

– концентрація соціально-орієнтованого управління допомагає привести структуру та суть Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області у відповідність із структурою соціальних потреб постіндустріального суспільства, що за своєю природою є інноваційним.

Упровадження соціально-орієнтованого управління принципово змінює склад, структуру і зміст методів управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області. Передусім слід вказати на пріоритетність методів аналізу і прогнозу, кількісних методів моделювання, соціально-психологічних видів дії, евристичних підходів. При цьому різко звужується рівень можливостей для застосування виключно адміністративних важелів, що також підвищує ефективність управління розвитком міста.

#### Висновки до другого розділу

У другому розділі було проаналізовано організаційно-управлінську структуру Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області, визначено її повноваження та повноваження виконавчих органів міської ради. Вказано переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління Вільнянської районної державної адміністрації

Запорізької області.

Розглянуто вплив на формування соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області механізмів державного управління соціальним розвитком, таких як: політичним, правовий, економічний, організаційний та мотиваційний механізми.

У результаті діагностики проблем формування механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області ми можемо виділити декілька основних проблем:

- відсутність реальних механізмів забезпечення активної участі громади у здійсненні місцевого самоврядування, зокрема, недосконалість та відсутність дієвих механізмів громадського контролю;
- недосконалість механізмів відповідальності державних службовців Вільнянської районної державної адміністрації перед громадою, що створює сприятливі умови для зловживань та неефективного використання ресурсів, спричинює явища тіньової приватизації, непрозорість у сфері розподілу та використання земельних ресурсів і є однією з причин поширення явищ корупції в системі органів місцевого самоврядування;
- недосконалість процесу надання адміністративних послуг та не достатньо висока якість їх надання.

Недостатньо ефективна взаємодія Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області з представниками громадськості призводить до таких наслідків, як:

- відсутній контроль з боку громади за реалізацією функцій Вільнянської районної державної адміністрації;
- недостатня участь громадян у формування і реалізації політики та вирішенні питань місцевого значення;
- відсутня достатня фінансова підтримка громадських організацій, конкурсні процедури не достатньо прозорі;
- реалізація програм та проектів громадських організацій, що

отримують фінансову підтримку, ускладнюється визначеними короткими строками та необґрунтованими обмеженнями на витрати;

- Вільнянська районна державна адміністрація Запорізької області не в повному обсязі користуються потенціалом громадських організацій при наданні суспільно-соціальних послуг;

- соціальне підприємництво недостатньо стимулюється, що не дає змоги вирішувати актуальні соціальні проблеми.

З SWOT-аналізу бачимо, важливим фактором, який визначає соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації, є її соціально-орієнтоване середовище, а впровадження соціально-орієнтованого управління в Вільнянській районній державній адміністрації є вагомим чинником і невід'ємною складовою механізму забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Таким чином, подальшого вивчення потребують такі проблеми, як: визначення стратегічних орієнтирів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації та механізмів упровадження й поширення соціально-орієнтованого управління; створення системи інформаційно-аналітичного та аналітико-прогностичного забезпечення формування й реалізації соціально-орієнтованого управління; виявлення та розвиток організаційних, кадрових та ресурсних передумов запровадження соціально-орієнтованого управління; розробка та впровадження нових управлінських процесів під час переходу на нову модель державного управління; удосконалення процесу надання адміністративних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЛЬНЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

#### 3.1 Удосконалення процесу формування механізму соціально-орієнтованого управління

Аналіз теоретико-методологічних засад формування механізму соціально-орієнтованого управління, діагностика соціально орієнтованого управління на прикладі Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області дає змогу зрозуміти, що соціально-орієнтоване управління – це явище, що діє на двох рівнях (рис. 3.1):

- на рівні внутрішнього соціального середовища установи, тобто управління персоналом та орієнтація на їх соціальні потреби;
- на рівні зовнішнього середовища органу, тобто орієнтації на соціальні потреби територіальної громади, яку представляє орган місцевого самоврядування.

Ці рівні є взаємозалежними та взаємодоповнюваними. Якщо діяльність Вільнянської районної державної адміністрації соціально-орієнтована і робота усіх підрозділів, починаючи від вищого керівництва, використовує соціально-орієнтовані методи та способи управління, керується принципами соціально-орієнтованого управління, то при виконанні своїх повноважень, Вільнянська районна державна адміністрація безперечно матиме соціально-орієнтований характер.



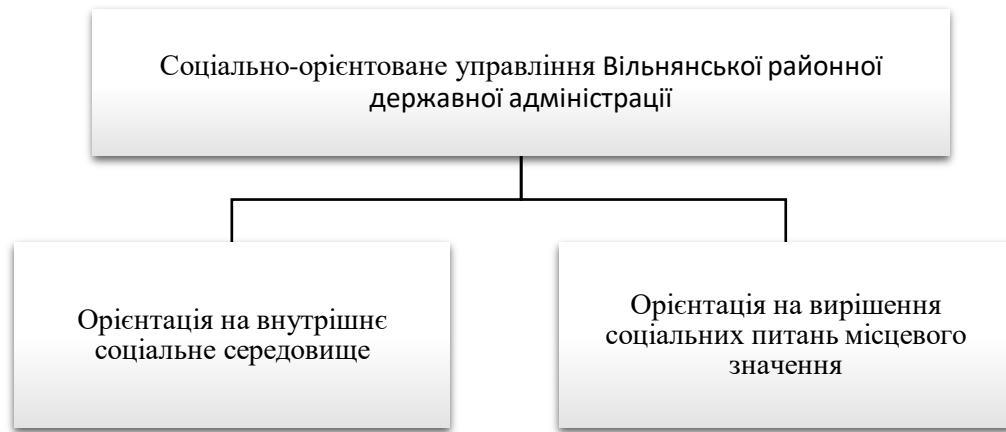


Рисунок 3.1. Рівні реалізації соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації

Вільнянська районна державна адміністрація, керуючись законами України, постановами КабМіну, нормативно-правовими актами, які регулюють її діяльність, не має повноважень самостійно змінювати орієнтири своєї діяльності у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Такі внутрішні зміни мають місце бути лише з новими впровадженнями вищого керівного органу. Сьогодні, на шляху до громадянського суспільства та соціальної державності, зміни відбуваються, впроваджуються нові реформи, нові законопроекти, які покликані змінити погляд суспільства на управління як держави загалом, так і окремих органів державного управління чи місцевого самоврядування. Проте, щоб впровадити ці зміни потрібен час.

Теоретико-методологічний аналіз соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації в контексті сталого розвитку засвідчив про необхідність посилення соціально відповідальної діяльності, що стає можливим шляхом формування відповідного механізму соціально-орієнтованого систем управління.

Проведений аналіз формування механізмів соціально-орієнтованого управління дає змогу сформулювати концептуальну модель механізму соціально-орієнтованого управління, яка б мала об'єднати основні складові загального уявлення про механізм управління та направити такий механізм на вирішення питань саме соціального характеру.

Вищевикладене дозволяє нам запропонувати концептуальну модель механізму соціально-орієнтованого управління (рис.3.2).



Рисунок 3.2. Концептуальна модель механізму соціально-орієнтованого управління

Потреба у формуванні принципово нової концепції механізму соціально-орієнтованого управління і вибір у якості її основи соціальних орієнтирів визначаються об'єктивними передумовами:

- переходом до створення в Україні соціальної держави, основною метою якої є забезпечення гідного життя і вільного розвитку особистості;
- необхідністю трансформації української економіки у високоефективну соціально орієнтовану ринкову економіку, здатну швидко адаптуватися до динамічно змінюваних ринкових умов функціонування;
- відставанням у розвитку теорії регіонального управління від практики реформування економіки регіонів.

В основу запропонованої концептуальної моделі покладені такі твердження:

1. Формування механізму соціально-орієнтованого управління спрямоване на забезпечення стійкого розвитку установи. Тому, загальною метою є забезпечення рівноважного функціонування системи без кризових ситуацій, досягнення стабільності та соціальної цілісності, що передбачає досягнення та реалізацію перспективних, поточних, соціально-економічних, організаційно-технічних та інноваційних цілей.

2. Реалізація цілей механізму соціально-орієнтованого управління має здійснюватися на основі таких принципів, як: загальні, соціальної орієнтованості, зворотнього зв'язку та сталого розвитку.

3. У функціональному блоці нами виділено основні напрями управління в організації, які необхідні для узгодження протиріч у діяльності та соціальної орієнтованості. Функції орієнтації на соціальне середовище покладені на системи управління соціальним розвитком та управління соціальною відповідальністю, а також управління персоналом.

4. Механізм соціально-орієнтованого управління служить реалізації цілей стійкого розвитку через розвиток соціально-відповідальної діяльності.

5. Формування механізму соціально-орієнтованого управління втілюється за допомогою комплексу управлінських технологій, які

направлені на підвищення соціально-економічної ефективності управління в цілому. Основну роль в цьому випадку серед управлінських технологій відіграють технології управління персоналом. Такі технології спрямовані на розвиток системи компетенцій персоналу та їх реалізацію в підвищенні конкурентоспроможності. Використання такого підходу до соціально-орієнтованого управління сприяє збільшенню ефективності управлінського впливу на регулювання міжсистемних взаємодій та підвищенню ефективності діяльності персоналу.

Впровадження такої моделі потребує деяких змін інституційного забезпечення на рівні держави, адже повинен бути певний орган, який є відповідальним за провадження регіональної соціально-орієнтованої політики в якому прийматимуть ключові управлінські рішення. Інституційна стійкість управління на базовому (місцевому) рівні є важливою у процесі реалізації соціально-орієнтованого управління.

Поруч із розвитком технологій все більшого поширення набуває сприйняття регіональної політики в контексті «соціально-орієнтованого розвитку». У більшості країн роль вищих органів управління полягає у розробленні та координації політики, а не її провадження.

Як наслідок, роль Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області зростає і відповідальність за реалізацію державної регіональної політики стає все більшою. Такого виду децентралізація передбачає певне інституційне забезпечення, тобто штабний орган, функції якого, у більшості випадків, виконують спеціалізовані міністерства або підвідомчі органи. Якщо представникам територіальної громади в Україні не вдається наразі здійснити реорганізацію на центральному рівні влади, то на місцевому рівні деякі кроки зробити можливо.

Одним з таких кроків є запровадження стратегічного менеджменту. Наявність загальної мети та стратегічного плану її досягнення дозволить подолати деякі труднощі та непередбачувані обставини. Зокрема, одним з елементів стратегічного менеджменту має стати створення стратегічної

експертної групи. Така група може функціонувати на громадських засадах та дистанційно. Формулюючи обов'язки такої групи, можна визначити, що до них відноситься розробка стратегічного плану соціально-орієнтованого управління та рекомендацій. Також важливим є залучення громадськості до розробки плану.

Ще одним кроком може стати створення аналітичної групи на базі існуючих підрозділів Вільнянської районної державної адміністрації Запорізької області. До обов'язків цієї групи входить збір та обробка інформації, моніторинг досягнення соціально-орієнтованих цілей, створення такої системи моніторингу, що дозволить ефективніше виявляти суспільні та соціальні проблеми.

Вільнянська районна державна адміністрація Запорізької області – це колективна відповідальність, яка вимагає ділового партнерства та співробітництва між громадськістю та державними службовцями, що перебувають в безпосередній близькості від тих самих мешканців. Прес-служба Вільнянської районної державної адміністрації (або спеціально уповноважена особа із інших відділів чи секторів) - найефективніший засіб досягнення такого співробітництва. Прес-служба стає тим знаряддям інформування та виховання виборців, який стимулює їх до діяльної та продуктивної участі у справах місцевого значення.[41]

Провівши аналіз діяльності Вільнянської районної державної адміністрації за 2019 р., ми дійшли висновку, що відкритість не є істотною ознакою її функціонування. Діалог влади з пресою та широкою громадськістю не є достатньо розвиненим та відкритим. Тому, для зміни такої ситуації потрібно:

- відкрито проводити засідання Вільнянської районної державної адміністрації;
- надати гласності обговоренню питань, що пов'язані з життєзабезпеченням міста (розподілу бюджетних коштів, планів соціально-економічного розвитку тощо);

- організувати безпосередні зустрічі керівництва ради з жителями міста з районами проживання;
- надати гарантований доступ громадян до публічної інформації;
- приділити більше уваги до запитів жителів міста, проводити регулярний моніторинг та аналіз скарг і пропозицій громадян на адресу Вільнянської районної державної адміністрації; створити систему роботи за пресою та громадськістю, що буде функціонувати через проведення громадських консультацій з приводу соціально-значущих питань громади.

У процесі переходу до соціально-орієнтованої діяльності Вільнянської районної державної адміністрації та впровадження соціально-орієнтованого механізму управління інформування населення про основні напрямки діяльності Вільнянської районної державної адміністрації, про значимі соціально-орієнтовані проекти та події, а також налагодження зворотнього зв'язку з громадськістю має стати одним з основних напрямків Управління внутрішньої політики, преси та інформації Вільнянської районної державної адміністрації. Поміж основних завдань, що виконує зазначене управління, має стати широке інформування територіальної громади міста про соціально-орієнтовану діяльність Вільнянської районної державної адміністрації, планування та організація зв'язків з громадою, а також аналіз і прогнозування суспільних соціальних процесів в громаді.

Важливе значення у формуванні та впровадженні механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації має підвищення якості надання адміністративних послуг, удосконалення електронного врядування і соціального партнерства з підприємництвом. Електронне врядування має на меті спростити управління та приблизити до нього користувачів адміністративних послуг. Удосконалення соціального партнерства з представниками підприємницької діяльності дозволить вирішувати актуальні соціальні проблеми жителів громади, а також долучати додаткові ресурси.

Забезпечення взаємодії публічної влади і підприємницької діяльності

являє собою одну з важливих умов ефективного соціально-економічного та соціально-орієнтованого розвитку країни в інтересах громадян. На сучасному етапі виявляється недостатня розвиненість інститутів, які здатні проводити успішну реалізацію системних реформ із включенням суспільства в цей процес.

У процесі формування та впровадження механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації основну увагу слід приділяти не лише інституційній перебудові та використанню нових більш ефективних та економних технологій управління, але й здійсненню повсякденних функцій. Розуміючи це слід визначити, що підготовка до настання змін у середовищі Вільнянської районної державної адміністрації повинна бути систематична і постійна. Тобто чим більше часу та ресурсів буде витрачено на підготовку до таких змін, чи то вони передбачені чи ні, тим більше ресурсів буде саме у період змін та перетворень і цей процес не стане кризовим та неочікуваним.

Таким чином, завданням управлінського складу має стати, з одного боку, налагодження позитивного соціально-орієнтованого іміджу та стійкого діалогу з громадськістю, а з другого – максимальна ефективність проведення діючих повсякденних функцій, таких як надання адміністративних послуг.

Сприйняття громадянами основних інституцій владних структур безпосередньо впливає на формування іміджу влади у їх свідомості та через це має переважно суб'єктивний характер. При цьому переважає особисте враження про діяльність державних осіб, тобто для більшості громадян державні службовці є уособленням державної чи місцевої влади і ефективність державної політики залежить від професіоналізму державних службовців.

Якість надання адміністративних послуг громадянам являє собою основну умову наближення представників владних структур до пересічних громадян. Одним із завдань, що визначають досягнення цієї стратегічної мети, є завдання щодо формування нової ідеології діяльності Вільнянської

районної державної адміністрації як особливого виду діяльності, що спрямована на забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних і громадських послуг. Для того, щоб покращити якість надання адміністративних послуг необхідно вживати системні заходи, такі як:

- необхідно докладно регламентувати процедуру надання адміністративних послуг – при складанні процедури надання адміністративних послуг слід орієнтуватися на кінцевий результат;
- потрібно максимально спростити правила та порядок надання послуг при вдосконаленні правового регулювання;
- особливо важливим є вироблення стандартів якості надання адміністративних послуг, використовуючи такі критерії, як результативність, простота і зручність, відкритість, рівність, справедливість та зручність оплати.

Таблиця 3.1 – Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг при Вільнянській райдержадміністрації

№ з/п	Найменування адміністративної послуги
1	2
Перелік адміністративних послуг без документів дозвільного характеру	
1.	Державна реєстрація юридичної особи або фізичної особи, яка має намір стати підприємцем
2.	Видача витягу, виписки, довідки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців
3.	Державна реєстрація змін до установчих документів юридичної особи
4.	Включення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців відомостей про створення відокремленого підрозділу юридичної особи або про його закриття
5.	Державна реєстрація змін до відомостей про фізичну особу - підприємця, які містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців
6.	Видача юридичним особам дублікатів оригіналів їх установчих документів та змін до них
7.	Державна реєстрація припинення юридичної особи в результаті її ліквідації, злиття, приєднання, поділу або перетворення
8.	Державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичною особою - підприємцем за її рішенням



## Продовження таблиці 3.1

1	2
9.	Державна реєстрація: права власності на нерухоме майно інших речових прав на нерухоме майно (крім державної реєстрації іпотеки нерухомого майна)
10.	Видача витягу, інформаційної довідки та виписки з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно
11.	Реєстрація громадського об'єднання
12.	Прийняття повідомлення про утворення громадського об'єднання
13.	Видача дубліката оригіналу свідоцтва про реєстрацію громадського об'єднання та/або статуту
14.	Внесення до Реєстру громадських об'єднань відомостей про відокремлений підрозділ громадського об'єднання
15.	Прийняття повідомлення про зміни до статуту громадського об'єднання, зміни у складі керівних органів громадського об'єднання, зміну особи (осіб), уповноваженої представляти громадське об'єднання, зміну місцезнаходження zareєстрованого громадського об'єднання
16.	Прийняття повідомлення про зміну найменування громадського об'єднання, мети (цілей), зміну особи (осіб), уповноваженої представляти громадське об'єднання, утворене шляхом прийняття повідомлення про утворення
17.	Внесення до реєстру громадських об'єднань запису про рішення щодо саморозпуску або реорганізації громадського об'єднання, а також про припинення діяльності громадського об'єднання
18.	Державна реєстрація друкованого засобу масової інформації з місцевою сферою розповсюдження
19.	Перереєстрація друкованого засобу масової інформації місцевою сферою розповсюдження
20.	Видача дубліката свідоцтва про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації з місцевою сферою розповсюдження
21.	Визнання недійсним свідоцтва про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації з місцевою сферою розповсюдження на підставі повідомлення засновника
22.	Оформлення та видача або обмін паспорта громадянина України для виїзду за кордон (у тому числі термінове оформлення)
23.	Оформлення та видача паспорта громадянина України
24.	Оформлення та видача паспорта громадянина України у разі обміну замість пошкодженого, втраченого або викраденого
25.	Вклеювання до паспорта громадянина України фотокартки при досягненні громадянином 25- і 45-річного віку
26.	Державна реєстрація земельної ділянки з видачею витягу з Державного земельного кадастру
27.	Внесення до Державного земельного кадастру відомостей (змін до них) про земельну ділянку
28.	Внесення до Державного земельного кадастру відомостей про межі частини земельної ділянки, на яку поширюються права суборенди, сервітуту, з видачею витягу
29.	Внесення до Державного земельного кадастру відомостей (змін до них) про землі в межах територій адміністративно-територіальних одиниць з видачею витягу

## Продовження таблиці 3.1

1	2
30.	Державна реєстрація обмежень у використанні земель з видачею витягу
31.	Внесення до Державного земельного кадастру відомостей про обмеження у використанні земель, встановлені законами та прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами, з видачею витягу
32.	Виправлення технічної помилки у відомостях з Державного земельного кадастру, допущеної органом, що здійснює його ведення, з видачею витягу
33.	Надання відомостей з Державного земельного кадастру у формі:
	1) витягу з Державного земельного кадастру про:
	землі в межах території адміністративно-територіальних одиниць
	обмеження у використанні земель
	земельну ділянку
	2) довідки, що містить узагальнену інформацію про землі (території)
	3) вкопювань з кадастрової карти (плану) та іншої картографічної документації
34.	Видача довідки про: 1) наявність та розмір земельної частки (паю) 2) наявність у Державному земельному кадастрі відомостей про одержання у власність земельної ділянки у межах норм безоплатної приватизації за певним видом її цільового призначення (використання)
35.	Видача відомостей з документації із землеустрою, що включена до Державного фонду документації із землеустрою
36.	Видача довідки з державної статистичної звітності про наявність земель та розподіл їх за власниками земель, землекористувачами, угіддями
37.	Видача витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки
38.	Видача паспорта прив'язки тимчасової споруди для провадження підприємницької діяльності
39.	Видача будівельного паспорта забудови земельної ділянки
40.	Надання містобудівних умов і обмежень на забудову земельної ділянки
41.	Реєстрація Декларації про утворення відходів
42.	Реєстрація декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства з питань пожежної безпеки
Видача (переоформлення, видача дублікатів, анулювання) документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності	
43.	Експлуатаційний дозвіл для провадження діяльності на потужностях (об'єктах) з переробки неїстівних продуктів тваринного походження
44.	Експлуатаційний дозвіл для провадження діяльності на потужностях (об'єктах) з виробництва, змішування та приготування кормових добавок, преміксів і кормів
45.	Експлуатаційний дозвіл операторам ринку, що провадять діяльність, пов'язану з виробництвом та/або зберіганням харчових продуктів тваринного походження
46.	Дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами
47.	Дозвіл на спеціальне використання природних ресурсів у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду
48.	Дозвіл на спеціальне водокористування
49.	Висновок державної екологічної експертизи

Обмежуючись загальним переліком адміністративних послуг, що

надаються виконавчими органами Вільнянської районної державної адміністрації, можливо використати наступний план дій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг:

1. Мінімізувати перелік (номенклатуру) адміністративних послуг, та залишити лише ті, які є справді важливими для публічних інтересів. Для цього потрібно переглянути всі послуги (фактично провести функціональне обстеження) і систематизувати за наступними критеріями:

а) послуги, надання яких варто залишити органам місцевого самоврядування;

б) послуги, надання яких може бути передане недержавним суб'єктам (у порядку делегування або приватизації), але їх надання має залишатися завданням Вільнянської районної державної адміністрації і здійснюватися під їх відповідальність;

в) послуги, які можуть бути скасовані без шкоди для суспільства та держави.

Таке скорочення переліку та його систематизація дасть змогу зосередити обмежені публічні ресурси на реалізації найважливіших завдань. Перегляд обсягу адміністративних послуг доцільно періодично переглядати, адже після будь-яких скорочень завжди відбуваються зворотні тенденції.

2. Відповідно до переліку адміністративних послуг створити довідник щодо процедури надання кожного з видів послуг. Такий довідник необхідний, для того, щоб:

- узгодити технологію розгляду кожної справи;
- така інформація необхідна для службовців, які здійснюватимуть прийом заяв;

- інформація у довіднику, яка повинна включати перелік послуг, порядок їх отримання, вартість, стане корисною для споживачів адміністративних послуг;

3. Докладно регламентувати процедуру надання адміністративних послуг. Правова визначеність при наданні адміністративних послуг може

гарантувати правову захищеність правових осіб та зменшити можливості для зловживань. За таких умов, процес надання адміністративних послуг, тобто збір довідок та погоджень, повинен здійснюватися всередині органу та між органами, а не бути покладений на споживача, який у свою чергу має лише подати заяву та необхідний мінімум документів.

4. Створити таку організацію внутрішнього управління суб'єктів, що надають адміністративні послуги, яка буде діяти за принципами приватного сектору. Насамперед, це стосується добору на управління персоналом. Службовці повинні бути орієнтовані на соціальний результат, а не на дотримання формальних приписів.

5. Розробити стандарти якості надання адміністративних послуг, при яких суб'єкти надання адміністративних послуг мають вживати такі заходи, як

- встановити наявних та потенційних клієнтів;
- визначити потреби споживачів щодо послуг та якості їх надання та визначити рівень задоволеності процедурою надання послуг, які були отримані;
- розробити службові стандарти і критерії оцінки роботи;
- забезпечити осіб, що є споживачами адміністративних послуг, правом вибору джерела послуг та способу її отримання;
- забезпечити доступ громадян до інформації та системи оскарження (встановити зворотній зв'язок);
- запровадити механізм реагування на скарги та пропозиції споживачів адміністративних послуг.

Враховуючи вищезазначений план дій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг, ми вважаємо, реалізація цих пунктів сприятиме покращенню якості надання адміністративних послуг, тим самим буде зроблено ще один крок до впровадження соціально-орієнтованого управління.

### 3.2. Оцінка результативності надання адміністративних послуг Вільнянської районної державної адміністрації

Протягом останніх років в Україні юридично та організаційно оформилися система надання адміністративних послуг на місцевому рівні, в основі якої знаходяться Центри надання адміністративних послуг, що функціонують як структурні підрозділи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Між тим, рівень якості надання адміністративних послуг в Україні залишається достатньо низьким.

Удосконалення рівня якості надання адміністративних послуг є важливим параметром ефективності соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації.

Виходячи з цього, ми вважаємо, що у процесі надання адміністративних послуг слід звернутися до такого поняття, як стандарт обслуговування.

Стандарт обслуговування – це комплекс обов’язкових до виконання правил обслуговування споживачів, що покликаний гарантувати встановлений рівень якості до таких операцій, як: максимальна увага до споживачів, висока якість комплексу послуг, підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу, грамотне та оперативне застосування методів и форм системи Public Relations з метою підвищення результатів діяльності та формування іміджу органу, що надає послуги.

Аналізуючи стан зовнішнього та внутрішнього середовища Вільнянської районної державної адміністрації (див. підрозділ 2.2), було зазначено про необхідність запровадження дієвої системи моніторингу, яка б дозволила відстежувати зміни соціально-орієнтованого середовища. Якщо брати до уваги загрози зовнішнього середовища Вільнянської районної державної адміністрації, варто оцінювати такі параметри як рівень задоволеності громадян діяльністю органу, а також рівень задоволеності

службовців своєю роботою.

Заради ефективного прогнозування та попередження внутрішніх чинників, серед працівників Вільнянської районної державної адміністрації слід провести опитування задля визначення ступені задоволеності їх роботою та рівня соціально-орієнтованого середовища всередині органу.

Судячи зі SWOT-аналізу, для Вільнянської районної державної адміністрації характерна висока якість кадрового складу, є можливості для розвитку кадрового професіоналізму та підвищенню результативності роботи, проте присутня недостатня мотивація державних службовців у соціально-орієнтованому напрямку. Тому, ми вважаємо, що важливою складовою внутрішньої ефективності діяльності Вільнянської районної державної адміністрації є мотивація державних службовців, що безпосередньо впливає на формування механізму соціально-орієнтованого управління, на результати основної діяльності ради, а також на виконання їх повсякденних функцій, як то на якість надання адміністративних послуг.

Беручи до уваги, що фінансові ресурси на місцевому рівні достатньо обмежені, необхідним є визначення не лише матеріальної вмотивованості державних службовців. Для всебічного аналізу мотивації діяльності державних службовців Вільнянської районної державної адміністрації було розглянуто ряд соціологічних досліджень за період 2015-2018 рр.

Об'єктами таких досліджень стали публічні службовці різних областей України. Так, наприклад науковцем В.Д. Бондар було проведене соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців. Загальна кількість респондентів склала 220 осіб у віці від 22 до 56 років п'ятої, шостої та сьомої категорії державних службовців.

У трудовій діяльності публічних службовців важливу роль відіграють саме мотиви. Знаючи основні потреби працівника, можна передбачити його дії та поведінку при виконанні службових завдань, передчасно визначити, чи буде він задоволений виконанням своїх професійних обов'язків та наскільки ефективно буде їх виконувати

Аналіз соціологічних даних свідчить, що задоволених розміром свого заробітку дуже мало – 15 чол. (7% від загальної сукупності). Невелика частина працівників частково задоволена – 33 чол. (15% від загальної кількості). Більше половини – 172 чол. (78%) повністю або частково є не задоволена роботою і бажає покращення матеріального стимулювання своїх посад в нашій державі (див. рис. 3.3).

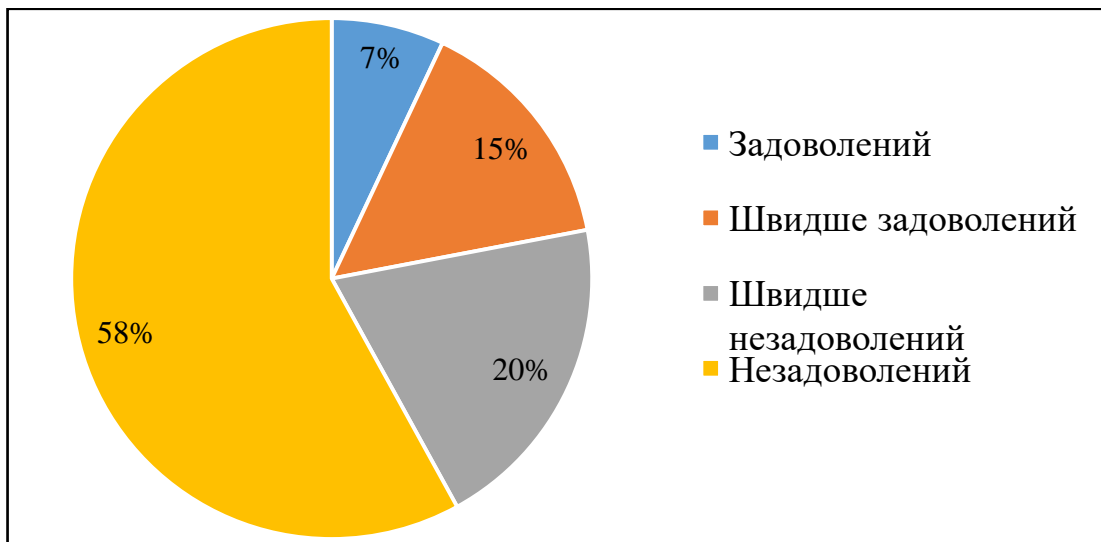


Рисунок 3.3. Задоволеність рівнем заробітку

Аналізуючи дослідження, варто вказати, що на думку опитуваних респондентів матеріальні чинники є важливішими для 55% опитаних, проте 40% вважає важливішими нематеріальні, інші 5% – їх об'єднання.

Матеріальне стимулювання, на думку 55% від усіх респондентів, має значний вплив на підвищення ефективності праці державних службовців, також 60% респондентів вважають, що слід підвищити рівень матеріальної зацікавленості.

Нематеріальна мотивація й ефективність праці мають прямий зв'язок згідно з думкою 40% опитаних, а нематеріальна мотивація у вигляді гарного колективу й хороших умов праці повинна бути нормою на думку 75% респондентів. Щодо мотивів, що впливають на ефективність праці, то можна виділити такі: мотив самоствердження (65% респондентів), мотив влади (45%), мотив процесу й змісту діяльності (57%) [7, с. 136].

В опитуванні респондентам було запропоновано визначити основні потреби, які найбільше впливають на активність та ефективність персоналу (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники факторів мотивації державних службовців

Назва фактору	Висока потреба (кількість респондентів, %)	Низька потреба / нижче середнього (кількість респондентів, %)
1. Зарплата, яка повністю відповідає компетенції та досвіду	84	16
2. Хороші умови праці: відсутність шуму, хороше освітлення	75	15
3. Добрі стосунки з колегами	67	33
4. Забезпечена пенсія і соціальні виплати	67	33
5. Можливість до творчості та ініціативи	64	36
6. Свобода організовувати саме свою роботу	58	42
7. Винагороди за заслуги	54	46
8. Можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми у процесі роботи	47	53
9. Просування по службі	45	55
10. Авторитет в організації	44	56
11. Чуйне керівництво	43	57

Таким чином, гроші серед факторів збільшення ефективності праці відіграють одну з вирішальних ролей і залишаються для більшості людей достатньо сильним чинником для посилення мотивації. Для підвищення ефективності державного управління в Україні потрібно покращити матеріальний стимул, який допоможе краще мотивувати службовців. Висока заробітна плата, справедливе преміювання, пільги, які підтвержені законодавчою базою, приведуть до покращення якості управлінської діяльності в нашій державі, і це, у свою чергу, викличе в людей підвищення довіри до влади.

Отже, аналіз даних та результати цього соціологічного дослідження дозволили виділити основні мотиваційні фактори у системі мотивації публічної служби, а також засвідчили зв'язок між мотивацією працівників та ефективністю діяльності. Згідно з результатами дослідження, виявляється, що поруч з матеріальною мотивацією, нематеріальна є важливою умовою для



державних службовців.

Найбільш вагомим джерелом даних для оцінки функціональної ефективності Вільнянської районної державної адміністрації є соціологічні опитування громадської думки. Опитування громадської думки дає можливість:

1. Виявити стереотипи, які переважають у громадян щодо діяльності Вільнянської районної державної адміністрації, а також визначити рівень та характер соціальних очікувань громадян щодо діяльності зазначеного органу.

2. Виявити проблемні питання, що виникають у сфері взаємодії Вільнянської районної державної адміністрації та громадськості (тобто соціальну неефективність).

Зважаючи на вищевикладене, ми пропонуємо використати для моніторингу діяльності такий інформаційний інструмент як опитування у формі анкет соціологічного опитування громадської думки та думки експертів щодо соціальної і функціональної ефективності органу. Макети анкет опитування думки громадян та думки експертів наведені у додатках А і Б відповідно.

Соціальну ефективність Вільнянської районної державної адміністрації на основі опитувань громадської думки пропонується оцінювати за ступенем задоволення відповідних потреб споживачів у наданні адміністративних послуг (опосередкована оцінка соціальної ефективності); на основі опитувань фахівців-експертів – ступінь соціальної ефективності безпосередньо.

Оцінку функціональної ефективності слід здійснювати за параметрами їх внутрішньої продуктивності й економічної ефективності.

Анкета для опитування громадської думки (додаток В) дає змогу отримати як для всіх соціальних функцій, так і до надання адміністративних послуг органу такі показники:

- задоволеність продуктивністю установи (Іпр1),
- задоволеність якістю роботи (Іяк1),

- задоволеність культурою обслуговування (Іоб);
- задоволеність кваліфікацією керівництва установи (К1);
- задоволеність кваліфікацією рядових чиновників (К2);
- загальна оцінка споживачами соціальної ефективності (ЗО).

Показник задоволеності культурою обслуговування генерується як зведене до десятих середнє арифметичне з таких показників, які приведені опитувальній анкеті (формула 3.1): своєчасності (СВ), “футболу” як стилю роботи (Ф), “тяганини” як стилю роботи (Т), “хабарництва” як стилю роботи (Х), ставлення до клієнтів/споживачів (СТ), довіри клієнтів до органу (Д1).

$$I_{об} = \frac{СВ+Ф+Т+Х+СТ+Д1}{6} \quad (3.1)$$

Було вирішено, що доцільним у оцінці ефективності застосувати рангові шкали для всіх показників. Тобто, показники задоволеності матимуть 4 ступені для оцінки: так (+1), ні (-1), частково (+0,5) та не знаю (0). Показник загальної оцінки має три: полегшує життя (+1), погіршує життя (-1), не впливає або не знаю (0).

Анкета для опитування фахівців-експертів (додаток Д) дає змогу отримати значення таких показників:

- дієвості організації – її ролі в розв’язанні відповідних соціальних проблем (Ісп), у зменшенні соціальної напруженості (Існ),
- рівня продуктивності установи (Іпр2),
- якості соціальної роботи (Іяк);
- рівня компетентності спеціалістів (С1)
- рівня компетентності керівників (С2) органу;
- рівня корумпованості органу (Іко);
- рівня довіри суспільства до органу (Д2);
- оцінку співвідношення “витрати – соціальний ефект” у діяльності органу (СЕ);
- загальну оцінку експертами соціальної ефективності (Е).

Опитування громадської думки й експертів є підставою для отримання даних щодо оцінки не лише соціальної, а й функціональної

ефективності органів (показники продуктивності).

Загальна оцінка соціальної ефективності органу формалізується інтегральним індексом соціальної ефективності. Доцільно розробляти принаймні два варіанти суб'єктивної оцінки соціальної ефективності органи виконавчої влади – на основі опитувань громадської думки (міркувань споживачів послуг) і незалежних фахівців-експертів. Відповідно ми отримаємо два варіанти оцінних індексів:

$Ink$  – оцінка чи “думка” споживачів,

$Ine$  – експертна оцінка (думка фахівців).

Індекси суб'єктивних оцінок пропонується конструювати за однотипними алгоритмами.

$$Ink = 30 * \frac{(I_{пр1} * K1) + (I_{як1} * K2)}{2} * I_{об} * K2 \quad (3.2)$$

$$Ine = I_{сп} * \frac{I_{сн+E} + (I_{пр2} * C1) + (I_{як2} * C2)}{4} * I_{ко} * C2 \quad (3.3)$$

Слід зазначити, що при інтерпретації отриманих результатів інтегральної оцінки ефективності діяльності слід пам'ятати, що за умови дотримання органом усіх нормативних значень значення інтегрального показника дорівнюватиме 1. Тому, значення інтегрального показника менше за 1 свідчить про невідповідність досягнутого рівня ефективності нормативному (бажаному). І, навпаки, перевищення інтегральним показником 1 засвідчує досягнення установою бажаного рівня результативності діяльності та може вказувати на необхідність перегляду орієнтирів результативності діяльності.

Провівши анкетування, було вирішено за допомогою вибірки обрати поміж анкет від представників громадськості та фахівців по 30 анкет для опрацювання подальших розрахунків. Дані, що були отримані вказані у таблицях 3.3 та 3.4 відповідно.

Таблиця 3.3 – Зведена таблиця даних анкет для опитування громадської думки

Параметр	Умове позначення	Варіанти відповідей та кількість відповідей			
Продуктивність установи	Іпр1	Багато працюють	Працюють як усі	Себе не утруднюють	Байдкують
		14	10	4	2
Якість роботи – відповідність потребам клієнтів	Іяк1	Цілком задоволені	Задоволені	Скоріше незадоволені	Не задоволені
		10	12	4	4
Своєчасність – швидкість розгляду справ	СВ	Цілком задоволені	Задоволені	Скоріше незадоволені	Не задоволені
		8	12	8	2
«Футбол» як стиль роботи	Ф	Завжди посилають по колу	Інколи	Ніколи	Не знаю
		2	12	4	6
«Тяганина» як стиль роботи	Т	Присутня	Частково	Не присутня	Не знаю
		14	12	2	2
«Хабарництво» як стиль роботи	Х	«Хабар» потрібен	Часто потрібен	Потрібен, щоб пришвидшити справу	Не потрібен
		2	6	12	10
Ставлення чиновників до клієнтів	СТ	Доброзичливе	Увічливе	Зверхнє	Пихате
		10	10	8	2
Кваліфікація рядового персоналу	К1	Справу знають досконало	В основному справу знають	Справу знають посередньо	Не знають
		16	10	4	0
Кваліфікація керівництва установи	К2	Справу знають досконало	Справу знають посередньо	Справу не знають	Не знаю
		16	8	0	6
Довіра клієнтів до установи	Д1	Звернулися би ще	Скоріше так	Скоріше ні	ні
		8	12	6	4
Оцінка соціальної ефективності – чи робить орган корисну справу	ЗО	Так, корисну	Не бачу значної користі	Ні	Не знаю
		16	10	4	0

Аналізуючи дані таблиці 3.3 ми бачимо, що думка представників громадськості достатньо різноманітна. Загальна оцінка соціальної ефективності – чи робить орган корисну справу – розділяється на дві думки

майже порівну.

Таблиця 3.4 – Зведена таблиця даних анкет для опитування фахівців-експертів

Параметр	Умове позначення	Варіанти відповідей та кількість відповідей			
		Орган-монополіст	Орган відіграє провідну роль	Орган відіграє значну роль	Орган відіграє незначну роль
Роль установи у вирішенні зазначених функцій	Ісп	15	11	4	0
		Визначний	Значний	Незначний	Не впливає
Вплив установи на зменшення соціальної напруги	Існ	10	10	10	0
		Здійснює велику соціальну роботу	Значну	Не значну, але помітну	Не здійснює
18	12				
Якість роботи – якість надання адміністративних послуг	Іяк2	Достатня	Задовільна	Незадовільна	Низька
		12	14	2	2
Компетентність спеціалістів органу	С1	Достатня	Задовільна	Незадовільна	Низька
		14	12	4	0
Компетентність керівних кадрів органу	С2	Достатня	Задовільна	Незадовільна	Низька
		16	14	0	0
Рівень корумпованості органу	Іко	Сильно корумпована	Частково	Окремі випадки корупції	Не корумпована
		0	6	18	6
Довіра суспільства до установи	Д2	Повна довіра	Скоріше довіряють	Скоріше не довіряють	Не довіряють
		8	12	6	4
Оцінка співвідношення «витрати-соціальний ефект»	СЕ	Результат значно перевищує витрати	Результат перевищує витрати	Результат не перевищує витрати	Результати не варті витрат
		4	10	12	4
Узагальнена оцінка соціальної ефективності органу	Е	Значний позитивний ефект	Позитивний ефект	Ефект незначний	Ефект негативний
		12	14	4	0

Більша частина респондентів вважає орган корисним і складає 53,3%, а інші 46,7% вважають соціальну ефективність не значною. Проте, на думку

експертів (див. табл. 3.4), державна адміністрація у виконанні своїх функцій, на прикладі надання адміністративних послуг, має позитивний ефект, як відзначили 86,7% учасників анкетування.

Щодо такого параметру як «якість роботи» можемо зробити висновок думка громадян та експертів не далека одна від одної. Графічно ми можемо це побачити на рисунку 3.4.

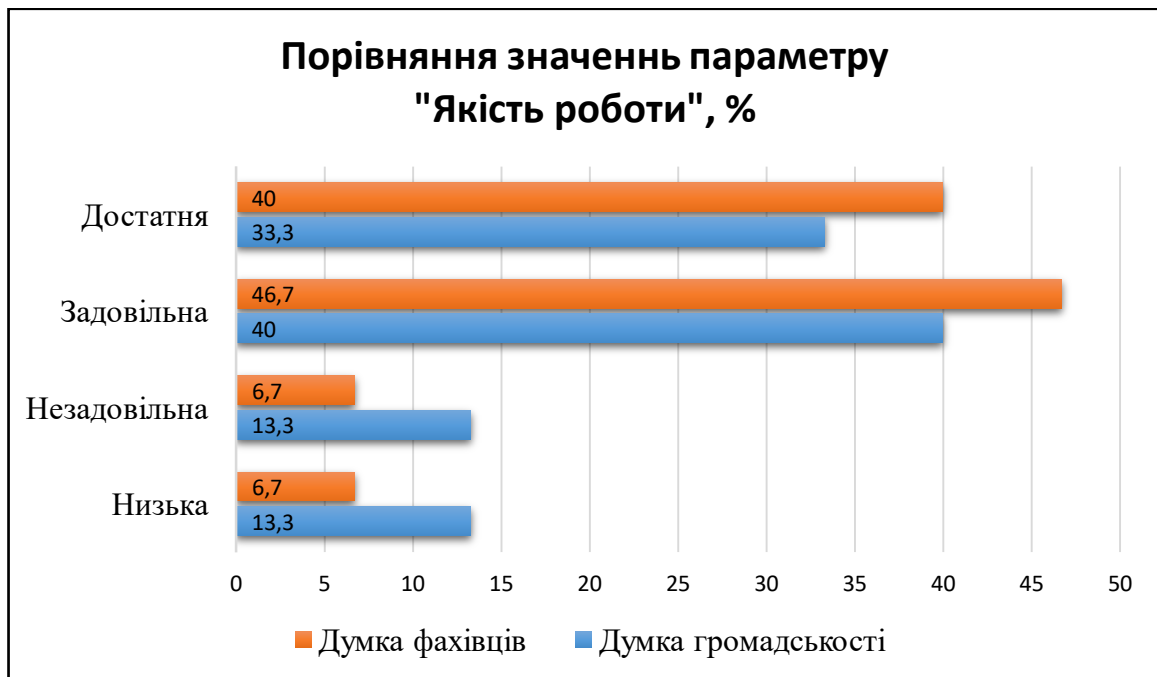


Рисунок 3.4. Порівняння значень параметру «Якість роботи»

За результатами анкетування доцільно розрахувати інтегральні індекси соціальної ефективності за вище вказаними формулами 3.1 та 3.2. Для цього використовуємо первинні показники оцінки ефективності як середні арифметичні за градаціями, що були вказані вище. Для зручнішого розуміння та використання усі дані занесено в таблицю 3.5.

Використовуючи дані таблиці 3.5, розраховуємо індекси ефективності:

$I_{nk}$  – оцінка чи “думка” споживачів,

$I_{ne}$  – експертна оцінка (думка фахівців).

$$I_{об} = \frac{0,8+0,8+1,2+0,13+0,47+0,53}{6} = 0,66$$

$$Ink = 0,8 * \frac{(1,13 * 1,13) + (0,8 * 1,33)}{2} * 0,66 * 1,33 = 0,82$$

$$Ine = 1,1 * \frac{0,33+0,93+(1,6*1,07)+(1,13*1,53)}{4} * 0,47 * 1,53 = 0,93$$

Таблиця 3.5 – Первинні показники оцінки ефективності.

Показник	Умовне позначення	Значення
Задоволеність продуктивністю установи	Іпр1	1,13
Задоволеність якістю роботи	Іяк1	0,8
Задоволеність культурою обслуговування	Іоб	0,66
Задоволеність кваліфікацією керівництва	К1	1,13
Задоволеність кваліфікацією спеціалістів	К2	1,33
Загальна оцінка соціальної ефективності	ЗО	0,8
Своєчасність	СВ	0,8
«Футбол» як стиль роботи	Ф	0,8
«Тяганина» як стиль роботи	Т	1,2
«Хабарництво» як стиль роботи	Х	0,13
Ставлення до споживачів	СТ	0,47
Довіра клієнтів до органу	Д1	0,53
Дієвість установи в розв'язанні соціальних проблем	Ісп	1,1
Дієвість установи у зменшенні соціальної напруженості	Існ	0,33
Рівень продуктивності	Іпр2	1,6
Рівень якості соціальної роботи	Іяк2	1,13
Рівень компетентності спеціалістів	С1	1,07
Рівень компетентності керівників	С2	1,53
Рівень корумпованості органу	Іко	0,47
Рівень довіри суспільства до органу	Д2	0,53
Оцінка співвідношення “витрати – соціальний ефект” у діяльності органу	СЕ	0,6
Загальну оцінку експертами соціальної ефективності	Е	0,93

З метою більшої об'єктивізації й кращої змістової інтерпретації загальної оцінки соціальної ефективності діяльності органу значення розрахованих інтегральних індексів необхідно порівняти, по-перше, з середніми (модальними) значеннями експертної оцінки співвідношення “витрати–соціальний ефект” (СЕ), по-друге, – загальної оцінки соціальної ефективності з точки зору фахівців-експертів (Е) і громадськості (ЗО). Чим ближче вони один до одного, тим більшою є вірогідність об'єктивності загальної оцінки соціальної ефективності.

За умови дотримання органом усіх нормативних значень значення

інтегрального показника повинно дорівнювати одиниці. Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що громадська думка та думка експертів сходиться в тому, що діяльність органу місцевого самоврядування та виконання його функцій не є достатньо ефективною і потребує подальшого удосконалення.

У цьому контексті перш за все слід вирішити питання:

- щодо домінування у муніципальному управлінні зокрема і державного загалом, соціально-орієнтованого підходу в забезпеченні життєвих потреб та вимог громадян;
- подальшого запровадження новітніх інформаційних технологій з метою більш повного та якісного задоволення адміністративних потреб громадян та надання органами місцевого самоврядування послуг з використанням ефективних систем;
- модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування шляхом удосконалення системи мотивації і стимулювання посадовців, проведення моніторингу їх діяльності та оцінки показників її кінцевих результатів.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю

Процес формування механізму соціально-орієнтованого управління та впровадження його у Вільнянській районній державній адміністрації дуже трудомісткий та потребує достатньо багато часу для його реалізації. У підрозділі 3.1 нами було запропоновано концептуальну модель механізму соціально-орієнтованого управління. Впровадження такої моделі дозволить підвищити ефективність органу місцевого самоврядування, сформувати



позитивний соціально-орієнтованого імідж установи в очах територіальної громади, підвищить довіру серед громадян до установу, а також безпосередньо вплине на формування соціально-орієнтованого підґрунтя для соціально-орієнтованого бізнесу.

Задля того, щоб було можливо впровадити таку модель, потрібно пройти нелегкий шлях розроблення її основних категорій та складових, що потребує наукового обґрунтування, створення нормативно-правової бази, удосконалення процесу надання адміністративних та соціальних послуг, запровадження дієвої системи моніторингу, визначення стратегічних соціальних орієнтирів, створення інформаційно-аналітичного та аналітико-прогностичного забезпечення, удосконалення управлінських технологій, запровадження соціально-орієнтованих методів кадрової політики, удосконалення системи документообігу та системи електронного врядування, а також удосконалення супутніх елементів управління на рівні Вільнянської районної державної адміністрації.

Заради створення умов для формування соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації рекомендується створити проект формування та впровадження механізму соціально-орієнтованого управління в Вільнянській районній державній адміністрації. Через те, що Вільнянська районна державна адміністрація не має повної свободи дії без дозволу вищого рівня керівництва, тобто держави, такий проект повинен бути розроблений та закріплений на загальнодержавному рівні для усіх муніципальних органів.

Розробка проекту формування та впровадження механізму соціально-орієнтованого управління в Вільнянській районній державній адміністрації повинна мати такі основні етапи:

1. Визначення цілей та принципів. Формування механізму соціально-орієнтованого управління спрямоване на забезпечення стійкого розвитку установи. Тому, загальною метою є забезпечення рівноважного функціонування системи без кризових ситуацій, досягнення стабільності та

соціальної цілісності, що передбачає досягнення та реалізацію перспективних, поточних, соціально-економічних, організаційно-технічних та інноваційних цілей. Реалізація цілей механізму соціально-орієнтованого управління має здійснюватися на основі таких принципів, як: загальні, соціальної орієнтованості, зворотнього зв'язку та сталого розвитку

2. Створення нормативно-правової бази щодо стимулювання соціально-орієнтованого управління у сфері місцевого самоврядування, розвитку соціально-орієнтованих структур та їх мережі.

3. Створення системи інформаційно-аналітичного формування й реалізації соціально-орієнтованого управління. Створення механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління, що являє собою комплекс теоретично обґрунтованих моделей та методів раціоналізації структури та змісту зазначеного механізму на основі централізовано-децентралізованого принципу побудови архітектури інформаційно-аналітичної системи державного управління, узгодження інформаційно-аналітичного забезпечення з розвитком е-урядування і використання методології проектування систем е-урядування.

4. Визначення основних моментів, яким має приділятися ключова увага при здійсненні активної соціально-орієнтованої політики в організаційно-правовому, інституційному, управлінському і методичному забезпеченні. У таких напрямках, як:

- усунення правових недоліків здійснення взаємодії Вільнянської районної державної адміністрації з громадськістю;
- покращення якості інформування населення; активне залучення громадян до консультування та прийняття владних рішень;
- полегшення доступу громадськості до інформації щодо діяльності Вільнянської районної державної адміністрації;
- формування довіри населення до органів місцевого самоврядування шляхом залучення членів територіальної громади до реалізації місцевих проектів та програм розвитку шляхом використання диференційованих

прийомів, за допомогою яких можливо використати потенціал кожного мешканця з урахуванням ступеня його активності;

- запровадження спеціалізованих програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців Вільнянської районної державної адміністрації та депутатів місцевих рад.

5. Розробка доповнень до посадових інструкцій для державних службовців Вільнянської районної державної адміністрації у яких повинно бути викладено основні моменти соціально-орієнтованого управління та реалізації діяльності: методи та форми, завдання та принципи.

6. Впровадження соціально-орієнтованих управлінських технологій управління персоналом. Формування механізму соціально-орієнтованого управління втілюється за допомогою комплексу управлінських технологій, які направлені на підвищення соціально-економічної ефективності управління в цілому. Такі технології спрямовані на розвиток системи компетенцій персоналу та їх реалізацію в підвищенні конкурентоспроможності. Використання такого підходу до соціально-орієнтованого управління сприяє збільшенню ефективності управлінського впливу на регулювання міжсистемних взаємодій та підвищенню ефективності діяльності персоналу.

7. Удосконалення системи надання адміністративних послуг, основні напрями якого було викладено вище у підрозділі 3.1.

Впровадження такої моделі потребує деяких змін інституційного забезпечення на рівні держави, адже повинен бути певний орган, який є відповідальним за провадження регіональної соціально-орієнтованої політики в якому прийматимуть ключові управлінські рішення.

Інституційна стійкість управління на базовому (місцевому) рівні є важливою у процесі реалізації соціально-орієнтованого управління. Поруч із розвитком технологій все більшого поширення набуває сприйняття регіональної політики в контексті «соціально-орієнтованого розвитку». У більшості країн роль вищих органів управління полягає у розробленні та

координації політики, а не її провадження. Як наслідок, роль місцевих органів влади зростає і відповідальність за реалізацію державної регіональної політики стає все більшою.

Публічне адміністрування покликано реалізувати принципи верховенства права і законності на засадах контролю з боку суспільства за діями державних органів, Вільнянської районної державної адміністрації, їх державних службовців, спирається на такі цінності, як професіоналізм управлінців, їхня політична нейтральність, порядність, уникання конфліктів інтересів; передбачає застосування принципів прозорості, особистої порядності, високих етичних стандартів, відповідальності, вільного доступу до інформації і солідарності з громадянами, забезпечення відповідної якості надання послуг і вміння пристосуватися до нових суспільних потреб.

Таким чином, для формування та впровадження механізму соціально-орієнтованого управління важливим є також управління змінами в системі державної служби, яке пов'язано з моніторингом суспільних уявлень про якість роботи державних інститутів. Тож, створення дієвої системи моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища Вільнянської районної державної адміністрації також є одним з етапів формування та впровадження механізму соціально-орієнтованого управління.

#### Висновки до третього розділу

Аналіз теоретичних засад соціально-орієнтованого управління дав можливість запропонувати концептуально логічне обґрунтування формування механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації. Основу концептуальної моделі механізму соціально-орієнтованого управління складає думка, що формування такого механізму спрямоване на забезпечення стійкого розвитку організації шляхом дотримання соціальних принципів в його діяльності, що реалізується через сукупність внутрішніх інститутів.

Основні тези представленої концептуальної моделі охоплюють

ключові аспекти формування механізму соціально-орієнтованого управління і є основою для розробки теоретико-методологічного фундаменту соціально-орієнтованого управління.

Важливе значення у формуванні та впровадженні механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації має підвищення якості надання адміністративних послуг, удосконалення електронного врядування і соціального партнерства з підприємництвом. Електронне врядування має на меті спростити управління та приблизити до нього користувачів адміністративних послуг. Удосконалення соціального партнерства с представниками підприємницької діяльності дозволить вирішувати актуальні соціальні проблеми жителів міста, а також долучати додаткові ресурси.

Забезпечення взаємодії публічної влади і підприємницької діяльності являє собою одну з важливих умов ефективного соціально-економічного та соціально-орієнтованого розвитку країни в інтересах громадян. На сучасному етапі виявляється недостатня розвиненість інститутів, які здатні проводити успішну реалізацію системних реформ із включенням суспільства в цей процес.

Було запропоновано план дій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Ми вважаємо, реалізація цих пунктів сприятиме покращенню якості надання адміністративних послуг, тим самим буде зроблено ще один крок до впровадження соціально-орієнтованого управління. Для того, щоб покращити якість надання адміністративних послуг необхідно вживати системні заходи, такі як:

- необхідно докладно регламентувати процедуру надання адміністративних послуг – при складанні процедури надання адміністративних послуг слід орієнтуватися на кінцевий результат;
- потрібно максимально спростити правила та порядок надання послуг при вдосконаленні правового регулювання;
- особливо важливим є вироблення стандартів якості надання

адміністративних послуг, використовуючи такі критерії, як результативність, простота і зручність, відкритість, рівність, справедливість та зручність оплати.

Використання соціологічних методів та соціологічних досліджень дозволило нам провести оцінку соціальної та функціональної ефективності діяльності та ефективності надання адміністративних послуг Вільнянської районної державної адміністрації . Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що діяльність органу місцевого самоврядування та виконання його функцій не є достатньо ефективною і потребує подальшого удосконалення.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження на тему «Формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю було зроблено такі висновки та пропозиції:

1. Застосування синергетики в дослідженнях соціально-орієнтованого управління показало, що основним напрямком руху соціально-економічних систем у більшості випадків є еволюція, напрямком якої через нелінійний характер зв'язків у системі визначається дією незначних факторів, як правило, інформаційних, що проявляють себе в біфуркаційних процесах. Зрозуміло, що економічний успіх – результат того, наскільки економічна система здатна засвоювати, використовувати потрібну та відсіювати непотрібну інформацію. Причому важливе значення має структура цієї інформації, значення кожної складової для економічного розвитку системи.

2. Встановлено, що механізм соціально-орієнтованого управління можна розглядати як відкриту систему, елементи якої прагнуть до однієї мети, що визначається, «виходячи з потреб і можливостей системи, щоб здійснювати становлення і розвиток, сприяти необхідності розкриття відповідного її потенціалу і узгодження інтенсивності і напряму динаміки локальних процесів, що саморозвиваються, зі змінами в середовищі її функціонування».

3. Фундаментальний аналіз специфіки соціально-орієнтованого управління у публічному адмініструванні засвідчив необхідність дотримання таких принципів управління як принцип сталого розвитку, принцип зворотнього зв'язку, принцип соціальної орієнтованості та відповідальності, шляхом формування механізму соціально-орієнтованого управління. Механізм соціально-орієнтованого управління дозволяє поєднати інтереси

суб'єктів і об'єктів управління, сформувані якості та діяльність соціальних груп, виділити необхідні методи для оптимального залучення їх до управлінського процесу, що обумовлюється принципом зворотнього зв'язку.

4. У результаті аналізу зарубіжного досвіду формування механізму соціально-орієнтованого управління було визначено, що головна місія соціально-орієнтованого управління у будь-якій країні – це формування умов для самореалізації кожної людини у процесі діяльності, особливо у трудовій. Базою для добробуту громадян, підвищення рівня життя є ефективна соціально-орієнтована економіка як держави в цілому, так і діяльності окремих організацій и підприємств. Висока продуктивність спільної діяльності досягається ефективним управлінням усіма сферами розвитку організації, проте направленість на соціальне явище, що включає постійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації, заохочення його самостійності та відповідальності, повинно бути одним з основних напрямків діяльності. Важливе місце для ефективного соціально-орієнтованого управління займають люди, їх настрій, сприятлива морально-психологічна атмосфера, впевненість кожного у своїй захищеності від соціальних та професійних ризиків.

5. У другому розділі було проаналізовано організаційно-управлінську структуру ефективності діяльності та ефективності надання адміністративних послуг Вільнянської районної державної адміністрації, визначено її повноваження та повноваження виконавчих органів ефективності діяльності та ефективності надання адміністративних послуг Вільнянської районної державної адміністрації. Вказано переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління Вільнянської районної державної адміністрації. Розглянуто вплив на формування соціально-орієнтованого управління у міській раді механізмів державного управління соціальним розвитком, таких як: політичним, правовий, економічний, організаційний та мотиваційний механізми.

6. У результаті діагностики проблем формування механізму



соціально-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування ми можемо виділити декілька основних проблем:

- відсутність реальних механізмів забезпечення активної участі громади у здійсненні місцевого самоврядування, зокрема, недосконалість та відсутність дієвих механізмів громадського контролю;
- недосконалість механізмів відповідальності державних службовців Вільнянської районної державної адміністрації перед громадою, що створює сприятливі умови для зловживань та неефективного використання ресурсів, спричинює явища тіньової приватизації, непрозорість у сфері розподілу та використання земельних ресурсів і є однією з причин поширення явищ корупції Вільнянської районної державної адміністрації;
- недосконалість процесу надання адміністративних послуг та не достатньо висока якість їх надання.

Недостатньо ефективна взаємодія Вільнянської районної державної адміністрації з представниками громадськості призводить до таких наслідків, як:

- відсутній контроль з боку громади за реалізацією функцій Вільнянської районної державної адміністрації;
- недостатня участь громадян у формуванні і реалізації політики та вирішенні питань місцевого значення;
- відсутня достатня фінансова підтримка громадських організацій, конкурсні процедури не достатньо прозорі;
- реалізація програм та проектів громадських організацій, що отримують фінансову підтримку, ускладнюється визначеними короткими строками та необґрунтованими обмеженнями на витрати;
- Вільнянська районна державна адміністрація не в повному обсязі користується потенціалом громадських організацій при наданні суспільно-соціальних послуг;
- соціальне підприємництво недостатньо стимулюється, що не дає змоги вирішувати актуальні соціальні проблеми.

7. Оцінка соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації за допомогою використання SWOT-аналізу показала, що важливим фактором, який визначає соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації, є її соціально-орієнтоване середовище, а впровадження соціально-орієнтованого управління в Вільнянській районній державній адміністрації є вагомим чинником і невід'ємною складовою механізму забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

8. За результатами проведення оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища Вільнянської районної державної адміністрації були виділені такі напрями подальших удосконалень, як: визначення стратегічних орієнтирів соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації та механізмів упровадження й поширення соціально-орієнтованого управління; створення системи інформаційно-аналітичного та аналітико-прогностичного забезпечення формування й реалізації соціально-орієнтованого управління; виявлення та розвиток організаційних, кадрових та ресурсних передумов запровадження соціально-орієнтованого управління; розробка та впровадження нових управлінських процесів під час переходу на нову модель державного управління; удосконалення процесу надання адміністративних послуг.

9. Аналіз теоретичних засад соціально-орієнтованого управління дав можливість запропонувати концептуально логічне обґрунтування формування механізму соціально-орієнтованого управління. Основу концептуальної моделі механізму соціально-орієнтованого управління складає думка, що формування такого механізму спрямоване на забезпечення стійкого розвитку організації шляхом дотримання соціальних принципів в його діяльності, що реалізується через сукупність внутрішніх інститутів. Основні тези представленої концептуальної моделі охоплюють ключові аспекти формування механізму соціально-орієнтованого управління і є основою для розробки теоретико-методологічного фундаменту соціально-

орієнтованого управління.

10. У процесі дослідження встановлено, що важливе значення у формуванні та впровадженні механізму соціально-орієнтованого управління Вільнянської районної державної адміністрації має підвищення якості надання адміністративних послуг, удосконалення електронного врядування і соціального партнерства з підприємництвом. Електронне врядування має на меті спростити управління та приблизити до нього користувачів адміністративних послуг. Удосконалення соціального партнерства з представниками підприємницької діяльності дозволить вирішувати актуальні соціальні проблеми жителів міста, а також долучати додаткові ресурси. Забезпечення взаємодії публічної влади і підприємницької діяльності являє собою одну з важливих умов ефективного соціально-економічного та соціально-орієнтованого розвитку країни в інтересах громадян. На сучасному етапі виявляється недостатня розвиненість інститутів, які здатні проводити успішну реалізацію системних реформ із включенням суспільства в цей процес.

11. Запропоновано план дій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Ми вважаємо, реалізація цих пунктів сприятиме покращенню якості надання адміністративних послуг, тим самим буде зроблено ще один крок до впровадження соціально-орієнтованого управління.

Для покращення якості та доступності адміністративних послуг, зменшення корупційних ризиків при їх наданні пропонуються, зокрема, такі заходи:

– розмежувати в системі органів виконавчої влади ті органи, що займаються виробленням політики, й ті, що займаються поточним адмініструванням. У другій категорії органів виявити та відмежувати функції із надання адміністративних послуг від контрольних-наглядових (інспекційних) функцій;

– мінімізувати перелік (номенклатуру) адміністративних послуг та

залишити ті, які є насправді важливими для населення;

- усунути зайву бюрократизацію процедур надання адміністративних послуг, в тому числі шляхом мінімізації кількості документів, потрібних для отримання таких послуг;

- максимально децентралізувати надання адміністративних послуг з метою наближення цього процесу до споживачів;

- ретельно регламентувати процедуру надання адміністративних послуг з орієнтацією останньої на кінцевий результат, а також спрощення правил і порядку надання таких послуг;

- створити такі умови, щоб суб'єкти надання адміністративних послуг в питаннях внутрішньої організаційної діяльності могли діяти за принципами приватного сектора (особливо в питаннях добору та управління персоналом, його заохочення до праці);

- розробити та запровадити стандарти якості адміністративних послуг, як мінімальні вимоги щодо їх надання, які повинен забезпечити орган публічної влади, а також критерії, за допомогою яких можна оцінити наскільки споживач такої послуги задоволений її якістю та доступністю;

- забезпечити належне інформування споживачів про адміністративні послуги, процедуру та суб'єктів їх надання, умови оплати тощо, в тому числі за допомогою сучасних інформаційних технологій;

- забезпечити якнайширше та належне надання адміністративних послуг через ЦНАП (“універсами послуг”) за принципом “єдиного вікна” та з використанням “електронної черги”;

- запроваджувати якнайширше використання мережі Інтернет та технологій електронного урядування з метою мінімізації можливостей безпосереднього контакту службових осіб органів публічної влади з приватними особами у ході надання адміністративних послуг.

12. Використання соціологічних методів та соціологічних досліджень дозволило нам провести оцінку соціальної та функціональної ефективності діяльності та ефективності надання адміністративних послуг у

Вільнянської районної державної адміністрації. Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що діяльність Вільнянської районної державної адміністрації та виконання його функцій на сьогодні не є достатньо ефективною і впровадження запропонованих план дій вплине на підвищення ефективності.

Запропоновані заходи створення умов подальшого розвитку публічної влади повинні стати напрямками подальших досліджень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Інститут державних секретарів: від концептуальної моделі до практичного запровадження. *Вісник державної служби України*. 2002. № 1. С. 71–78.
2. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. №1. С.69–78.
3. Битяк/ Ю. П., Гаращук В. М., Дьяченко О. В. Адміністративне право України: підручник для юрид. вузів і фак. /за ред. Ю. П. Битяка. 2004. 401 с.
4. Азроянц Э.А. Глобализация: катастрофа или путь к развитию? Современные тенденции мирового развития и политические амбиции. М.: Издательский дом «Новый век». 2002. 416 с.
5. Аршинов В.И. Синергетика. Современная научная картина мира: Словарь. М.: Прогресс, 1997. 220 с.
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекцій.- 2-е изд., доп. М. : Омега-Л, 2004. 584 с.
7. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : Навчальний посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.
8. Бевзенко Л.Д. Социальная самоорганизация. Синергетическая парадигма: возможности социальных интерпретаций. К.: Институт социологии НАН Украины, 2002. 437 с.
9. Бех В.П. Генезис соціального організму країни: Монографія. 2-е вид. доп. Запоріжжя: Просвіта, 2000. 288 с.
10. Василенко И.А. Государственное управление в странах Запада; США, Великобритания, Франция, Германия: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М : Логос, 2000. 200 с.

11. Васильців Т.Г., Микитюк Р.М. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 181–188.
12. Воронкова В. Г., Фурсін О. О., Сапа Н. В. Соціально-орієнтоване державне управління: монографія. Під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 256 с.
13. Гриненко А. М. Соціальна політика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2003. 309 с.
14. Громадська Н. А. Держава та її роль у соціальному діалозі. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/337/9.pdf>.
15. Державна виконавча влада в Україні формування та функціонування. *Збірник наукових праць* : в 2 ч. наук. кер. Н. Р. Нижник. Київ. Вид-во УАДУ, 2000. Ч. 1. С. 9.
16. Мельник А. Ф. Державне управління: підручник. К. : Знання, 2009. 582 с.
17. Державне управління в Україні централізація і децентралізація / відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. С. 156.
18. Державне управління:основи теорії, історія і практика : навч. посіб. за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
19. Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М. та ін. Публічне адміністрування в Україні: Навч. Посібник [за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2011. 306 с.
20. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. К. : Вид-во «Знання». 2004. 207 с.
21. Дроньє А. Основні принципи успішного керівництва установою: методичні рекомендації. Київ : Вид-во УАДУ. 1995. С. 51.
22. Економічна безпека як критерій ефективності економічної стратегії. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика:

монографія. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-3990.html> 02.04.2018 19:33:46.

23. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages3990.html> 02.04.2018 19:33:46.

24. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Том 8:

25. Публічне врядування/ наук.-ред. кол.: В. С.Загорський (голова), С. О.Телешун (співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2011. 630 с.

26. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія. URL: <http://www.disslib.org/upravlinnjaekonomichnoju-bezpekoju-pidpryyemnytstva>.

27. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р.

28. Коваленко В.В. Курс адміністративного права. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/64423-rozdl-1-publchne-admnstruvannya-vekonomchny-sfer.html>

29. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: прояви, причини, передумови подолання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 205-211.

30. Колот А. Соціальна нерівність доходів: глобальний вимір. Економічна теорія. 2017. № 4. С. 76–107.

31. Миланович Б. Глобальное неравенство. Новый подход для эпохи глобализации / пер. с англ. Д. Шестакова. М. : Изд-во Ин-та Гайдара. 2017. 336 с.

32. Корнієнко В.О. Інститути громадянського суспільства та української держави: правові витоки. URL: <http://www.apdp.in.ua/v29/42.pdf>



33. Костусєв О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція*. 2007. № 4.
34. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13854/1/28\\_180-188\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13854/1/28_180-188_Vis_720_Menegment.pdf)
35. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. К.: МАУП. 2004. 432 с.
36. Куценко В.І. Соціальна держава (проблеми теорії, методології, практики) : монографія / В.І. Куценко, В.П. Удовиченко, Я.В. Остафійчук. – К. : Заповіт. 2003. – 228 с.
37. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): монографія. Ніжин: Аспект-Поліграф. 2008. 818с.
38. Кучин И. А. Неравновесные процессы в открытом обществе: проблема управления. *Самоорганізація стійких цілісностей в природі і суспільстві : матеріали 2-го Всеросійського постійно діючого наук. семінару*. URL: <http://rusnauka.narod.ru/lib/phisc/chaos/2/a010198.html>.
39. Лобас В.М. Раціоналізація державного соціального управління: питання теорії і практики: монографія. Донецьк: ДонГАУ. 2003. 245 с.
40. Лучик М. В. Методико-методологічні підходи до забезпечення економічної безпеки аграрної галузі. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10(3). С. 455–463. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof\\_2013\\_10%283%29\\_\\_76](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2013_10%283%29__76).
41. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : колективна монографія. За ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. 320 с.
42. Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посіб. Луцьк, 2000. 558 с.

43. Мансуров Р.Е. Основные проблемы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/46.htm>

44. Мельник А. Ф. Державне управління: підручник: за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 582 с.

45. Мельничук В. Норма нашого життя – марнотратство. Фінансовий контроль як необхідна складова державного управління. *Голос України*. 2001. 6 вер. С 4.

46. Міграція в Україні: факти і цифри. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Представництво в Україні. 2016. 31 с.

47. Надрага В. І. Концептуальні основи управління соціальними ризиками. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10 (173). С. 43–48.

48. Новікова О. Ф. Оцінка соціальних ризиків в регіонах України як підстава для прийняття управлінських рішень щодо їх подолання. URL: <http://old.niss.gov.ua>.

49. Оболенський О. Ю., Борисевич С.О., Коник С.М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни Публічне управління: наукова розробка. К.: НАДУ, 2011. 56 с.

50. Павленко Р. Моделі реалізації парламентської відповідальності уряду. *Нова влада. Збірник аналітичних матеріалів*. Київ : Факт, 2000. Т. 1 (1). С. 5.

51. Павленко Р. Общая теория управления. Президентсько-парламентська форма правління і слабкість парламентських партій в Україні. *Нова влада. Збірник аналітичних матеріалів*. Київ : Факт, 2000. Т. 2. С. 18–33.

52. Панченко М. Соціальна сфера і соціальна політика та їх співвідношення в аспекті державного управління соціальною сферою. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ap\\_du\\_o/2009\\_1/R\\_5/Panchenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ap_du_o/2009_1/R_5/Panchenko.pdf).

53. Пасько Я. І. Соціальна держава і громадянське суспільство: співпраця versus протистояння: монографія. Київ : ПАРАПАН, 2008. 270 с.
54. Пищуліна О. М. Історична ретроспектива та сутність поняття “соціальна держава”. URL: [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/StPrior\\_12/18.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/StPrior_12/18.pdf)
55. Плечко С.П. Соціальна сфера в процесі становлення демократичного суспільства. Центр перспективних соціальних досліджень. URL: <http://www.cpsr.org.ua>.
56. Пожуєв О.Т. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. С. 193–196.
57. Попов В. П. Глобальный эволюционизм и синергетика ноосферы: монография / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. Ростов н/Д : Изд-во АПСН СКНЦ ВШ, 2003. 333 с. URL: [http://holism.narod.ru/book1/3\\_3.htm](http://holism.narod.ru/book1/3_3.htm).
58. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України. *Відом. Верхов. Ради України*. 2010. № 40. Ст. 527. С. 1452.
59. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. *Відом. Верхов. Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
60. Роль органів державного управління та місцевого самоврядування в економічному розвитку регіону. URL: [http://cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=141](http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=141)
61. Социологический словарь / отв. ред. Г. В. Осипов, Л. Н. Москвичев ; уч. секр. О. Е. Чернощек. М. : Норма ; Инфра-М, 2010. 608 с.
62. Соціальна держава URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна\\_держава](http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна_держава).
63. Ільчук Л.І., Давидюк О.О., Кривобок Ю.В. Соціальна політика в умовах поглиблення соціальної нерівності в Україні: монографія / та ін. Херсон : ПП Вишемирський, 2010. 376 с.
64. Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку: матеріали круглого столу; 15 травня 2018 року. К.: КНЕУ, 2018. 102 с.

65. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія. за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка, М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 336 с.
66. Статистично-аналітичний огляд стану ринку праці у 2017 році / Державна служба статистики України, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
67. Тарасова С. Экономическая теория благосостояния. Москва, 2001. 223 с.
68. Територіальне управління: державне, регіональне, муніципальне і територіальне громадське самоврядування. URL: <http://vasilieva.narod.ru/index.htm>.
69. Титаренко Л. Становлення, розвиток та перспективи соціально орієнтованої держави. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Titarenko.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Titarenko.pdf).
70. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.
71. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. 892 с.
72. Фурсін О.О. Методологія дослідження моделей соціально-орієнтованого управління регіону / *Держава і регіони: Науково-виробничий журнал. - Серія «Державне управління»*. Запоріжжя, Вид-во КПУ, 2008. №3. С.201-207.
73. Фурсін О.О. Нові парадигмальні основи соціально-орієнтованого управління / *Теорія та практика державного управління: [Зб. наук. пр.]*. Х.: Вид-во ХарНАДУ «Магістр», 2010. №2 (29). С. 441-448.
74. Халецька А.А. Соціальний захист населення в Україні: теорія та практика державного управління : монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 430 с.

75. Хисаева А., Петрова А. Предпринимательство URL: [http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8\\_Khisaeva\\_Petrova.pdf](http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8_Khisaeva_Petrova.pdf). – Назва з екрана.

76. Хома Н Соціальна держава третього тисячоліття: модернізована модель. URL: [http://www.ipiend.gov.ua/uploads/nz/nz\\_71/homa\\_sotsialna.pdf](http://www.ipiend.gov.ua/uploads/nz/nz_71/homa_sotsialna.pdf).

77. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг / *Економіка та держава* 2007. – № 12.

78. Яненко І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.

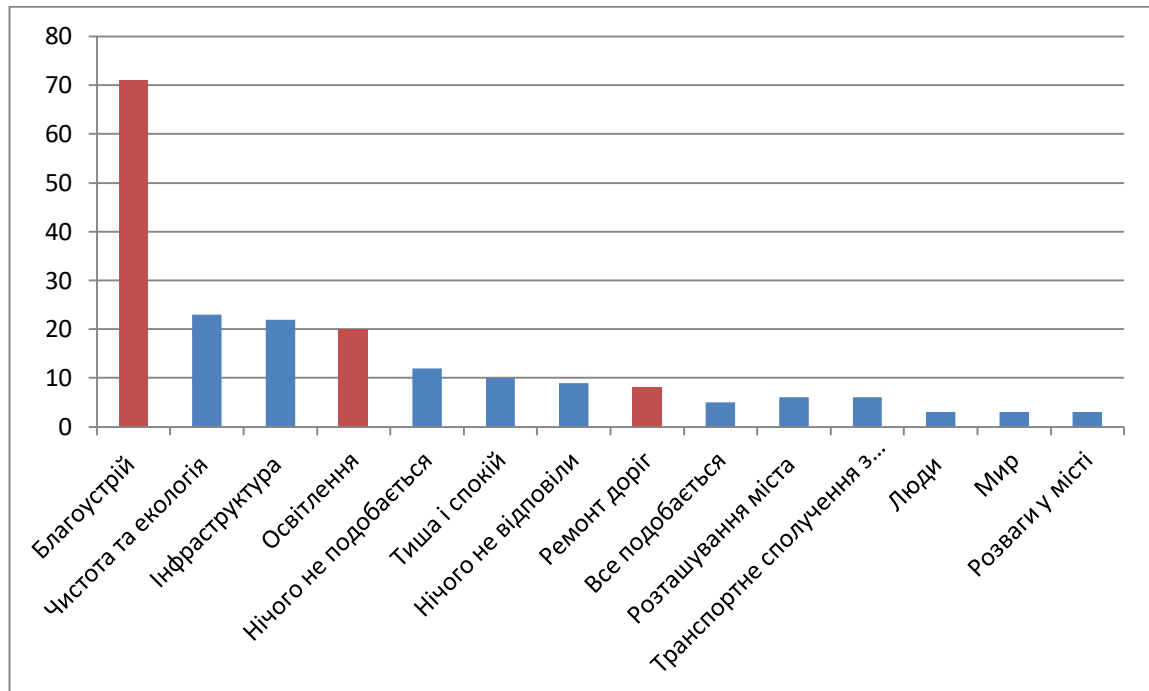
## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Анкетування мешканців громади міста Вільнянська

Під час проведення у квітні 2016 р. анкетування мешканців громади Вільнянська (та навколишніх сіл) було зібрано та оброблено 140 анкет.

Першим запитанням анкети було запитання «Що Вам подобається в нашому місті?». І ось яким чином на нього відповіли мешканці.



Червоним виділені ті сфери, в яких мешканці підкреслюють особливо хорошу роботу місцевої влади.

Найбільша кількість позитивних відповідей стосується сфери благоустрою (71 згадувань). Мешканцям подобається, що у місті є парки та алеї, площа «Фестивальна» та інші, пам'ятники, пішохідні доріжки, дитячі майданчики, зелені насадження. Більшість респондентів підкреслює, що місцева влада останнім часом активно займається питаннями благоустрою.

Відмічають містяни і те, що їхнє місто чисте та охайне, особливо останнім часом (23 респонденти). 4 респонденти окремо зауважують, що у місті налагоджено вивіз сміття. Про те, що їм у місті подобається природа і екологія, сказали 3 респонденти, чисте небо – 3 респонденти, чисте повітря – 5 респондентів.

Інфраструктура (22 респонденти). Про розвиток, покращення та комфортне розташування інфраструктури (не конкретних об'єктів, а в загальному) як про сильну сторону міста говорили 4 респонденти. Все близько (очевидно йдеться про зручне розміщення об'єктів інфраструктури) – 1 респондент.

Також називались окремі об'єкти інфраструктури: районна лікарня (її стан) – 1 згадування, центр міста (його сучасний вигляд) – 1 згадування, стадіон в центрі міста – 1 згадування, школи – 5 згадувань, дитячі садочки – 6 згадувань, будинок культури – 1 згадування, торгівельний павільйон у с. Спасівка – 1 згадування.

Про капітальний ремонт багатоповерхівок згадав 1 респондент. Одному респонденту подобається його будинок.

20 респондентам подобається освітлення міста. Мешканці громади цінують те, що у місті в нічний час світло.

Також мешканцям Вільнянська подобається те, що їхнє місто «**тихе, затишне, спокійне**». Про це згадано 9 разів. Один із респондентів також назвав його «мало кримінальним». 1 із респондентів зазначив, що вважає позитивним те, що у місті немає нічних розважальних закладів, що сприяє тиші і спокою.

Також респонденти позитивно відмічають факт **ремонт доріг** (не стан доріг, а те, що вони хоч і частково, але ремонтуються), а також наявність розмітки, лежачих поліцейських (8 респондентів). 1 з респондентів підкреслив, що хоч ремонтують дороги виключно перед виборами і святами, але роблять це добре.

Кілька респондентів написали, що їм подобається їхнє місто своїм **розташуванням, у тому числі близькістю до обласного центру** (6 згадувань).

Налагоджене **транспортне сполучення з Запоріжжям** оцінили позитивно 6 респондентів.

3 респондентам подобаються привітні, добрі, хороші люди, які живуть у громаді.

Відсутність війни, мир, намагання вирішувати місцеві конфлікти мирним шляхом – 3 респонденти.

Проведення культмасових заходів (3 респонденти).

Відповідь «**Нічого не подобається**» дали 12 респондентів. При цьому деякі з них відмічали, що «є хороші моменти», але не уточнювали, які саме. Деякі респонденти на це запитання відповідали протилежним чином: говорили, не що подобається, а що не подобається. Один респондент зазначав, що «не подобається, що рішення у місті приймаються не голосуванням всіх жителів, а колом певних людей, так званим «виконкомом». Один респондент зазначив, що у місті немає громадських туалетів, ще один – що немає де розважитися молоді, немає безкоштовних спортивних комплексів. Ще один нарікав на бруд, зламані лавочки і розбиті дороги, звинувачуючи у цьому виключно місцеву владу. «Звичайним сірим містом» назвав Вільнянськ 1 респондент. 1 поскаржився на велику кількість наркоманів і п'яних людей.

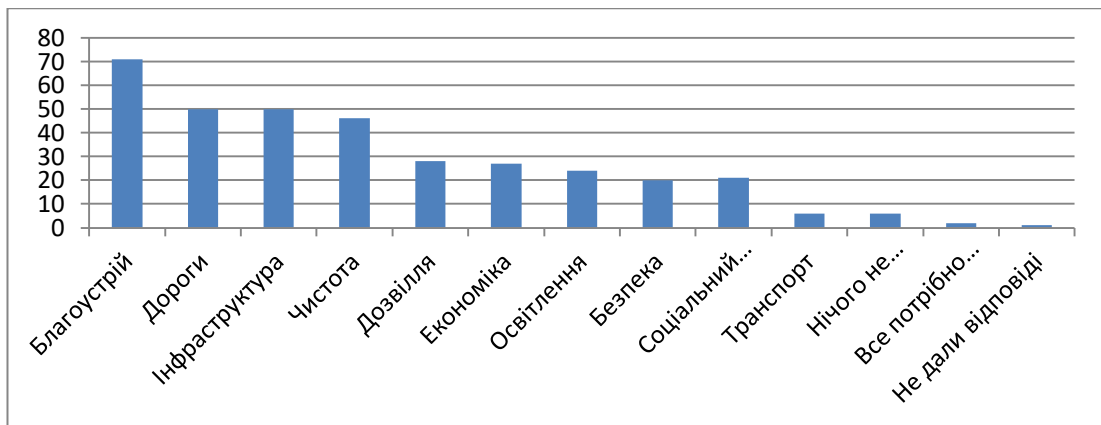
Все у місті подобається 5 респондентам.

Взагалі не відповіли на це запитання 8 респондентів. 1 респондент сказав, що йому важко відповісти.

Деяким респондентам у місті (селі) подобається наступне:

- Назва міста – 1 згадування.
- Те, що місто маленьке – 1 згадування.
- Інтернет-мережа – 1 згадування.
- Оновлення і прагнення до вдосконалення - 1 згадування.
- Система надання послуг населенню – 1 згадування.
- міська рада (мається на увазі не приміщення, а місцева влада), яка робить багато доброго для міста – 1 згадування.

Запитанням №2 анкети було «**Що б Ви хотіли змінити?**». Отримано такі відповіді:



Найбільше респондентів говорили про зміни у сфері **благоустрою** (71 респондент в загальному). 3 респонденти підкреслювали, що місцевій владі потрібно звернути увагу саме на **благоустрій околиць**, а не проводити його тільки в центрі.

Найбільше «голосів» зібрани **тротуари та доріжки**, які, на думку мешканців, потрібно зробити чи впорядковувати вже існуючі (19 згадувань). Найчастіше мешканці говорили про небезпечну ділянку на вулиці Горького (4 згадування), по якій діти ходять до школи. На цій ділянці немає тротуару і діти ходять у школу по проїзній частині. Також, на думку мешканців, прокладання тротуару потребують вулиці Заводська (3 згадування), Островського, 40 років Жовтня. Доріжки у парку «Ювілейний», на думку мешканців, також мають бути прокладені.

Більше **дитячих майданчиків** по місту потрібно мешканцям (14 згадувань). Окремо згадувалась вулиця Горького. Також говорили про потребу в ігрових центрах на території парків міста.

**Спортивні майданчики** - 5 згадувань.

**Біотуалети** (4 згадування). На думку мешканців найбільше потребують біотуалетів міські парки. Також не вистачає громадських біотуалетів на території міста.

Конкретно про **благоустрій площі «Фестивальної»** говорили 8 респондентів. На їх думку, тут необхідні квітники, лавочки, ремонт сцени, смітники.

**Озеленення** - 4 згадування.

Була окрема пропозиція висадити дерева напроти РАГСу і по вул. Бочарова.

3 респондентам не вистачає **фонтанів** у місті і парках.

**Велодоріжки** по місту - 2 згадування.

**Дороги для людей з обмеженими можливостями**, спуски для колясок (дитячих та інвалідних) - 2 згадування.

Більше лавочок в парках і скверах – 1 згадування.

Пам'ятник Шевченку у парку ім. Шевченка – 1 згадування.

Прибрати кіоски, у тому числі з площі «Фестивальна» пропонують 2 респонденти.

Прибрати рекламні вивіски – 1 респондент. Ще 1 респондент пропонує прибрати роздрібну торгівлю на дорозі.

**Чистота** – 46 згадувань. Найбільше нарікань мешканців викликає **стан парків** міста. Привести їх до ладу (мається на увазі, прибрати від сміття, чагарників, обладнати смітниками) пропонують 23 респонденти. Один з цих респондентів пропонує проводити регулярні суботники у парку «Ювілейному». Цей же респондент пропонує розбити цей парк на ділянки і за кожною з ділянок призначити відповідальну за її прибирання організацію.

Про те, що вони хотіли б бачити свої місто чистим (в загальному) сказали 5 респондентів, при чому один з них уточнив, що хотів би бачити чистою вул. Бочарова.

**Покращити прибирання** вулиць пропонують 2 респонденти.

Встановити більше **сміттєвих контейнерів** по місту і в парках – 4 респонденти.



Привести до ладу **приватний сектор, лісосмуги** – 3 респонденти.

Ввести **штрафи за сміття** – 3 респонденти.

**Прибрати стихійні звалища, смітники та недобудови** – 3 респонденти (не уточнено, де саме).

Почистити водойми -1 респондент.

Чисте довкілля – 1 респондент.

Зробити дренаж по вул. Запорізькій – 1 респондент.

**Про стан доріг**, про необхідність їх ремонту та будівництва згадував **50 респондентів**. Окремо згадувались вул. Горького, Молодіжна, Першотравнева, Пушкіна, Червоногвардійська, Матросова, дороги у селі Спасівка (2 згадування).

Побудувати автомобільний переїзд через залізницю пропонують 5 респондентів.

Пообрізати дерева вздовж доріг, бо поганий огляд - 2 респонденти.

Заасфальтувати в'їзд до пенсійного фонду – 1 респондент.

Звернути увагу на дорожні знаки і розмітку – 1 респондент.

Незважаючи на те, що робота з **освітлення міста** проводиться, мешканцям цього недостатньо, і 24 респонденти хотіли б змінити на краще стан освітлення. Окремо згадувались села Яковлеве та Спасівка, а також вулиця Пушкіна та парк Ювілейний.

**Інфраструктура: 50 згадувань.**

Про **будівництво** нових об'єктів говорили 12 респондентів (басейн - 8 згадувань, дитячий садок - 2, готель – 1, нові житлові будинки – 1 респондент).

**Відремонтувати** вже існуючу інфраструктуру пропонують 35 респондентів (кінотеатр - 12 згадувань, стадіон – 13, будинок культури – 3, замінити покрівлю на багатоповерхівках – 2, ремонт шкіл – 1, дитячих садків – 1 (ремонт яких саме шкіл і садочків необхідний – не вказано), покращити зовнішній вигляд РАГСУ - 1, провести капремонт будинків - 1 респондент, утеплення будинків (одним кольором) – 1 респондент).

**Відкриття нових об'єктів (не уточнювалося, що саме будівництво, можливо відкриття у вже існуючих приміщеннях):**

Відкрити оздоровчий центр – 1 згадування.

Відкрити цілодобову аптеку – 1 згадування.

Сонячні електростанції – 1 згадування

**Дозвілля та об'єкти для дозвілля: 28 згадувань.**

**4 респонденти** пропонують облаштувати більше місць для відпочинку, не уточнюючи, яких саме.

Інші більш конкретно вказують цільову аудиторію: місце для відпочинку з дітьми (1 згадування), місце для відпочинку дорослих (мангали) (1 згадування), місця для вигулу домашніх тварин, як в європейських країнах – 2 згадування.

Розважальний, розвиваючий та спортивний центр для дітей і підлітків – 6 згадувань.

Більше секцій та гуртків для дітей пропонують відкрити 4 респонденти.

2 респонденти пропонують перенести Будинок творчості в центр міста.

Відкрити дитяче кафе – 2 респонденти.

Аквапарк – 1 згадування.

Тир чи пейнтбольний клуб – 1 згадування.

Розвивати музей – 1 респондент.

Ліквідувати всі нічні клуби пропонує 1 респондент.

**Проводити більше культмасових заходів, свят** – 2 респонденти.

**Соціальний фактор: послуги та свідомість мешканців** – 21 згадування.

Змінити владу (чиновників) і їх ставлення до населення і міста, щоб при владі були чесні і порядні люди – 4 респонденти.

2 респонденти хочуть змінити ставлення місцевої поліції до мешканців та до криміногенної ситуації в місті та районі.

Змінити ставлення громади до спільного майна та чистоти в місті прагнуть 2 респонденти.

Зробити роботу садочків цілорічною пропонують 2 респонденти.

Більше доброти від людей – 2 респонденти.

Створити автодорожню службу, яка б працювала на дорогах пропонує 1 респондент.

Створити пожежну охорону – 1 респондент.

Покращити обслуговування в держустановах – 1 респондент.

Покращити роботу комунальних служб та служб швидкого реагування – 1 респондент.

Доступні ліки – 1 респондент.

Піклуватися про пенсіонерів всією громадою – 1 респондент.

Контроль за цінами на продукти і інші товари – 1 респондент.

Лишити старі назви вулиць – 2 респонденти.

### **Транспорт: 6 згадувань.**

З опитування стає зрозуміло, що у місті погано налагоджена робота міського транспорту та сполученням між містом та селами. Покращити ситуацію хочуть **6 респондентів**.

### **Безпека: 20 згадувань.**

У місті існує проблема з безпекою на залізниці. Значна кількість респондентів говорила про недостатню кількість переходів через залізницю і про необхідність їх облаштування – 8 респондентів. Взагалі прибрати залізничні колії з території міста пропонує 1 респондент.

3 респонденти пропонують запровадити (підсилити) **патрулювання поліції**, особливо вночі.

Вирішити питання **безпритульних тварин** – 2 респонденти.

Встановити **камери спостереження** по місту – 1 респондент.

Потруїти кліщів – 1 респондент.

«Хочеться спокійно ходити в парк з онуками і не боятися» – 1 респондент. Але що саме тут мається на увазі, не зрозуміло.

Ліквідувати притон для наркоманів в будівлі рибозу по вул. Запорізькій пропонує 1 респондент. Винести за межі міста установи з виконання покарань (особливо з хворими на туберкульоз) - 1 респондент. Заборонити вживати алкоголь у громадських місцях – 1 респондент.

### **Економіка: 27 згадувань.**

Більше **робочих місць** хочуть бачити у місті 8 респондентів. Один з респондентів пропонує збільшувати робочі місця через розвиток середнього бізнесу, інший – через розвиток промисловості та залучення інвесторів.

Розвиток промисловості, збільшення виробничих потужностей, залучення інвесторів для розвитку промисловості – 5 респондентів.

Збільшити зарплату працівникам бюджетної сфери пропонують 4 респонденти. Покращити фінансування дитячих садків і зменшити або скасувати взагалі плату батьків за харчування у садочку – 3 респонденти.

Зменшити тарифи на комунальні послуги - 3 респонденти.

Повернути індексацію – 1 респондент.

Мати доступне житло – 1 респондент.

Ставлення людей до роботи – 1 респондент.

Покращити умови праці (де саме, не вказується) – 1 респондент.

**Інше:**

«Щоб розвиток міста і підприємств вівся плановано».

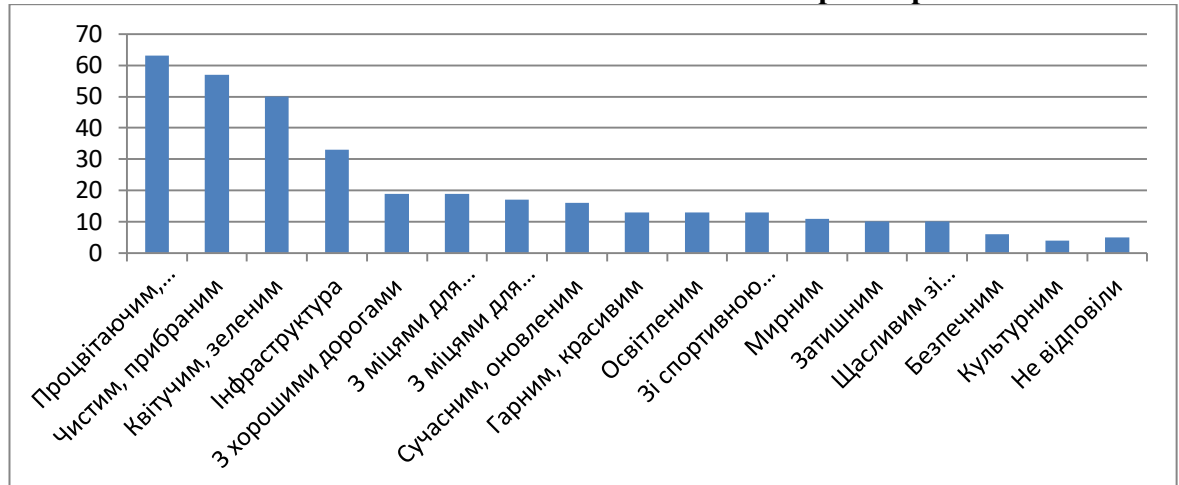
«Життя громадян на краще».

6 респондентів вважають, що у місті нічого не потрібно міняти у місті, їх і так все влаштовує.

Все потрібно змінити – це думка 2 респондентів.

Не відповів на це запитання 1 респондент.

**Запитання №3 «Яким би Ви хотіли бачити свої місто через 10 років?»**



1. Процвітаючим, перспективним, стабільним, розвинутим, з працюючими підприємствами і заводами, з робочими місцями, заможним, багатим, індустріально розвинутим, з низькими тарифами, доступними цінами на ліки, привабливим для інвесторів, містом, яке рухається вперед, з гідними зарплатами, працюючою молоддю - 63

2. Чистим, охайним, прибраним, екологічно чистим, впорядкованим – 57

3. В квітах, квітучим, зеленим, з чистими парками, водоймами з доступом для відпочинку – 50

4. З розвитком інфраструктури (побутовий комфорт на комунальному рівні), школами, фонтанами, лавками, альтанками, утепленими будинками, підземним переходом на залізниці, багатофункціональним, без недобудов, з магазинами, доріжками для велосипедистів, з місцями для виходу собак, з відремонтованими під'їздами, з міським транспортом, з централізованою каналізацією у приватному секторі - 33

5. З хорошими дорогами, асфальтованим – 19

6. З місцями для відпочинку та розваг – 19

7. З дитячими садками і дитячими майданчиками, місцями для розвитку дітей і молоді, дитячим кафетерієм – 17

8. Сучасним, модернізованим, з новими технологіями, оновленим, з новими будинками, європейським, з будинками з капітальним ремонтом – 16

9. Гарним, красивим, чудовим – 13

10. Освітленим, світлим (про с. Спасівку) – 13

11. Спортивними комплексами і майданчиками для молоді, новим стадіоном, басейном – 13

12. Мирним («Нехай буде таким же, аби не розбомбили», очевидно, що тут мається на увазі мир як пріоритет) - 11

13. Затишним, з розміреним життям – 10
14. Життєрадісним, щасливим, живим, здоровим, зі щасливими і заможними мешканцями, з великою кількістю дітей, без корупції, придатним для проживання людей похилого віку та молоді - 10
15. Безпечним (патрулювання, правопорядок, пожежна охорона) – 6
16. Культурним, з музеєм, театром, з масовими заходами на свята – 4
17. Нічого не відповіли 5 респондентів.

**Окремі вислови:**

- «Щоб славилось не колоніями, а гарними парками та чистими вулицями»
- «Щоб міська рада піклувалась про місто»
- «Де думають про добробут простих містян»
- «А чому через 10 років? Я хочу бачити своє місто сьогодні. Не всі, хто живуть в місті, можуть чекати 10 років»
- «Девіз «Ми – це місто, місто – це ми» повинен бути дієвим для кожного мешканця міста»
- «Зі змінами в кращий бік. Сім'ї щоб були повні. Щоб змінилися чоловіки. А то куди не глянь, алкоголіки і наркомани»
- «Щоб я пишалася тим, що живу у Вільнянську»
- «Усміхненими мешканцями, веселими дітлахами, здоровими людьми похилого віку»
- «Містом зразкового порядку з добрими, усміхненими, ввічливими мешканцями, містом, де було б цікаво і весело дітям і затишно людям похилого віку»
- «Безпечне європейське місто, комфортне для проживання, ведення підприємницької діяльності, організації і роботи виробництв і таке інше».
- «Не гірше, ніж зараз»

## Анкетування керівників підприємств, установ та закладів на території Вільнянської громади

Окремо було проведено анкетування серед керівників підприємств, установ та закладів та території Вільнянської громади. Опрацьовано 18 анкет. Респондентом пропонувалось відповісти на наступні запитання.

### 1. Як Ви оцінюєте економіку на території Вільнянської громади порівняно з економікою інших міст України?

Більш розвинена	Майже не відрізняється	Менш розвинена
2	11	4

1 респондент нічого не відповів на це запитання.

### 2. Визначте три галузі виробництва (види економічної діяльності), які на Ваш погляд є найбільш важливими для перспективного розвитку Вільнянської громади:

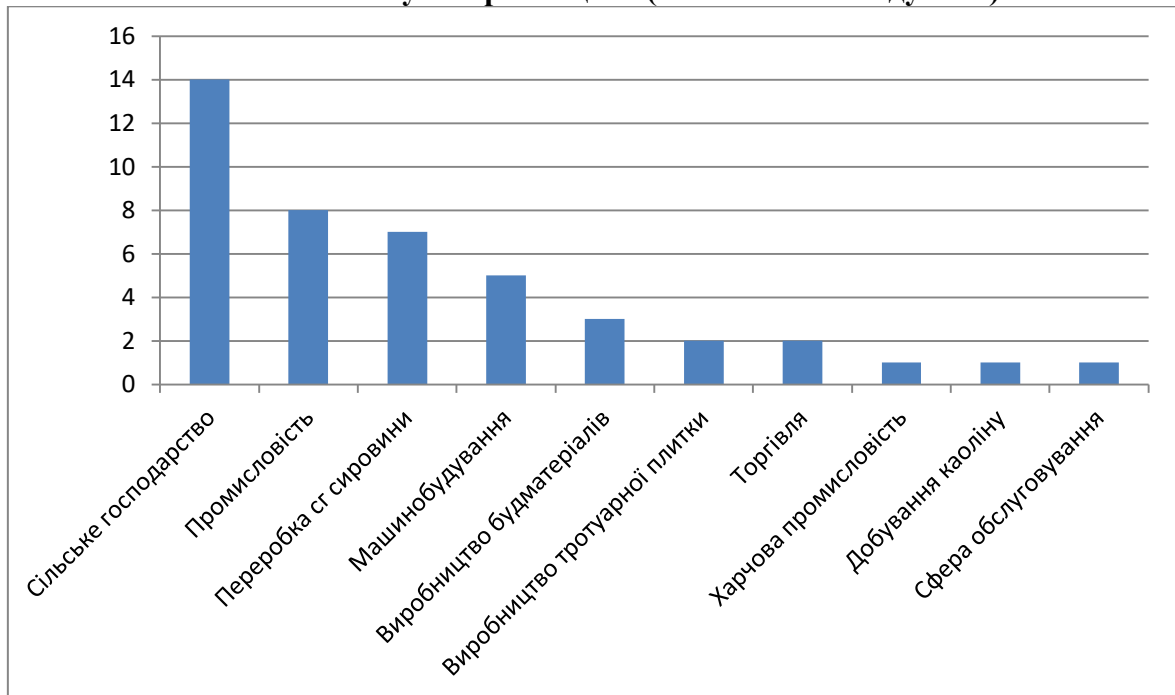
Назва галузі	Кількість згадувань	Середній бал за перспективністю росту у регіоні
Сільське господарство	14	4,1
Промисловість (2 – виробництво пластмасових виробів – 3,5 бали)	8	2,6
Переробка сільськогосподарської сировини у тому числі (1 згадування – виробництво олії (5 балів), 2 згадування – муки (5 балів))	7	4,4
Машинобудування	5	3,5
Виробництво будівельних матеріалів	3	3,3
Виробництво тротуарної плитки	2	4,5
Торгівля	2	3,5
Харчова промисловість	1	4
Добування каоліну	1	3
Сфера обслуговування	1	4

Найбільш перспективною галуззю підприємці вважають сільське господарство. 14 респондентів назвали його серед найважливіших галузей і дали йому високий середній бал перспективності (4,1).

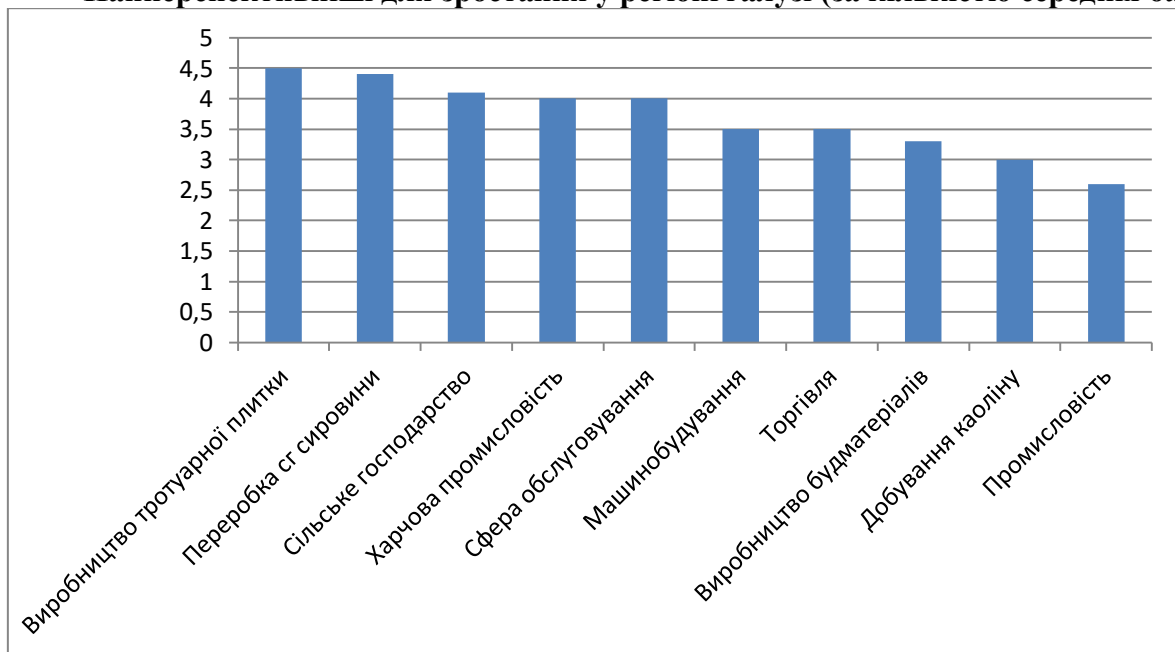
Промисловість назвали 8 разів, 2 з них – конкретно виробництво пластмасових виробів. Промисловість в загальному отримала 2,6 бали (перспектива нижче середньої), виробництво пластмасових виробів окремо – 3,5 балів (вище середнього рівня).

7 відповідей і високий бал перспективності (4,4) отримала переробка сільськогосподарської сировини. Окремо 2 назвали виробництво борошна (5 балів – найвища перспектива) та олії (1 згадування та 5 балів).

#### Найважливіші галузі виробництва (за кількістю згадувань).



#### Найперспективніші для зростання у регіоні галузі (за кількістю середніх балів)



Галузь машинобудування набрала 5 згадувань, але середній бал ледь більше середнього (3,5).

Виробництво будівельних матеріалів – 3 згадування і 3,3 бали перспективи.

Виробництво тротуарної плитки назвали важливою галуззю 2 респонденти, але при цьому дали їй високий бал щодо перспектив росту (4,5).

Харчову промисловість назвав однією з основних галузей 1 респондент і дав їй 4 бали.

Торгівля: 2 голоси і середній бал 3,5.

Сфера обслуговування: 1 голос і 4 бали.

**3. Назвіть три питання, які є ключовими для розвитку Вільнянської громади, і які можна вирішити через співпрацю міських, обласних, районних органів влади та бізнесових кіл.**

Питання	Кількість згадувань	Середній бал за потенційними можливостями щодо залучення приватного сектору економіки
Будівництво спортивної інфраструктури: стадіону (2)+1 (3)+1(4) +1 (4) та спортмайданчиків (4)+1(5)	6 (4 стадіон, 2 майданчики)	3,6 (3,2 – стадіон, 4,5 – майданчики)
Будівництво полігону ТПВ	4	4
Благоустрій парків та міста (приватного сектору)	5	4,4
Ліквідація підтоплень	4	3,2
Залучення інвесторів	2	5
Забезпечення робочими місцями	2	4
Створення технічних гуртків для молоді, позашкільне дозвілля	2	5
Будівництво житла	2	2
Розвиток комунальної і транспортної інфраструктури	3	3,6
Створення ОСББ	2	3,5
Покращення стану доріг	1	3
Децентралізація	1	1
Розвиток галузі фізкультури і спорту	1	4
Розвиток ринків збуту сільськогосподарської продукції	1	5
Будівництво притулку для тварин	1	4
Будівництво готелю	1	5
Повернути приватизовані підприємства громаді	1	5

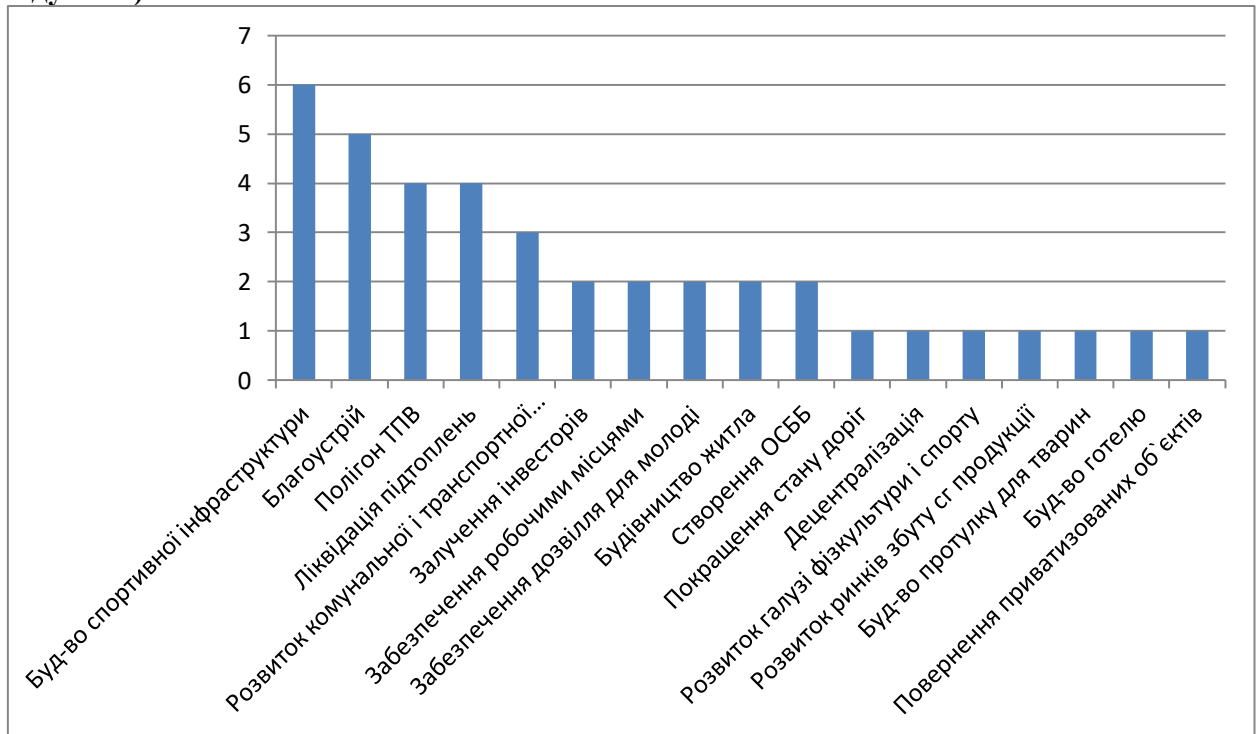
Нічого не відповіли на запитання 2 респонденти.

**4. Які суттєві переваги ведення підприємницької діяльності на території Вільнянської громади?**

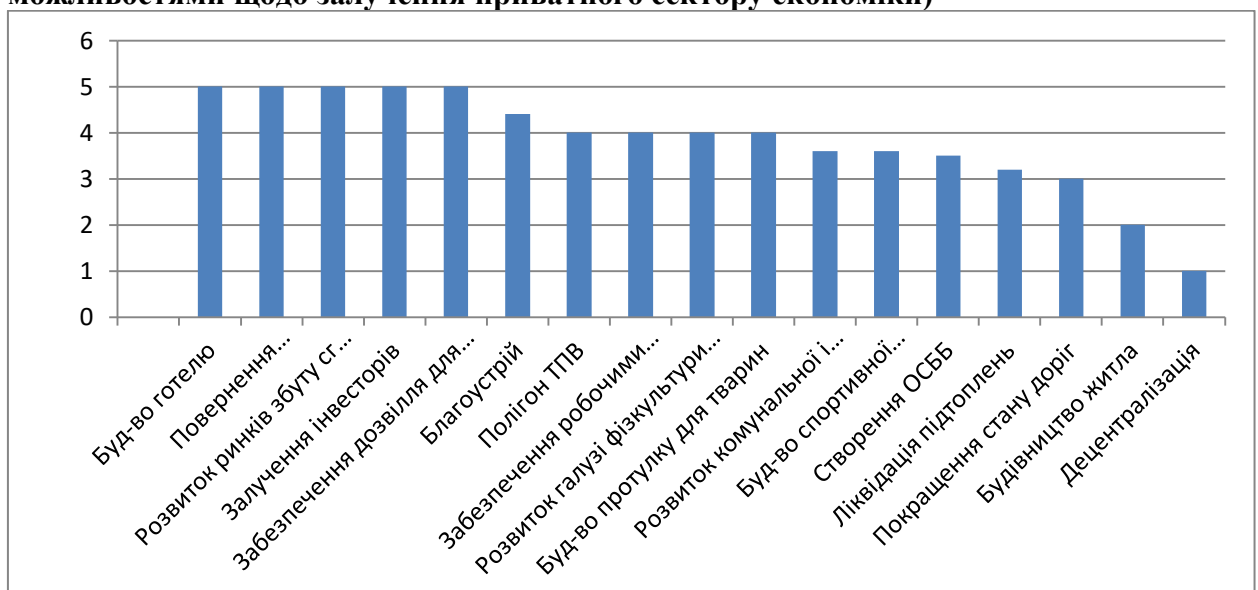
1. Розташування біля обласного центру. Територіальна перевага – 8.
2. Наявність залізниці. Залізничний вокзал – 6
3. Наявність трудових ресурсів - 3
4. Автомобільне сполучення - 3
5. Рівні можливості ведення бізнесу для всіх громадян влади та взаємодія з ОМС - 2
6. Надання пільг щодо сплати місцевих податків на початковому етапі роботи – 1
7. Робочі місця – 1

8. Невисока конкуренція на ринку – 1
  9. Сприятливий інвестиційний клімат – 1
  10. Співпраця з підприємцями та організаціями – 1
  11. Благоустрій міста, дитячих майданчиків, будівництво пішохідних доріжок, ямковий ремонт до соціальних об'єктів – 1
  12. Переваги відсутні – 1
  13. Розширення ринку збуту – 1
  14. Сільського господарства - 1
- Нічого не відповіли на це запитання 2 респонденти.

**Ключові питання розвитку громади на думку підприємців (за кількістю згадувань)**



**Ключові питання розвитку на думку підприємців (за потенційними можливостями щодо залучення приватного сектору економіки)**





**5. Які найбільші бар'єри перешкоджають веденню підприємницької діяльності на території Вільнянської громади?**

1. Високі податки – 6, недосконала податкова законодавча база – 1
2. Низька купівельна спроможність мешканців – 5
3. Велика кількість документів для реєстрації бізнесу (бюрократія) - 2
4. Відсутність вільних земельних ділянок - 2
5. Рівень зайнятості населення у виробничій сфері нижче середнього
6. Державний контроль за ціноутворенням дуже низький
7. Відсутність транспортного сполучення між містом і селами
8. Відсутність стартового капіталу
9. Недостатня мотивація з боку виконавчих структур для розвитку підприємницької діяльності

Нічого не відповіли на запитання 2 респонденти.