

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством

Виконав: студент II курсу, групи ПУА-18мз спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і назва спеціальності)

Освітньої програми Публічне управління та адміністрування

(код і назва спеціалізації)

Шоуров С. Р.

(ініціали та прізвище)

Керівник

к.е.н. доц. Мороз О.С.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент д.н. з держ.упр., проф. Муц Л.Ф.

(посада, вченезвання, науковийступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
«17» вересня 2019 року

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

Шокурову Станіславу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством

керівник роботи Мороз О.С., к.е.н. доц., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2020 року №1539-с.

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
 - 2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
 - 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- Проаналізувати методологічні аспекти організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою); розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією); узагальнити зарубіжний досвід удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією); охарактеризувати Організаційно - управлінська структура Запорізької міської ради та її відокремленого структурного підрозділу – Відділу у справах дітей по Вознесенівському району; здійснити діагностику проблем функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей ; провести SWOT-аналіз функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей. ; визначити напрями удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей; надати економічне обґрунтування удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей; розробити та запропонувати пропозиції щодо подальшого вдосконалення удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей..
- Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10.2019 року	
Розділ 2	Мороз О.С., к.е.н., доц.	21.10.2019 року	
Розділ 3	Мороз О.С., к.е.н., доц.	16.11.2019 року	

4 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологічні аспекти організаційного проектування системи адміністративного управління установою	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат дослідження удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією).	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією).	20.10.2019	
4	Організаційно - управлінська структура Запорізької міської ради та її відокремленого структурного підрозділу – відділу у справах дітей по Вознесенівському району	21.10.2019	
5	Діагностика проблем функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	01.11.2019	
6	SWOT-аналіз функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	15.11.2019	
7	Напрями удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	01.12.2019	
9	Пропозиції щодо подальшого вдосконалення удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	16.12.2019	

Студент
(підпис)

Шокуров С.Р.
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

О.С. Мороз

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шокуров С.Р. Удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Мороз О.С. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Кафедра Менеджменту організації та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз існуючої системи адміністративного управління людськими ресурсами державної установи. Розглянуто організаційно - управлінську структуру Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради на прикладі Відділу по Вознесенівському району. Проаналізовані певні напрями формування ефективної адміністративної системи організації у сучасних умовах. Проведено економічне обґрунтування заходів направлених на удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління на прикладі організації. Надані практичні рекомендації щодо подальшого розвитку адміністративного управління у Службі (Управлінні) у справах дітей Запорізької міської ради.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ПОТРЕБИ, ІНФОРМАЦІЯ, РОБОТА З ДІТЬМИ, МАТЕРІАЛЬНА БАЗА, , ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ, ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ.

SUMMARY

Shokurov S.R. Improvement of the methodical bases of administrative management system's organizational design

Qualification work for higher education master's degree in specialty 281 "public administration and administration", scientific supervisor Moroz AS Engineering Institute of Zaporizhzhya National University. Faculty of Economics and Management, Department of Project Management and Project Management, 2020.

The analysis of the existing system of administrative management of human resources of the state institution. The organizational and managerial structure of the Office (Office) for Children of Zaporizhzhia City Council is considered, as an example of the Voznesenivsky District Division.

Certain directions of formation of effective administrative system of organization in modern conditions are analyzed. The economic substantiation of measures aimed at improving the methodological foundations of organizational design of the administrative management system based on the example of the organization is conducted. Practical recommendations were given on the further development of administrative management in the Office for Children of Zaporizhzhia City Council.

Keywords: MOTIVATION ADMINISTRATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, NEEDS, INFORMATION, WORKING WITH CHILDREN, MATERIAL, PROMISES,

АННОТАЦИЯ

Шокуров С.Р. Совершенствование методических основ организационного проектирования системы административного управления.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 281 «публичное управление и администрирование», научный руководитель Мороз О.С. Инженерный институт Запорожского национального университета. Факультет экономики и менеджмента, кафедра менеджмента организации и управления проектами, 2020.

Выполнен анализ существующей системы административного управления человеческим ресурсами государственного учреждения. Рассмотрена организационно - управленческая структура Службы (Управление) по делам детей Запорожского городского совета на примере Отдела по Вознесенскому району. Проанализированы определенные направления формирования эффективной административной системы организации в современных условиях. Проведено экономическое обоснование мероприятий, направленных на совершенствование методических основ организационного проектирования системы административного управления на примере организации. Даны практические рекомендации по дальнейшему развитию административного управления в Службе (Управлении) по делам детей Запорожского городского совета

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: АДМИНИСТРИРОВАНИЕ МОТИВАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ПОТРЕБНОСТИ, ИНФОРМАЦИЯ, РАБОТА С ДЕТЬМИ, МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА,, СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ, ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління установою.	12
1.1. Методологічні аспекти організаційного проектування системи адміністративного управління установою.	12
1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією).	25
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією).	38
Розділ 2. «Аналітико - дослідницькі засади удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (на прикладі відокремленого підрозділу запорізької міської ради)».	53
2.1. Організаційно - управлінська структура Запорізької міської ради та її відокремленого структурного підрозділу – відділу у справах дітей по Вознесенівському району.	53
2.2. Діагностика проблем функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	68
2.3. SWOT-аналіз функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.	80
Розділ 3. Шляхи удосконалення методичних основ організаційного	100

проектування системи адміністративного управління підприємством (на прикладі відділу у справах дітей по Вознесенівському району запорізької міської ради)».

3.1. Напрями удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради. 100

3.2. Економічне обґрунтування удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради. 111

3.3. Пропозиції щодо подальшого вдосконалення удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради. 118

ВИСНОВКИ 129

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 131

ВСТУП

В Україні за роки незалежності відповідно до Конституції України постійно змінюється структура та функціонування органів публічної влади всіх рівнів. Розвиток всіх форм власності та громадянського суспільства вимагають перетворення бюрократичного апарату на ефективну систему урядування, яка сприятиме задоволенню прав та законних інтересів громадян.

Публічне управління та адміністрування – одна з ключових дисциплін, яка формує управлінську еліту для забезпечення взаємодії інтересів бізнесу, політики, громадянського суспільства з метою розробки та прийняття стратегічних рішень на базі використання сучасних інноваційних технологій.

Суб'єкт дослідження магістерської роботи є Відділ по Вознесенівському району служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є персонал Відділу по Вознесенівському району служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради.

Предметом дослідження є процес роботи Відділу по Вознесенівському району служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради.

Метою та завданням даної магістерської роботи є удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління на прикладі Відділу по Вознесенівському району служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради.

Актуальність теми. В останні роки в системі державного управління України велику увагу приділяють питанням покращення ефективності державних служб з метою відповідності високим стандартам державного управління в країнах ЄС та задоволення потреб населення та здійснення соціальних гарантій держави населенню.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів і висновку.

У першій частині магістерської роботи розглянуті теоретико-методологічні засади удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління установою.

У другій частині дипломної роботи розглянуті аналітико - дослідницькі засади удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (на прикладі відокремленого підрозділу запорізької міської ради, та проведено аналіз).

У третій частині магістерської роботи сформульовано шляхи удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (на прикладі відділу у справах дітей по Вознесенівському району запорізької міської ради).

Для досягнення поставленої мети в даній магістерській роботі завдань в даній магістерській роботі будуть розглядатися та вирішуватися такі завдання, як:

-Методологічні аспекти організаційного проектування системи адміністративного управління установою.

-Понятійно-категоріальний апарат дослідження удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією).

-Зарубіжний досвід удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією).

-Організаціо-управлінська структура Запорізької міської ради та її відокремленого структурного підрозділу – відділу у справах дітей по Вознесенівському району.

-Діагностика проблем функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.

-SWOT – аналіз функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.

-Напрями удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.

-Економічне обґрунтування удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.

-Пропозиції щодо подальшого вдосконалення удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради.

Методологічну базу магістерської роботи склали діалектичний метод наукового пізнання, основні засади теорії держави і права. Аналіз матеріалів, нормативних актів, спеціальної літератури, здійснено за допомогою загальнонаукових методів: історико-аналітичного, системного, функціонального, а також спеціально-юридичних методів – порівняльно-правового, формально-логічного та інших засобів наукового пізнання.

Розділ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ УСТАНОВОЮ

1.1. Методологічні аспекти організаційного проектування системи адміністративного управління установою

Сучасні процеси демократизації українського суспільства та реформування системи державного управління України передбачають необхідність не лише застосування нових управлінських технологій, але також й упровадження в практику публічного управління та адміністрування нових інноваційних та ефективних моделей управління.

Такі моделі публічного управління, як “new public management”, “governance” і “good governance” успішно апробовані багатьма розвиненими країнами світу, сутність цих моделей управління полягає в поступовому переході від виконавчорозпорядчих форм управління до врядування, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів клієнтів (споживачів послуг). Виникнення в науковій літературі поряд з поняттям “державне управління” поняття “публічне адміністрування” спричинило певну дискусію з приводу їх вживання та змісту [10, с. 27].

Так, згідно з тлумачним словником української мови, адміністрування є бюрократичним керуванням за допомогою наказів і розпоряджень замість конкретного керівництва [20, с. 8]. Однак, на думку ряду українських вчених, у сучасному розумінні “адміністрування” має значно ширший характер, воно охоплює сферу державного управління і включає в себе поняття “демократичного врядування”. Якщо за узагальненим визначенням, державне управління є діяльністю особливого роду, зміст якої полягає у виконанні

законів та інших актів органів державної влади шляхом різних форм організуючого впливу на суспільні явища та процеси, то стосовно публічного адміністрування думки науковців розходяться [13, с. 68].

Як зазначають М.Куйбіда та О.Парфенюк [21, с 45], головна суть публічної адміністрації, яку представляють чиновники всіх рівнів, бути приязною, поперше, до громадян – оскільки вони платять податки й мають право очікувати ретельного, термінового й ввічливого вирішення їхніх спра; до підприємців – тому що вони теж платять податки й хочуть справедливості з боку держави. Такий підхід висуває певні вимоги, яким мають відповідати державні службовці для виконання своїх функцій. Ці вимоги розцінюються як необхідні кроки, що повинна здійснити держава назустріч суспільству [11, с. 52].

Проте в такому разі йдеться про державне адміністрування, яке має бути наближене до суспільних вимог, а не про публічне (суспільне), адже суспільство не може адмініструвати само себе. Іншим змістовним навантаженням наділяють публічне адміністрування ті, хто передбачають у ньому обов'язкову демократичну складову – так зване демократичне врядування. Зокрема, відомий західний учений і філософ Дж. Міль у своєму есе “Про свободу” [22, с 32] указав, що врядування є водночас і величезною силою, яка впливає на людські душі, і сукупністю заходів з організації суспільного життя. На його думку, суспільство, де панує варварська сваволя, за якої кожен індивід живе для себе, хіба що зрідка підкоряючись зовнішньому контролю, практично не здатне хоч трохи просунутися у своєму цивілізаційному розвитку доти, доки його члени не навчаться покорі. Тому врядування над таким суспільством має полягати й у тому, щоби примусити його коритися [22, с 48].

Серед напрямків публічного адміністрування останніх років доцільно виділити концепцію ефективного управління (Good Governance), яка враховує суспільний контекст у реформуванні публічної адміністрації, а саме у сфері доведення до універсальних стандартів, таких як професіоналізм,

політична нейтральність, порядність, уникання конфліктів інтересів та ін. Відправною точкою у цьому випадку є думка, що сфери громадської адміністрації і бізнесу принципово між собою відрізняються, тому цей спосіб їх організації і функціонування повинен бути іншим. Саме поняття “добре управління” охоплює демократичну і ефективну систему керування, успішно діючі громадські інституції, відповідну якість громадських послуг та вміння пристосуватися до нових суспільних потреб. “Добре управління” вимагає довіри суспільства до уряду, передбачаючи принципи прозорості, особистої порядності, високих етичних стандартів, дотримання закону, відповідальності, доступу і солідарності з громадянами [13, с. 142].

Головними принципами публічного адміністрування виступають:

- максимальна наближеність до потреб клієнта (громадянина);
- направленість дій управлінців на забезпечення належного сервісу;
- гнучкість та здатність до новаторських рішень у забезпеченні сервісних послуг.

Відтак, завдання адміністрації полягає у створенні прозорості та доступності послуг, забезпеченні належного рівня підготовки персоналу для обслуговування клієнтів та запровадженні ринкових умов, орієнтованих на сервіс.

Ключовою проблемою розвитку публічного адміністрування в Україні, з точки зору багатьох дослідників цієї проблеми, є забезпечення якості послуг, що надаються громадянам органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. При цьому однією з головних законодавчих прогалин у вирішенні даної проблеми, на думку багатьох науковців та практиків управління, є відсутність у чинному законодавстві України визначення та розмежування термінів «адміністративна послуга» та «публічна послуга». Такий стан речей спонукає до тлумачення цих понять в контексті ідеології державного управління як системи, спрямованої на надання послуг населенню [18, с. 64].

У розвинених демократичних країнах таку ідеологію викладено у спеціальних актах, таких як: “Хартія громадян” (Великобританія, Індія), “Хартія державних службовців” (Італія) або “Хартія клієнтів” (Бельгія) тощо. Запровадження стандартів публічних послуг разом із системою показників та інструментарієм вимірювання ступеня реалізації встановленого стандарту в Європі вважають практичним виконанням конституційного права громадян на отримання загальнодоступних публічних послуг однакового рівня та якості. Російські дослідники системи оцінювання державних та муніципальних послуг стверджують, що публічними слід вважати послуги, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування під час безпосередньої взаємодії з клієнтами (споживачами) [29, с. 77].

З іншого боку, публічні послуги також можуть надаватися неурядовими, комерційними та некомерційними організаціями, яким було делеговано державними органами надання цих послуг.

Вчені зазначають, що слід розділяти державні публічні та державні адміністративні послуги. До перших зараховують послуги, які направлені на зовнішніх (по відношенню до держави) клієнтів; другі – ті, що спрямовані на інші державні та муніципальні органи [23, с. 81-85]. При цьому якість послуг науковці пропонують розглядати з двох позицій: з позиції змісту одержаних результатів; з позиції комфортності умов одержання послуги. На нашу думку, серед багатьох підходів до визначення поняття “якість” стосовно державно-управлінської діяльності найбільш прийнятним є визначення якості як функції управління. Якість послуг також може виступати як показник повноти задоволення потреб клієнтів (громадян) або досягнення поставленої управлінської цілі. Управління якістю послуг передбачає перенесення акценту з контролю на створення вартості послуг, зміцнення процесної орієнтації та вимогу виконання очікувань замовника. Орієнтація на якість обслуговування населення визначає цінність та ефективність державного управління для громадян. Відповідно до цього одним з напрямів

адміністративних реформ, проведених у країнах розвиненої демократії, було запровадження оцінювання ефективності роботи органів влади у зв'язку з якістю надання публічних послуг. За висновками фахівців Світового банку [24, с. 96], якість урядування (адміністрування) у більшості демократичних держав вимірюється відносно сталим набором критеріїв, які стосуються наступних аспектів: публічність і передбачуваність (прогнозованість); політична стабільність і відсутність насилля; ефективність уряду; якість регулятивної діяльності; верховенство права; контроль за корупцією. Слід зазначити, що критерії ефективності та якості діяльності органів влади щодо надання послуг мають певні відмінності в різних країнах, однак спільними для них є універсальні принципи побудови відносин між державою та громадянами, які, зокрема, визначені як пріоритетні для країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)[11, с. 49].

Такими базовими принципами є [19, с. 62]:

- верховенство права як основа прав та свобод людини і громадянина, справедливості та гуманізму в публічній діяльності;
- законність як підґрунтя публічної адміністрації відповідно до повноважень та у порядку, визначеному законом;
- відкритість та прозорість як доступність для громадян інформації про діяльність та рішення публічної адміністрації;
- процедурна справедливість, яка гарантує зважене та неупереджене застосування права, поваги до людини, захисту її честі та гідності;
- пропорційність як вимога щодо обмеження адміністративних дій метою, яку необхідно досягти, а також обов'язку публічної адміністрації зважати на наслідки своїх рішень, дій та бездіяльності;
- підконтрольність як обов'язковий внутрішній та зовнішній, у тому числі судовий, контроль за діяльністю публічної адміністрації;
- відповідальність як обов'язок кожного адміністративного органу публічно відповідати за свої дії та прийняті рішення перед особою та суспільством;

– високі етичні стандарти поведінки як умова створення сприятливої атмосфери під час надання послуг та забезпечення якості самих послуг.

Як свідчить практика публічного адміністрування, запровадження критеріїв оцінки надання публічних послуг органами влади у багатьох розвинених демократичних країнах допомагає точніше оцінювати ефективність державного управління та діяльності влади. Зокрема, всі країни, що входять до ОЕСР, розробили цілісну систему виконавчих критеріїв і на національному рівні мають обов'язкові програми щодо забезпечення підтримки даної оціночної системи, прозорі та гнучкі механізми перегляду методів, форм, інструментів та системи управління в цілому і самих результатів діяльності.

В першу чергу, на наш погляд, слід визначити, а що саме таке держава насправді? Держава є продуктом суспільного розвитку, внаслідок якого вона поступово змінюється, що проявляється у постановці її цілей, визначенні завдань, формуванні структур і функцій державного управління. Відповідно до цього змінюються і погляди на поняття держави, її роль і призначення в суспільному житті. У сучасному суспільстві термін “держава” вживається у різних значеннях, зокрема як:

– об'єднання людей на певній території на основі публічної влади. У цьому випадку синонімом терміна “держава” виступають поняття “народ”, “країна”;

– спеціальний апарат управління суспільством. У цьому випадку синонімом терміна “держава” є поняття “державний апарат” як сукупність органів управління;

– універсальний політичний інститут. У цьому випадку синонімом поняття “держава” виступає система влади в інтересах людей, які проживають на даній території, що регулює їх взаємовідносини за допомогою права. Держава є найбільш важливим інститутом політичної системи суспільства, що визначається максимальною концентрацією в її руках ресурсів, які дають змогу державі впливати на соціальні зміни.

На сьогодні існує різноманіття поглядів на державу, яке обумовлено передусім тим, що держава являє собою надзвичайно складне та багатогранне явище. Наведемо деякі з них. Поняття “держава” знайшло широке трактування у представників його політологічного визначення. Держава є особливою досить стійкою політичною одиницею, що являє собою відокремлену від населення організацію влади й адміністрування та претендує на верховне право керувати (вимагати виконання дій) певними територією і населенням незалежно від згоди останнього; має сили і засоби для здійснення своїх претензій [17, с. 54].

Відносини між цими стратами характеризуються політичним пануванням перших і податковими зобов'язаннями других. Державу можна розглядати як спеціалізовану і концентровану силу підтримки порядку, інститут або низку інститутів, основним завданням яких (незалежно від усіх інших завдань) є охорона порядку. Держава існує там, де спеціалізовані органи підтримання порядку, як, наприклад, поліція і суд, відокремилися від інших сфер суспільного життя, вони і є державою [16, с. 34].

У Вікіпедії поняття “держава” визначене як вищий політичний інститут суспільства, завдання якого полягає у [15, с. 47]:

- забезпеченні дотримання прав та реалізації інтересів осіб, що проживають на одній території, на якій держава володіє суверенітетом;
- регулюванні взаємовідносин між ними на основі єдиних законів (або традицій);
- охороні кордонів;
- регулюванні тим чи іншим чином взаємовідносин з іншими державами і народами.

Представники соціологічного визначення поняття держави чітко виділяють його основні ознаки у вигляді певної сукупності людей – народу: у поєднанні зпанівною владою над ним; а також наявністю чітко визначеної території як межі дії цієї влади. У взаємозв'язку цим ознаки утворюють

поняття про державу як об'єднання людей під однією владою в межах певної території.

Таким чином, з точки зору забезпечення організаційного проектування системи адміністративного управління установою з позиції державного управління, можна зробити наступні висновки [16, с. 207]:

1. Держава являє собою єдину територіальну організацію політичної влади в масштабі всієї країни. Державна влада поширюється на все населення в межах певної території. Територіальний поділ населення, на відміну від кровно споріднених зв'язків між членами суспільства, породжує новий соціальний інститут – громадянство чи підданство, іноземців та осіб без громадянства. Територіальна ознака зумовлює характер формування і діяльність апарату держави з урахуванням його просторового розподілу;

2. Держава є особливою організацією політичної влади, яка має у своєму розпорядженні спеціальний механізм – апарат управління суспільством для забезпечення його нормальної життєдіяльності. Через систему відповідних органів і установ держава здійснює безпосереднє керівництво суспільством, закріплює і реалізує певний режим політичної влади, захищає недоторканність своїх кордонів;

3. Держава організує громадське життя на правових засадах. Їй притаманні правові форми організації життя суспільства, властиві саме державі. Без права, законодавства, держава не в змозі ефективно керувати суспільством, забезпечувати безумовну реалізацію рішень, прийнятих органами державної влади;

4. Держава відрізняється від інших політичних утворень суспільства тим, що являє собою суверенну організацію влади. Таким чином, держава – це єдина політична організація суспільства, яка поширює свою владу на всю територію країни і її населення, має у своєму розпорядженні для цього спеціальний апарат управління, видає обов'язкові для всіх правові акти і володіє суверенітетом.

Трапляється також визначення держави як організації політичної суверенної влади, що здійснює управління соціальними, економічними, політичними, духовними процесами життя суспільства. Багатогранність держави як певного суспільного явища проявляється в тому, що вона виступає як: – універсальне явище людської цивілізації; – продукт життєдіяльності суспільства, в якому є розвинена і суперечлива структура на всіх рівнях (економіка, власність, форми свідомості, особистість, соціальні класи, соціальні групи та ін.); Багатогранність держави [23, с. 89-93].

Таким чином можна зробити наступне визначення поняття «Держава» – це універсальна політична форма організації суспільства, яка характеризується суверенною владою, реалізацією своїх повноважень на певній території через систему спеціально створених органів управління, за допомогою яких здійснюється політичне, економічне, ідеологічне керівництво суспільством, а також управління загальносуспільними справами. Держава регулює своє суспільне життя на основі права. Тільки держава може регулювати життя суспільства за допомогою законів, що мають загальнообов'язковий характер [27, с. 78-85].

Важлива складова суспільства, у діяльності якої зайняті специфічні соціальні групи (владні інститути, державний апарат, система владних державних органів) [29, с. 48]:

- форма існування в державно-організованому суспільстві;
- організація політичної влади та управління політичними процесами в суспільстві;
- суспільний інститут постійної влади, коли функція управління виділяється в самостійну сферу діяльності для збереження певного соціального порядку та загального регулювання суспільних інтересів;
- система органів і установ, що здійснюють владні функції;
- правова організація, що закріплює певну систему норм, санкціонованих державою;
- певна територія, на яку поширюється юрисдикція даної держави;

– певна форма правління, що характеризує організацію верховної державної влади, порядок утворення її органів та їх взаємовідносин із населенням;

– об'єднання людей (населення), що проживають на одній території і підкоряються одним законам і розпорядженням загальної для всіх влади.

Саме том, удосконалення методичних основ організаційного проектування необхідно розглядати всебічно, та прораховувати важливі соціальні та політичні аспекти пропозицій, щодо покращення роботи організацій. Необхідно чітко знати систему органів та установ, на які будуть поширюватися пропозиції щодо покращення їх проектування та знати і враховувати організацію політичної влади у суспільстві. Завдяки врахування цих аспектів можна казати про успішні покращення в державних установах [26, с. 73-75].

Як зазначав відомий російський учений Г.Атаманчук, у науковому та політичному мисленні досі ще превалює спрощений, догматичний підхід до всього державного, в якому державу ототожнюють або із знаряддям панівного класу, або з поведінкою і діями керівної ланки державного апарату [31, с. 62].

Відчуження останніх від суспільства перекидається на державу, і вона теж у свідомості всіх стає самодостатньою без суспільства і багатьох структур, які її складають. Як результат основні матеріальні, соціальні і духовні елементи, що визначають історичну силу і сучасну “потужність” держави, а саме: територія, природні ресурси, народонаселення, мова, культура, комунікації, виробнича база, державні символи, історична спадщина і т. ін., не беруться до уваги і слабо використовуються в цілях розвитку [27, с. 89].

Що стосується зовнішніх функцій держави, то можна класифікувати їх як зовнішньополітичні та зовнішньоекономічні. Вони забезпечують розвиток співпраці з іншими країнами світу з метою забезпечення кращих умов для

розвитку національної економіки та для політичної інтеграції держав й економічної інтеграції у світову економіку [29, с. 81].

Для управління здійсненням внутрішніх та зовнішніх функцій держави створені спеціальні державні органи, які в сукупності утворюють її структуру. Насамперед йдеться про органи всіх гілок державної влади, правоохоронні органи, органи, що забезпечують внутрішню та зовнішню безпеку країни.

Базовим положенням для управління в соціальній системі є те, що воно може бути розглянуто як процес впливу суб'єкта (керуючої системи) на об'єкт (керовану систему) з метою переведення його в новий якісний стан або підтримки у встановленому режимі. Суб'єкт управління в соціальній системі – це той, хто управляє. Об'єкт управління – це те, чим або ким управляють, стосовно чого або кого спрямоване ціле покладання і керуючий вплив з боку суб'єкта управління. З цього можна буде визначати в якому напрямку рухатися при розробці шляхів щодо покращення методичних основ організаційного проектування. Необхідно чітко визначити суб'єкт та об'єкт організаційного проектування для кожної державної установи і після цього можна розробляти шляхи щодо покращення роботи в цих установах, знаючи їх підпорядкованість, та визначивши їх сильні та слабкі сторони [20, с.45-47].

Головною особливістю управління в соціальних системах є те, що керуючим і керованим у них є людина, а система управління, що виступає як суб'єкт, може бути і об'єктом, коли йдеться про її вдосконалення та приведення у відповідність із потребами суспільства. Серед основних критеріїв, що відрізняють суб'єкт від об'єкта, розглядаються статус і функції; права і повноваження; активність впливу; черговість або ініціатива впливу; сила й інтенсивність впливів; раціональність впливів; ставлення до мети, цілепокладання та цілереалізації. Держава як соціальна система є одночасно суб'єктом і об'єктом управління, що визначає необхідність розглядати їх як дві постійно взаємодіючі системи (керуючу і керовану). Функціонування

суб'єкта управління визначається в основному особливостями об'єкта [30, с.121].

У науці та практиці державного управління держава здебільшого розглядається як суб'єкт управління, що проявляє себе через державну владу та державне управління. Держава тому і є державою й цим відрізняється від інших суспільних структур, що тільки в ній зосереджена і нею реалізується у суспільстві державна влада. З точки зору теорії управління держава є складною відкритою системою, що має властивості цілеспрямованої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища та здатністю до самоврядування, саморегуляції свого розвитку [18, с. 36-39].

Керуючий вплив вищої ієрархічної структури реалізується прямими зв'язками з керованою системою; контроль виконання, адекватність реакції на керуючий вплив визначаються інформацією, що надходить каналами зворотного зв'язку. Саме тому об'єкт управління не тільки реагує на управлінські впливи суб'єкта, не тільки сигналізує про їх наслідки та результати, а часто, незалежно від бажання суб'єкта, прямо спонукає його до певної перебудови управлінських впливів, зміни їх характеру та змісту [20, с. 101].

Держава як об'єкт управління сформувалася з організаційного виділення її як основної структуроутворюючої ланки суспільства. Вона постійно розвивається разом із суспільством, оскільки має відповідати поняттям суб'єкта та об'єкта управління [32, с. 132].

Активізація процесів державного будівництва (державотворення), внесення змін у визначення і правове закріплення: форми державного правління; політичного режиму; державно-територіального (адміністративно-територіального) устрою; місії, основних цілей і функцій держави, їх пріоритетності; розподілу повноважень між гілками та вищими органами державної влади; структури органів державної влади відповідно до основних функцій держави; коригування основних завдань і функцій органів державної влади [36, с. 86].

З метою реалізації активності держави як об'єкта управління необхідно не лише вдосконалювати механізм управлінського впливу на суспільство, але й підвищувати ефективність участі в управлінні громадян, громадського контролю за діяльністю органів влади, запровадити принципово нову парадигму у відносинах “громадянин – держава”, стрижнем якої є служіння держави людині. Державна влада у цьому сенсі – це не тільки здійснення повноважень, що зобов'язують громадянина, але й виконання певних обов'язків перед ним [29, с. 99].

У процесі демократичного розвитку обсяг таких обов'язків з боку держави має зростати. Механізмом реалізації державної влади є система спеціальних органів та установ, діяльність яких забезпечується державною службою. На думку відомого російського вченого В.Романова, у сучасному суспільстві відбувається зміна ролі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування як інформаційно-комунікативних елементів між публічною владою та суспільством[1]. Сьогодні державна влада отримує інформацію про стан суспільства переважно через державну службу. Таким чином реалізується її зворотний зв'язок із суспільством [30, с. 187].

Через державну службу, з огляду на політичні та адміністративні завдання їй у вигляді відповідних політичних та управлінських рішень, здійснюється вплив державної влади на суспільство, тобто реалізується безпосередній зв'язок влади з ним. Така функція державної служби підтверджує її надзвичайно важливу роль як у реалізації завдань сучасної системи державного управління, так і в реалізації завдань самоорганізаційного розвитку держави як об'єкта управління[34, с. 201].

Держава як управлінський інститут не є самодостатнім утворенням з автономним буттям. Вона є продуктом суспільства на певному етапі його розвитку, існує в суспільстві та утримується ним. У цьому контексті державу трактують як механізм суспільного самоврядування та розв'язання суспільних проблем, хоча далеко не завжди цей механізм працює в інтересах усього суспільства[31, с. 98].

У будь-якому випадку у співвідношенні суспільства та держави саме суспільство є основним механізмом змін у процесах державотворення. Співвідношення суспільства та держави є первинним і більш загальним утворенням, тому уявлення про нього є вкрай важливим для розуміння місця та ролі в ньому державного управління. Суспільство – це сукупність людей, об'єднаних конкретними інтересами, потребами, система зв'язків і взаємин, що склалися між людьми в процесі практичної діяльності та суспільного життя [26, с. 65].

Виходячи з цього на сьогодні суспільство розглядається як всеохопна система, що окреслюється граничними умовами соціальності як смислової комунікації, а в просторовому вимірі постає як “світове”, “планетарне” явище. Основними формами організації й упорядкування сучасного суспільства виступають держава та громадянське суспільство [19, с. 45].

1.2. Понятійно категоріальний апарат дослідження удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією)

Будь-яка нова наука виникає з потреби більш поглибленого пізнання тих чи інших явищ природи і суспільства, коли для цього виникають об'єктивні можливості. Предмет наукового пізнання повинен мати свою специфіку, яка б характеризувала найсуттєвіші його властивості. Знайшовши власний притаманний об'єкт і предмет, нова наука відокремлюється від уже існуючих. Отже, розробка предмета нової галузі науки є суттєвою проблемою її становлення [45, с. 63].

Проблемами, які охоплюються теорією державного управління, цілком закономірно займалися і займаються інші науки. Державне управління є об'єктом дослідження багатьох наук про суспільство, причому кожна з них

має у цій сфері свій предмет і досліджує його притаманними їй методами й засобами [39, с. 64].

Впровадження моделі публічного управління у першу чергу пов'язане зі зміною суб'єктності у державному управлінні. Якщо раніше бізнес та суспільство виступали об'єктом управління з боку державних органів влади, які були одноосібним носієм повноважень та суб'єктом державного управління, то у межах публічного управління бізнес-структури та громадські організації взаємодіють у відкритому діалозі із владою, тобто стають повноцінними суб'єктами управління. Опанування зазначеної концепції ґрунтується на застосуванні провідного зарубіжного досвіду розробки управлінських моделей, зокрема моделі багаторівневого управління, що пов'язано з відповідними організаційними перетвореннями в органах державного управління як на державному, так і на муніципальному рівнях [43, с. 85].

Організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху [32, с. 78].

У свою чергу організаційне проектування підприємства – це процес вибору організаційної структури управління, що найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які на неї впливають [27, с. 89].

Із цього можна визначити основні цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Формування організаційного проектування як наукового напрямку відноситься до початку ХХ ст., підґрунтям якого стали праці представників «класичної школи управління» Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. Прикладні розвідки у сфері управління та організації діяльності, починаючи із середини

1960-х років, були поступово синтезовані в особливу систему знань під назвою «організаційне проектування» [26, с. 91].

Один з перших та провідних фундаторів даного напрямку Дж. Гелбрейт визначив, що організаційне проектування як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних, до яких автор відносить: стан зовнішнього середовища; технологію роботи в організації; стратегічний вибір цілей і завдань в організації; поведінку співробітників [39, с. 33].

Сучасне значення даного поняття трактується дослідниками по-різному. Так, при дослідженні понятійного апарату організаційного проектування А. С. Шилов пропонує умовно поділяти підходи науковців до визначення даного поняття на дві групи: статичний (структурний) та динамічний. З позицій статичного підходу автор зводить організаційне проектування головним чином до побудови структури організації в рамках ієрархічного конструювання, розподілу функцій та раціоналізації управління. Підхід слід вважати доволі обмеженим, оскільки в умовах ринкової турбулентності будь-яка організація перебуває у постійному динамічному розвитку.

Детальну систематизацію підходів до визначення сутності організаційного проектування наводить В. П. Кукоба, які авторка пропонує класифікувати за двома напрямками організаційного проектування – об'єктним та суб'єктним. За його класифікацією до об'єктного, у центрі уваги якого перебуває об'єкт проектування, віднесені наступні підходи [28, с. 59]:

- інформаційний – заснований на еталонній технології, здатної забезпечити необхідні для прийняття управлінських рішень обсяг і якість інформації;

- цільовий – певна послідовність виконання проектних робіт із закріпленням цілей за структурними підрозділами організації);

- системно-цільовий – комплексний підхід з використанням формальних і неформальних прийомів проектування на основі методів багатьох наукових дисциплін

У фаховій літературі сутність організаційного проектування досліджується з двох принципово відмінних позицій: управлінський підхід – організаційне проектування визначається як функція організації (розробка організаційної структури, моделювання системи управління) та проектний підхід – організаційне проектування розглядається як механізм реалізації організаційних проектів (рисунку 1.1.).



Рисунок 1.1 - Підходи до визначення сутності організаційного проектування у науковій літературі

З точки зору управлінського підходу проектування організації необхідно для того, щоб був створений більш ефективний механізм управління. Підкреслюється, що при цьому слід враховувати всі зовнішні та внутрішні умови функціонування організації в їхньому розвитку і зміні. Ці умови носять взаємопов'язаний ситуаційний характер (зовнішнє середовище, технологія роботи в організації, стратегічний вибір, поведінка працівників).

Поняття «організаційне проектування» можна охарактеризувати з позицій відомих в управлінні підходів (табл. 1.1.) [27, с. 64].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «організаційне проектування»

Підходи	Визначення
1	2
1. З позиції процесуального підходу	Організаційне проектування розглядається як процес реалізації управлінських функцій (планування, розробка організаційних елементів, організація взаємодії, розподіл повноважень між структурними підрозділами, контроль), кожна з яких сама по собі є процесом
2. З позиції системного підходу	Механізм побудови зв'язків організації з навколишнім середовищем через вплив середовища на організацію.
3. З позицій ситуаційного підходу	Процес, що складається з наступних елементів: розуміння керівництвом необхідності змін в певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні або негативні наслідки організаційного проектування; визначення керівництвом чинників, які є найважливішими в цій ситуації і вибір оптимального методу, який забезпечив би ефективне досягнення цілей організаційного проектування
4. З позицій адаптивного підходу	Механізм пристосування організації до змін та динаміки зовнішнього середовища
5. З позицій поведінкового підходу	Організаційне проектування ґрунтується на єдності працівників в процесі його реалізації, а його успішність визначається ставленням працівників до цілей проектування та засобів їх реалізації
6. З позицій контекстного підходу	Передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього організаційного контексту, визначає можливості і напрямки організаційного проектування
7. З позицій компетент-нісного підходу	Передбачає залучення фахівців, які мають потрібні професійні здібності та навички для досягнення цілей і завдань організаційного проектування
8. З позицій проектного менеджменту	Визначення кінцевих строків проведення етапів та процедур організаційного проектування, а також відповідальних виконавців

Задекларований перехід від державного до публічного управління обумовлює організаційні зміни структур адміністративних органів. Основні недоліки існуючих на сьогодні лінійно-функціональних структур держаних органів влади пов'язані не тільки з недосконалістю їх організаційної побудови, але й з самою ідеологією публічного управління.

Так, в умовах проведення економічних і політичних реформ лінійно-функціональні організаційні структури управління в більшості випадків не

відповідають вимогам, що встановлюються до потреб управління, враховуючи постійне ускладнення завдань і цілей публічного управління.

Для усунення невідповідності лінійно-функціональної структури державних органів влади доповнюються структурами нового типу – програмно-цільовими, які створюються для вирішення конкретних цілевих завдань і можуть бути постійними або тимчасовими. В системі публічного управління програмно-цільові структури можуть бути реалізовані у вигляді комісій, штабів, робочих груп тощо [34, с. 132].

В результаті такого доповнення утворюються матричні організаційні структури. При цьому співробітники органу публічного управління, що увійшли в склад тимчасового колективу (групи) з виконання цільової програми, знаходяться на час вирішення встановленого управлінського завдання в подвійному підпорядкуванні: адміністративному підпорядкуванні безпосередньому лінійному керівнику (вертикальний зв'язок) і функціональному підпорядкуванні керівнику програми (горизонтальний зв'язок) [36, с. 145].

Перелік таких підрозділів може періодично змінюватися. Створення робочих груп всередині органів публічного управління пов'язане з вирішенням конкретних управлінських завдань і зазвичай носить тимчасовий характер. Як правило, робочі групи виконують проектувальні завдання. Наприклад, при реорганізації органу влади ефективно створення особливої групи для організаційного проектування структури адміністрації, вироблення нових технологій роботи [31, с. 146].

Необхідність реалізації програмно-цілевих функцій потребує створення в структурі органів публічного управління окремого стратегічного, інноваційного блоку, діяльність якого повинна бути спрямована на виявлення проблемних ситуацій і постановку проблем, формулювання відповідних пакетів завдань з їх подальшою передачею у функціональні підрозділи. Крім того, зміна ідеології публічного управління від суб'єктно-об'єктної моделі управління до суб'єктносуб'єктної потребує створення відповідних служб по

роботі з населенням, приватним бізнесом та громадськими організаціями, що потребує відповідного інформаційного забезпечення зростаючих інформаційних потоків [34, с. 178].

Зважаючи на вище викладене, реорганізація структур органів публічного управління являє собою складне комплексне завдання. Організаційне проектування в публічному управлінні слід визначати як діяльність по створенню проекту передбачуваних змін в побудові і функціонуванні системи органів державного управління з метою вдосконалення їх діяльності [35, с. 203].

Цілі організаційного проектування в публічному управлінні полягають у забезпеченні організаційних перетворень в державних органах і установах на загальнодержавному та місцевому рівнях відповідно до бажаних результатів. Реалізація цілей організаційного проектування в публічному управлінні об'єднує його з інноваційною діяльністю в державному управлінні. Об'єкти організаційного проектування відносяться до організаційних систем. При цьому вони можуть відображати як статичну, так і динамічну сторони функціонування систем. Складність організаційних відносин в органах і установах публічного управління, їх тісне переплетення з іншими видами суспільних відносин ускладнює завдання визначення меж об'єктів організаційного проектування в публічному управлінні. Визначальними при визначенні даних об'єктів є дві обставини [36, с. 124].

- По-перше, об'єкти організаційного проектування виконують поєднальну роль в системі і відносяться до складових організаційної підсистеми.

- По-друге, організаційне проектування відноситься до області внутрішньоорганізаційної діяльності (внутрішнього управління), тому проектування в рамках зовнішнього управління (предметної діяльності) до організаційного не відноситься. Виділення об'єктів організаційного проектування носить доволі умовний характер, що пояснюється високим ступенем ієрархічності соціальних систем публічного управління. Від того,

яка система обрана в якості керованої, залежить коло можливих об'єктів організаційного проектування.

В області організації публічного управління об'єктами організаційного проектування виступають організація системи управління органами і установами публічного управління (функціональна структура, організаційна структура), а також організація процесів функціонування системи публічного управління на загальнодержавному та місцевому рівнях. Динамічний аспект організаційного проектування в публічному управлінні можна охарактеризувати категорією «процес організаційного проектування», роль якого в публічному управлінні полягає в постійному розвитку системи у відповідності з мінливими об'єктивними закономірностями [40, с. 156].

Процес організаційного проектування лежить в площині стратегічного управління. Технологія організаційного проектування в публічному управлінні є різновидом управлінської технології, особливість якої полягає в тому, що вона є інструментом розробки і впровадження організаційних нововведень в практику управління органами і установами публічного управління [33, с. 87].

Методичний інструментарій організаційного проектування в публічному управлінні включає в себе широкий набір методів, які реалізуються в комплексі, взаємоузгоджено, ізольоване їх використання не є продуктивним. Конкретний склад методів визначається в залежності від управлінської ситуації, обраних в даній ситуації стратегії і тактики організаційного проектування. Застосування технологій організаційного проектування в практиці публічного управління дозволяє поліпшити оперативність і адаптивність системи державного управління, а також знизити невизначеність і ризик, властиві організаційному проектуванню [31, с. 140].

Складність організаційного проектування як різновиду управлінської праці обумовлює потребу у відповідній його правовій регламентації. Правове забезпечення організаційного проектування в публічному управлінні є

комплексом правових засобів і способів діяльності, спрямованих на ефективне здійснення організаційного проектування в державних органах і установах. Метою правового забезпечення організаційного проектування в публічному управлінні є створення оптимальних правових умов здійснення організаційного проектування [31, с. 145].

Удосконалення технології організаційного проектування необхідно здійснювати за допомогою раціоналізації процедур та операцій, що застосовуються на його основних етапах. До таких етапів можна, зокрема, віднести передпроектне обстеження, розробка організаційного проекту, впровадження організаційного проекту. Конкретний склад процедур і операцій організаційного проектування визначається його об'єктом, об'єктивними і суб'єктивними умовами [30, с. 47].

При розробці і реалізації організаційних нововведень в публічному управлінні необхідне використання технологій організаційного проектування. В основі такого використання повинні лежати вироблені наукою управління уявлення про організаційне проектування як окремий вид управлінської праці. Виявлені в ході даного дослідження протиріччя в сфері організаційного проектування в публічному управлінні обумовлюють необхідність прийняття комплексу заходів щодо його вдосконалення [26,с.47].

Таким чином, на підставі викладеного, можна зробити висновок, що доцільною є розробка методик здійснення організаційного проектування в публічному управлінні, в яких були б сформульовані його стратегія, тактика і методи, а також закріплені основні принципи. Впровадження таких методик в управлінську практику державних органів і установ сприятиме внесенню впорядкованості в різноманітні за своїм змістом відносини, що виникають у зв'язку з організаційним розвитком установ публічного управління [36, с.52].

Органічним є також дотримання певного зв'язку організаційного розвитку органів державного управління з станом та тенденціями в політологічному середовищі. Так, наприклад, у своїй праці "Наука

державного управління” Вудро Вільсон зазначив, що наука про державне управління стала останнім досягненням політичної науки, одночасно наголосивши, що питання державного управління не є політичними питаннями. Змістом політології є політико-владні відносини, реалізація політичної влади і критерії її ефективного здійснення, взаємодія гілок влади, питання формування вищих органів державної влади, їх взаємодія, вплив опозиції на діяльність органів влади [37, с. 85].

Також тісний зв'язок державного управління з юридичною наукою, насамперед такими її складовими, як теорія держави і права, конституційне та адміністративне право. У межах адміністративного права вона досліджує правові аспекти діяльності органів державної влади та посадових осіб цих органів, форми й методи управлінської діяльності, правові відносини, питання законності, дисципліни і юридичної відповідальності у сфері державного управління [36, с. 89].

Філософія розглядає управлінські проблеми в морально-етичному контексті, під кутом загального блага, принципів справедливості, свободи та ідеологічних впливів на управлінські процеси, прогнозування та перспектив державного управління в умовах пост індустріальної глобалізації. Назважаючи на те, що філософія більшою мірою виходить з того, що повинно бути або що є бажаним, ніж із дійсного, врахування світоглядних підходів до вирішення проблем мають не менш важливе значення.

Економічна наука вивчає ринкові механізми, засоби та інструменти державного втручання в ринкову економіку, аналіз вигід та витрат у державному секторі, економічну ефективність прийняття управлінських рішень [40, с. 87].

Історична наука головним чином досліджує державотворчі процеси, що відбувалися в минулому, зокрема процеси виникнення, розвитку й занепаду держав, відносини між ними, зміни політичних еліт, еволюцію владних інституцій. Проте юридичні, політичні, філософські, економічні, історичні, соціологічні, психологічні та інші суспільні науки, якщо їх розглядати

ізолювано, обмежуються вивченням лише частини державно-управлінських проблем залежно від дослідження притаманного їм об'єкта знань, тому для забезпечення ефективного вирішення проблем, пов'язаних з удосконаленням методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, закладом) необхідно забезпечити комплексний підхід. Ось чому виникла об'єктивна потреба в існуванні такої специфічної науки, яка б повністю зосереджувалася на зазначених проблемах і досліджувала їх комплексно [41, с. 103].

Для України як нової держави цей процес був детермінований появою цілої низки політико-правових інститутів, відсутніх у радянській владній системі: Президента України, виконавчої влади та системи її органів, місцевого та регіонального самоврядування, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [40, с. 106].

Відповідно об'єктом теорії державного управління є виконавчо-розпорядча діяльність органів виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування, які термінологічно об'єднані словосполученням “публічна адміністрація” [21, с. 45].

Звідси висновок: об'єктом дослідження науки “Державне управління” є діяльність публічної адміністрації. Жодна інша галузь наукового знання, що досліджує проблематику публічного управління, не робить це з такою системністю та повнотою, як наука “Державне управління” [32, с. 137].

Молода наука не може претендувати на дослідницьку абсолютизацію всієї багатоманітності публічноуправлінської діяльності, однак вона є єдиною наукою, що досліджує таку діяльність комплексно, проникаючи в усі галузі, власне, управлінсько-адміністративної діяльності органів публічної влади та працівників цих органів. Це виокремлює її серед інших наук, які досліджують лише окремі, притаманні цим наукам аспекти функціонування органів влади, залишаючи, таким чином, для управлінської науки широке дослідницьке поле, окреслене специфікою публічного управління в усіх його проявах саме адміністративного спрямування [39, с. 159].

Об'єкт існує незалежно від нашого знання, а предмет не є тотожним об'єкту, оскільки міститься в межах останнього. Він, будучи продуктом пізнавальної діяльності, формується самим знанням.

Визначення об'єкта теорії державного управління пов'язане з відповіддю на питання: “що вона досліджує?”, а визначення її предмета – “які істотні зв'язки вона пізнає?” Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове [29,с.63].

Досліджуючи проблеми управління в цілому, теорія державного управління не підміняє і не дублює інші науки, що займаються суміжною проблематикою. Її самостійний предмет умовно можна скласти з трьох частин [31, с. 61]:

- Першу становлять проблеми взаємодії різноманітних аспектів управління, що вивчаються іншими науками, зважаючи на предмет їх дослідження. Вивчаючи ці взаємодії, виявляючи їх закономірності, наука державного управління досягає точнішого і глибшого пізнання реалій у публічно-адміністративній сфері.

- Другу частину становлять питання, які або зовсім не вивчаються існуючими науками, або досліджуються в обмежених рамках, оскільки більш глибоке їх дослідження не може бути здійснене методичним інструментарієм, що є в арсеналі цих наукових галузей.

- Третя частина – це проблеми, що не вивчаються жодною іншою галуззю науки, а тому стають предметом вивчення державного управління. До зазначених питань можна віднести, зокрема, наступні: - питання наукової організації праці у сфері державного та муніципального управління; - запровадження в роботі управлінського апарату сучасних інформаційних технологій та технічних засобів;-питання оптимізації апарату державного управління, управлінських функцій та поліпшення якості надання публічних послуг.

Таким чином, можна зробити висновок, що в центрі уваги науки “Державне управління” перебувають такі наукові поняття і категорії: функції, принципи, організаційна структура, методи і форми діяльності апарату державного управління, державна та муніципальна служба [29, с. 92].

Предметом науки “Державне управління” є організація, форми і закономірності функціонування системи органів публічної адміністрації. Обов’язковим етапом розробки предмета є наукова формалізація отриманого системновпорядкованого емпірично-проблемного поля – формування відповідної системи наукових проблем, що утворюють напрями наукової діяльності [41, с. 78].

Державне управління як наукова галузь має своє чітко окреслене об’єктно-предметне поле досліджень. Воно синтезує політичний, соціальний, історичний, юридичний, філософський, соціологічний, економічний, психологічний підходи, не обмежуючись і не зливаючись при цьому з жодним із них. Державне управління – наука, що існує в поєднанні теоретичного (фундаментальні дослідження) і практичного (прикладні дослідження) аспектів. Вона вивчає різні види управлінської діяльності – від оптимізації праці публічних службовців до розроблення концептуальних напрямів модернізації апарату державного управління [42, с. 102].

Отже, державне управління як наука має загальний характер, свій об’єкт і предмет, відмінні від інших наук. При цьому, розвиваючи управлінську науку, не варто відмежовуватися від сучасних досягнень світової управлінської думки. Хоча, з іншого боку, щодо деяких ключових проблем теорій управління вітчизняна управлінська наука повинна здійснювати наукові розробки, які б за досконалістю вигідно відрізнялися від досліджень інших адміністративних шкіл та сприяли формуванню національної науки державного управління [41, с. 123].

Необхідно творчо підходити до світового досвіду, адже недоцільно сліпо переносити на сучасний український ґрунт застарілі та чужі знання, управлінську культуру, не враховуючи специфіки конкретно-історичного

стану суспільства та національних особливостей. Прагнення до опанування минулого управлінського досвіду не повинно призвести до ігнорування сутності сучасних політико-адміністративних трендів. Адже лише творчий аналіз і усвідомлення минулого є необхідною умовою формування якісно нової парадигми державного управління [17, с. 91].

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення методичних основ організаційного проектування системи адміністративного управління підприємством (установою, організацією)

У США федеральний уряд і понад тридцять штатів мають законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів і муніципалітетів. Цей процес стає дедалі динамічнішим у визначенні та уточненні критеріїв, оцінки їх відповідності як інтересам муніципалітетів, так і громадськості. Слід зауважити на те, що особлива увага приділяється критеріям оцінки якості діяльності органів державного управління, які є впливовим інструментом підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Виизначення чітких та зрозумілих критеріїв оцінки якості діяльності органів публічного управління в цілому (publicadministration) та державне управління, зокрема (statemanagement) демонструють, наскільки результативно працює орган місцевої влади, за якими напрямками та в якому обсязі він використав наявні фінансові ресурси. Завдяки цим критеріям громадськість має можливість контролювати діяльність влади. У публічному адмініструванні дбання про якість послуг має величезний вплив не лише на задоволення потреб клієнтів, але й на розбудову позитивного іміджу всієї влади [42, с. 167].

Крім того, практика переконує, що якість та ефективність є одним з головних показників успішності публічного управління, повноти

забезпечення прав і законних інтересів громадян та відповідності управлінських послуг їх очікуванням. Серед ефективних засобів визначення якості адміністративних послуг слід виділити систему управління якістю (QMS – quality management system), що відповідає вимогам норми ISO 9001 і яка була запроваджена в практику публічного адміністрування ще у другій половині 90-х рр. минулого століття [40, с. 150].

Система QMS донедавна асоціювалася виключно з бізнесовими структурами, проте використання у публічному управлінні методів, що застосовуються у приватному секторі, дозволило отримати певні позитивні результати. Як довів досвід розвинених країн, зважаючи на впровадження системи, а потім її сертифікацію, органи публічної адміністрації перш за все підкреслюють наступні вигоди [27, с. 106]:

- управління організацією відповідає стандартам ЄС;
- надійність адміністрацій для структур, які управляють допоміжними програмами, а для органів самоврядування – для інвесторів;
- вірогідне зменшення коштів діяльності завдяки кращому використанню існуючих засобів;
- зростання престижу адміністрації та службовців.

Досвід Словаччини також вказує на те, що для успішного використання сучасних технологій потрібно, в тому числі, розв'язати одну з головних проблем - здійснити зміни на національному рівні, і зокрема, в законодавстві, які б дали можливість на рівні муніципалітетів перебирати на себе функцію управління та змінювати процеси надання послуг й управління містом []. Так, наприклад, у місті Мартін міською радою було створено веб портал із інструментами, які дають можливість громадянам здійснювати моніторинг та контроль її діяльності 24 год на добу, 7 днів на тиждень (електронні аукціони, електронний аналіз ринку, електронні торги, карта електронних аукціонів, щоденник міського голови, деталі про бюджет міста та активи, міські гранти, політику та інформацію щодо працевлаштування службовців). Тільки запровадження електронних аукціонів дало змогу міській раді

заощадити на закупівлі товарів та послуг близько 21% коштів бюджету. Так, електронні опитування громадської думки чи онлайн нотатки/звернення громадян дають змогу вивчати думку громадян та враховувати її при плануванні місцевого розвитку [27, с 66].

На думку, наприклад, грузинських експертів-практиків, у системі "розумного міста" дуже важливим аспектом є питання публічності. Впровадження електронних технологій у процеси управління містом і реалізації муніципальних послуг сприяє значному зниженню рівня корупції, адже всі процеси відбуваються відкрито, прозоро, а основне - законно. На цей час система "Розумне місто Тбілісі" пропонує мешканцям та гостям міста такі послуги: єдиний контрольний центр трьох екстрених служб "112" (пожежна служба, патрульна поліція, швидка медична допомога); мобільний сервіс "Тбілісі любить тебе"; електронні вказівники автобусних маршрутів; інтернет-місто Тбілісі"; он-лайн опрацювання звернень щодо видачі дозволів на будівництво "Будуй легко"; електронні аукціони "Купуй без ризику"; он-лайн звернення щодо ритуальних послуг "Гермес"; он-лайн послуги цивільної реєстрації; офіс доходів [19, с 48].

Заслуговує на увагу також і досвід Франції, де була застосована функціональна концепція «управління комунами» яка охопила своїм впливом близько 37 тис. створених комун. Завдяки чисельності комун Франція випереджає інші європейські країни. Оскільки більшість з них невеликі (22 тис. комун нараховували менше 500 осіб), то в повоєнний час здійснювалися спроби їх укрупнення: з 1945 р. до кінця 70-х рр. було проведено близько 2 тис. злиттів комун. Практика показала, що вирішення в руслі "органічної" концепції не може бути повністю задовільним, якщо обмежується тільки укрупненням, оскільки віддалення адміністрації від населення вимагає, у свою чергу, розвитку "внутрішньокомунальної" децентралізації [31, с. 66].

Також у Франції правила об'єднання та міжмуніципального співробітництва містяться у Загальному кодексі місцевого самоврядування.

Як правило, ініціює нові об'єднання комун і створює можливості для дискусії представник держави – префект. Він має визначити схему розвитку міжмуніципального співробітництва в ході консультацій з комісією, яка створюється на рівні департаменту за участі всіх голів та керівників спільних органів влади. За певних обставин префекта можна зобов'язати голосуваннямкваліфікованою більшістю [31, с. 97].

Створення об'єданого спільного органу влади («communaut») не потребує референдуму, але, як правило, більшість у межах території проведення консультацій має становити або 2/3 муніципальних рад, що представляють 1/2 населення, або навпаки, 1/2 муніципальних рад, що представляють 2/3 населення [25, с.88].

З метою стимулювання об'єднання комун у Франції було запроваджено додаткові державні субсидії. Так, наприклад, у 1999 р. було прийняте рішення надавати додатково комунам, які об'єднуються, по 40 євро на особу щороку. Тобто на об'єднання в 100 тис. мешканців додатково надходило 4 млн. євро. Таке фінансове заохочення суттєво вплинуло на процес міжмуніципального співробітництва, протягом декількох років було створено на добровільній основі майже 2 600 нових глибокоінтегрованих громад, що об'єднали 90% комун і в яких проживало 85% населення країни. Зараз діє понад 2700 міжмуніципальних органів. Як приклад можна навести міжмуніципальне об'єднання міста Ліль (200 тис. населення) та ще 87 великих та малих комун, в якому проживає близько 1 млн. мешканців [26,с. 174].

Хоча в об'єднання, як бачимо, входять різні за чисельністю комуни, але законом передбачено, що великі міста не можуть мати більшості у представницькому органі такого об'єднання. Органи міжмуніципального співробітництва є юридичними особами публічного права [15, с. 144].

Представницькі органи об'єднань мають досить значні повноваження, зокрема мають право збирати податки, розробляти стратегії розвитку, відповідають за планування, громадський транспорт, збір та переробку

сміття, каналізацію та воду, міські дороги (крім вулиць у містечках), будівництво шкіл, розвиток, створення промислових зон, виділення для них землі. Члени цих рад зараз призначаються відповідними муніципальними радами, що викликає нарікання, оскільки голосуючи за запровадження податків, ради не відповідальні перед виборцями. Тому передбачено пряме обрання міжмуніципальних органів, що значно посилить їх легітимність: на наступних виборах виборці мають голосувати в списках кандидатів за депутатів, які будуть входити до ради об'єднання комун [25;с 89].

Таким чином, не змінюючи територіальної основи (території юрисдикції) комуни, не змінюючи їх повноважень, у Франції відбулася передача багатьох функцій від одних комун до інших, або їх об'єднанням, а також передача повноважень на рівень таких об'єднань від держави. Протягом короткого часу основна маса комун уже увійшли до об'єднань. Новий закон про реформу місцевого врядування, схвалений парламентом 17 листопада 2010 р., передбачив завершення формування міжмуніципальних об'єднань до кінця 2013 р. [35, с. 55].

Подібним шляхом пішли в Угорщині та Італії і збираються піти в Іспанії, хоча там його важче реалізувати через повноваження автономних регіонів. Хоча уже сьогодні в Іспанії в об'єднання (синдикати) комун входить половина їх загальної кількості. Цим синдикатам держава гарантує більш сприятливий режим надання інвестицій, ніж окремим комунам [31, с. 147].

Але навіть у тих країнах, які пішли шляхом реалізації органічної концепції (Велика Британія, Бельгія, Данія, Польща, Швеція, ФРН та ін.), досить широко розповсюджені добровільні об'єднання низових ланок адміністративно-територіальних утворень, зокрема у приміських зонах столиць та інших мегаполісів, наприклад у ФРН. Договірні відносини виключають тут диктат центру і забезпечують баланс інтересів усіх громадян. Міжмуніципальне співробітництво налагоджене у Польщі, Португалії, Македонії, Чехії, Словаччині тощо [15, с.142].

У Баварії (Німеччина) муніципальна взаємодія відбувається відповідно до приписів закону про муніципальне співробітництво та Порядку управління спільнотою. Співробітництво на місцевому рівні поширюється на: спільне забезпечення питною водою, очищення стічної води, збирання сміття; спільні шкільні установи; спільні лікарні; установи з проблем міграційних потоків; установи з питань роботи з молоддю, дитячими садками; організація руху, а в міжсезонні періоди і муніципальний нагляд за транспортними потоками. У ході територіальної реформи 1970-1980 рр. з 7 000 малочисельних общин залишилося 2 050, з яких 1 200 стали членами адміністративних спільнот. Така особлива форма міжмуніципального співробітництва була запроваджена задля збереження існування максимально можливої кількості общин. Створення адміністративних спільнот дозволило, за оцінкою німецьких учених, звільнити громади-члени від рутинних управлінських завдань, виконання яких згідно із законом вони взяли на себе [27, с. 98].

Адміністративні спільноти, наприклад, виконують обов'язки органу влади, який займається видачею паспортів, посвідчень, оформленням дозволу на проживання. Спільнота несе відповідальність за будьякі завдання, пов'язані з виконанням норм, що регулюють порядок запису цивільного стану, зокрема, офіційне засвідчення випадків народження і смерті, веде облік податку на трудові доходи, готує всі вибори – від муніципальних до європейських [33, с.82].

Таким чином, в найбільш розвинутих країнах західної Європи можна виділити наступні найбільш поширені форми міжмуніципального співробітництва [32, с. 91]:

- неформальне міжмуніципальне співробітництво, яке не потребує юридичного оформлення;
- слабо формалізоване міжмуніципальне співробітництво, яке може базуватися на угодах або контрактах;

- міжмуніципальне співробітництво у сфері діяльності комунальних підприємств (стосується головним чином менеджменту публічних послуг технічного характеру: водозабезпечення, утилізація відходів, водовідведення, інфраструктури або комунальних закладів – культурні установи, спортивні об'єкти, центри охорони здоров'я);

- міжмуніципальне співробітництво як модель інтегрованого територіального співробітництва (про що йшлося вище) [35, с.20-22].

На відміну від Угорщини, Італії, Іспанії досить радикальні реформи місцевого управління на основі органічної концепції були здійснені у Великій Британії, Бельгії, Данії, Швеції, ФРН, ряді інших країн.

Так, наприклад, у Великій Британії, скажімо, у 1950 р. було понад 1 600 місцевих органів влади різного типу. У 1970-х рр. було здійснено їх укрупнення шляхом злиття. Перша реформа 1972 р. скоротила в Англії та Уелсі число графств чи їхніх аналогів із 145 до 54, а округів чи муніципалітетів – з 1 383 до 402 (тобто втричі), у 1975 р. подібна реформа сталася в Шотландії. У 1985-1986 рр. нова реформа ліквідувала в Англії, Шотландії та Уелсі рівень графств в зонах великих міських агломерацій. У Бельгії з ініціативи міністерства внутрішніх справ у 1975 р. чисельність муніципалітетів була скорочена з 2 359 до 596, у Данії після реформи 1962-1970 рр. замість 86 міських та 1 300 сільських комун було створено 275 муніципалітетів [37, с.142].

У, наприклад, Швеції законодавство про місцеве самоврядування 1862 р. встановлювало кількість сільських комун на рівні 2 400. Крім того, існувало 90 комун-міст і 10 комун-чопінгів, що являли собою дещо середнє між містом і сільською комуною [34, с. 147].

Процеси урбанізації призвели до того, що невеликі сільські комуни ставали зовсім малонаселеними, тому у 1946 р. Головний орган законодавчої влади Швеції (Ріксдаг)- прийняв принципове рішення про реформування комун, яке набрало чинності у 1952 р. У підсумку злиття передбачалося довести середню чисельність населення комун до 3 тис. осіб. Реформа

торкалася лише сільських комун, кількість яких знизилася від 2 282 до 816, а середня чисельність населення зросла з 1,5 до 4,5 тис. осіб. Наприкінці 50-х рр. уряд створив комісію із завданням вивчити питання про необхідність подальшого реформування комун [35, с. 128].

Вихідним у роботі комісії було положення, що кожна комуна має являти собою єдиний господарсько-географічний регіон, а населення її на середину 70-х рр. має скласти не менше 8 тис. осіб. Згідно з проектом країна поділялася на блоки комун, які мали стати основою для утворення нових, значно більших за розмірами комун. Пізніше уряд визначив кількість блоків, що дорівнювала 282. Проте реформування велося низькими темпами і у 1961 р. парламент прийняв рішення про відміну принципу добровільності і завершенні реформи не пізніше 1 січня 1974 р. На момент її завершення кількість комун становила 278, у наступні роки унаслідок поділів деяких комун їх кількість зросла до 289 [32, с.101-102].

Таким чином, на підставі аналізу наслідків реформістської діяльності було прийняте рішення, на підставі якого [33, с. 88-89]:

- кількість доручень членам муніципальних зборів і комітетів знизилася більш ніж удвічі;
- майже втричі зменшилася кількість виборних представників;
- політика на місцях набула більш виражений партійний характер;
- ЗМІ почали відігравати активнішу роль в інформуванні суспільства на місцях;
- політика на місцях стала більш професійною, зокрема, за рахунок уведення посад муніципального радника, радника опозиції і виборних представників, які працюють на неповну ставку;
- помітно зросла чисельність службовців (майже вдвічі).

В результаті цього помітно зросла обізнаність громадян з таких питань, як:

- ким представлена політична більшість у місцевих органах управління, які передвиборні програми тих чи інших партій, власне як і участь громадян у формуванні політики на місцях;

- дещо знизилася різниця у наданні послуг комунами та їх службами, хоча й залишилася суттєвою .

Загалом фахівці прийшли до висновку, що відбулася своєрідна зміна системи, яку можна охарактеризувати таким чином: реформування комун привело до того, що непрофесійне управління, при якому виборні представники в основному самі здійснювали як обговорення питань, прийняття рішень по них, так і їх виконання, було замінено професійним управлінням, при якому службовці взяли на себе не тільки виконання рішень, але й важливі функції підготовки і обговорення питань, що належали раніше політикам. Це значило, що місцеве самоврядування змінило свій характер і стало більшою мірою нагадувати державну політичну систему [22, с.143].

Особливий інтерес, з нашої точки зору, для подальшого удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління установами державних виконавчих органів представляє досвід реформування місцевого управління в країнах Балтії [32, с. 165].

Так наприклад в Естонії було запроваджено низку проектів, які спрямовані на спілкування людей із владою з допомогою інформаційних технологій, замовлення необхідних довідок та послуг за допомогою мережі Інтернет тощо. Досвід цієї країни свідчить про те, що для того, щоб інтегрувати послуги на рівні муніципалітету, дуже важливо розробити відповідну модель надання послуг центрального рівня. Головні принципи, які забезпечують успіх застосування електронних технологій у врядуванні в Естонії, такі [39, с. 45]:

- орієнтація на громадянина (клієнта);
- провідна роль приватного сектора;
- ефективний та прозорий державний сектор;
- е-демократія та участь;

- функціональна модель захисту персональних даних;
- заходи щодо усунення цифрової нерівності;
- нейтралітет щодо технологічних платформ.

Також Естонія тривалий час "проштовхувала" добровільне об'єднання громад. Та за 18 років (з 1996 по 2014) кількість муніципалітетів скоротилася лише на 16%, з 254 до 213. Та нещодавно там зважилися на добровільно-примусову реформу. Як підсумок, за рік кількість громад скоротилася до 79. Райони тут також ліквідують – вже наступного року. Більшість їх функцій перейде "вниз", і лише окремі послуги (передусім, пов'язані з охороною здоров'я) керуватимуться на рівні держави [27, с. 39].

А у Латвії Закон «Про адміністративно-територіальну реформу» був прийнятий 21 жовтня 1998 р., метою реформи визначалося створення адміністративних територій, які управляються муніципальними і регіональними органами влади, здатними сприяти економічному розвитку задля забезпечення надання якісних послуг населенню цих територій. Закон передбачав проведення реформи в два етапи до 30 листопада 2004 р.: на I-му етапі (до 31 грудня 2003 р.) передбачалось здійснення об'єднання територіальних громад на добровільній основі; на II-му етапі планувалося визначити межі регіонів урядом. Проте, протягом шести років було утворено лише 26 об'єднаних громад, або менше 5%. Головною причиною невдачі першого етапу реформ, на думку латвійських політиків, стала відсутність дієвих механізмів заохочення та державної підтримки перетворень «знизу». Такі механізми фактично почали запроваджуватися з осені 2005 р., а їх правовою основою стали зміни і доповнення до Закону про адмінтерреформу, схвалені Сеймом Латвії 14 жовтня 2005 р. [21, с.67].

Відповідно до рішень уряду від 4 вересня 2007 р. та 19 грудня 2008 р. про новий адміністративний поділ Латвії замість 553 самоврядувань (райони, волості та ін.) були створені 109 країв (novads), 9 міст отримали статус республіканських міст (republikas pils ta). У ході реформи були ліквідовані районні самоврядування, а новади створювалися шляхом злиття декількох

колишніх волостей і міст районного значення в одне самоврядування. На території новоди мало постійно проживати не менше 4 тис. осіб, а в адміністративному центрі – не менше 2 тис. Відстань від адміністрації новоди до будь-якого населеного пункту не повинно перевищувати 50 км. Волості як територіальні одиниці не були ліквідовані, на місці колишніх волосних рад створені центри послуг [22, с. 67].

Офіційно реформа була завершена до 1 липня 2009 р., з початком роботи нових дум, обраних на виборах до самоврядувань 6 червня 2009 р. Таким чином, був закінчений перехід від радянської системи місцевої влади [24, с. 59].

Реформування системи місцевого управління у Литві розпочалося ще до відновлення незалежності з прийняттям 12 лютого 1990 р. закону «Про створення місцевих органів самоврядування», який запровадив нову структуру місцевого самоврядування. Закон визначав місцеве самоврядування як «незалежну діяльність жителів територіально-адміністративних одиниць і підзвітних їм інститутів місцевого самоврядування, спрямовану на ухвалення і виконання рішень з внутрішніх питань» [28, с. 96].

Він встановлював два рівні влади:

А) по-перше. адміністративні одиниці самоврядування вищого рівня (44 самоврядування районів і 11 самоврядування міст) та адміністративні одиниці нижнього рівня (530 апілінків), які входили до складу самоврядування вищого рівня і фінансово були залежними від них. Ця система мала цілий ряд недоліків: по-перше, вона базувалася на попередньому адміністративно-територіальному поділі;

Б) по-друге, нечітко розмежовувались функції центральних і місцевих органів влади; по-третє, не створювалася реальна економічно-фінансова база для діяльності місцевих органів влади. Все це обумовило перехід до другого етапу реформ. 7 червня 1994 р. був прийнятий новий Закон Литовської Республіки «Про місцеве самоврядування» (законами від 12 жовтня 2000 р.

та від 15 вересня 2008 р. приймалися його нові редакції). Одночасно йшла підготовка реформи адміністративно-територіального поділу країни, основними цілями якої визначалася необхідність формування адміністративно-територіальних одиниць, здатних якісно надавати публічні послуги, наближення місцевої влади до жителів, створення жителям умов для участі у вирішенні місцевих проблем, створення рівних економічних і культурних умов для розвитку всіх самоврядувань, створення такої системи адміністративно-територіальних одиниць, яка гарантує сприятливі умови для ефективного управління державою взагалі та регіонального управління державою зокрема, наближення адміністративно-територіального поділу країни до стандартів європейських країн [32, с. 66 - 79].

У якості критеріїв формування самоврядувань у Литві верховною владою визначалися такі: чисельність жителів не менше 10-12 тис., в тому числі в центрі самоврядування не менше 5 тис., відстань від центру самоврядування не більше 20 км, рівень забезпеченості самоврядування ресурсами, формування бюджету (податок з фізичних осіб мав складати не менше 20%) [34, с. 104].

У підсумку було створено 10 адміністративно-територіальних одиниць вищого рівня (повітів), діяльність яких регламентується і контролюється центральним урядом, і 56 адміністративних одиниць самоврядування (44 сільських та 12 міських місцевих органів влади), а також на субмуніципальному рівні близько 450 сянюній (seniunija), які не мають статусу адміністративно-територіальних одиниць і підпорядковуються органам самоврядування [24, с. 53].

Населені пункти Литовської Республіки підрозділяються на міські і сільські населені пункти. Містами, відповідно до Закону «Про адміністративно-територіальні одиниці та їх межі» від 19 липня 1995 р., є компактно забудовані населені пункти з чисельністю населення більше ніж 3 тис. осіб, з яких понад 2/3 зайняті у промисловості, бізнесі, виробничій і соціальній інфраструктурі. До міст віднесені і населені пункти з населенням

менше 3 тис. жителів, районні міста і селища міського типу, які мали статус міста до набуття чинності закону. Містечками вважаються компактно забудовані населені пункти з чисельністю населення від 500 до 3 тис. осіб, де більше половини працюючих зайняті у сфері промисловості, бізнесу, виробничої і соціальної інфраструктури, а також традиційні містечки. Селами є інші населені пункти, які не мають ознак міста і містечка [44, с.196].

Вихід був знайдений у розвитку гнучких форм міжкомунального співробітництва шляхом утворення синдикатів (одноцільових і багатоцільових), дистриктів або міських об'єднань [29, с. 147].

У Великій Британії, наприклад, у 1950 р. було понад 1,6 тис. місцевих органів влади різного типу. У 1970-х рр. було здійснено їх укрупнення шляхом злиття. Перша реформа 1972 р. скоротила в Англії та Уелсі число графств чи їхніх аналогів із 145 до 54, а округів чи муніципалітетів - із 1 383 до 402 (тобто утричі), у 1975 р. подібна реформа сталася в Шотландії. У 1985-1986 рр. нова реформа ліквідувала в Англії, Шотландії та Уельсі рівень графств у зонах великих міських агломерацій [26, с.157].

У Бельгії з ініціативи міністерства внутрішніх справ у 1975 р. чисельність муніципалітетів була скорочена з 2 359 до 596, у Данії після реформи 1962-1970 рр. замість 86 міських та 1 300 сільських комун було створено 275 муніципалітетів. У Швеції сьогодні діє 289 комун, тоді як у 1940-х рр. їх було 2 282, а в 1952 р. - 1 006 [61, с. 142-145].

Досвід польських науковців та практиків публічного адміністрування доводить, що першим питанням, на яке потрібно відповісти перед початком упровадження методики управління якістю в публічній адміністрації, є питання “Яка основна мета цієї операції?” і вирішити, чи це: – лише сертифікація; – чи збільшення задоволення замовника від послуг, які надає публічна адміністрація, та підвищення ефективності видачі публічних коштів; – чи створення про якісної організаційної культури; – чи

забезпечення якості надаваних послуг або ліквідація недоліків у функціонуванні системи [24, с. 55].

При цьому слід усвідомлювати, що головними умовами, які сприяють удосконаленню якості, є: відповідальність керівництва та управління; цінності, позиції, поведінка; цілі вдосконалення якості: зрозумілі, вимірні, визначені в часі, реальні, амбітні; а також комунікація в організації і колективна праця [25, с. 93-96].

Найрадикальніше зменшення кількості муніципалітетів відбулося в Греції. Після кризи, що розпочалася у 2008-2009 роках, ця держава відчувала гостру потребу в економії коштів. На першому етапі реформи, у 1999 році, кількість муніципалітетів скоротилася вп'ятеро, з 5825 до 1033. Другий етап продовжив скорочення: кількість муніципалітетів зменшилася з 1033 до 325, а регіонів – з 50 до 13. Деякі функції, що раніше здійснювалися на регіональному рівні, були передані укрупненим муніципалітетам. Масштаб та результати реформи, що відбулися у Греції справді вражає, але Греція, звісно, стала не єдиною країною Балкан, яку зачепила "мода" на укрупнення громад. У 2015 році в Албанії відбулося радикальне об'єднання муніципалітетів, їхня кількість скоротилась з 380 до 61 [25, с. 86].

В Ірландії (яка, до слова, також складно пережила фінансову кризу 2008-2010 років) муніципалітети вже були доволі великими, за українськими мірками, та їх додатково скоротили – з 85 муніципальних одиниць до 31, а, наприклад, в Данії скоротилася кількість муніципалітетів з 271 до 98, а 19 областей замінила п'ятьма регіонами. У Фінляндії також триває поступова реформа, внаслідок якої кількість муніципалітетів скоротилась з 460 в 1990-му до 320, а, наприклад, в Нідерландах за той же період кількість – з 672 до 403 [25, с. 97].

Висновки до першого розділу.

1.1. Державне управління як наука має загальний характер, свій об'єкт і предмет, відмінні від інших наук. При цьому, розвиваючи управлінську науку, не варто відмежовуватися від сучасних досягнень світової управлінської думки. Хоча, з іншого боку, щодо деяких ключових проблем теорій управління вітчизняна управлінська наука повинна здійснювати наукові розробки, які б за досконалістю вигідно відрізнялися від досліджень інших адміністративних шкіл та сприяли формуванню національної науки державного управління.

1.2. На підставі викладеного вище матеріалу, можна зробити висновок, що доцільною є розробка методик здійснення організаційного проектування в публічному управлінні, в яких були б сформульовані його стратегія, тактика і методи, а також закріплені основні принципи. Впровадження таких методик в управлінську практику державних органів і установ сприятиме внесенню впорядкованості в різноманітні за своїм змістом відносини, що виникають у зв'язку з організаційним розвитком установ публічного управління.

1.3. Слід усвідомлювати, що головними умовами, які сприяють удосконаленню якості, є: відповідальність керівництва та управління; цінності, позиції, поведінка; цілі вдосконалення якості: зрозумілі, вимірні, визначені в часі, реальні, амбітні; а також комунікація в організації і колективна праця

РОЗДІЛ 2

«АНАЛІТИКО ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)»

2.1. Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради та її відокремленого структурного підрозділу – відділу у справах дітей по Вознесенівському району

Виконавчий орган міського самоврядування міста Запоріжжя очолюється міським головою, яким на чергових виборах було обрано Володимира Вікторовича Буряка . Міський голова (Мер міста), поряд з підпорядкуванням йому виконавчого комітету міської ради в цілому (вищого органу міського самоврядування) так і окремих її структурних підрозділів (комісій, комітетів), зокрема. До складу Запорізької міської ради входять, зокрема, також Управління по забезпеченню роботи Запорізької міської ради та секретар міської ради, який відповідає за документальне оформлення діяльності ради та виконує обов'язки її очільника у разі відсутності міського голови (на цю посаду обрано депутата Пидорича. Р.О.). До складу виконавчого комітету входить адміністративна комісія.

У очільника міста є заступники з таких питань як [81]:

1.Перший заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради (Мішок С.М.) який виконує обов'язки керівника виконавчого органу міської ради в разі відсутності міського голови, а також здійснює поточну координацію роботи та контроль діяльності ряду структурних підрозділів виконкому, зокрема [81]:

- Департамент комунальної власності та приватизації;
- Департамент архітектури та містобудування;
- Управління з питань земельних відносин;
- Управління з питань транспортного забезпечення та зв'язку;
- Інспекція державного архітектурного будівельного контролю;
- Відділ охорони культурної спадщини.

2. Заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади (Пустоварову А.І.) підпорядковуються [81]:

- Департамент освіти і науки;
- Департамент спорту, сім'ї та молоді;
- Департамент охорони здоров'я;
- Департамент культури і туризму;
- Служба (управління) у справах дітей;
- Управління з питань праці;
- Управління соціального захисту населення.

3. Заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади (Малиш В.І.) підпорядковуються [81]:

- Департамент економічного розвитку;
- Департамент фінансової та бюджетної політики.

4. Заступнику міського голови з питань виконавчих органів влади (Волобуєв В.О.) підпорядковані [81]:

- Департамент інфраструктури та благоустрою;
- Інспекція з благоустрою.

5. Заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади (Бородай О.М.) підпорядковується Департамент управління ЖКГ;

6. Керуючий справами комітету міської ради (Омельянович Р.А.) здійснює поточну координацію роботи та контроль діяльності наступних підрозділів виконкому [81]:

- Архівне управління;
- Департамент правового забезпечення;

- Управління внутрішньої політики, преси та інформації;
- Управління з питань екологічної безпеки;
- Департамент реєстраційних послуг;
- Департамент адміністративних послуг та розвитку підприємництва;
- Управління з питань попередження надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення.

До складу виконавчих органів міської ради також належать Управління соціального захисту населення і Районні адміністрації запорізької міської ради, які розташовані у всіх 7 районах міста: Вознесенівський район; Дніпровський район; Заводський район; Комунарський район; Олександрівський район; Хортицький район; Шевченківський район. А Також до складу органів місцевого самоврядування входить апарат виконавчого комітету у складі наступних відділів: Відділ по роботі зі зверненнями громадян; Сектор з питань доступу до публічної інформації; Відділ організаційної роботи та кадрової роботи; Загальний відділ; Відділ бухгалтерського обліку та звітності; Відділ координації роботи правоохоронних органів; Сектор мобілізаційної роботи [81].

Бюджет міста Запоріжжя, як і будь який бюджет, він складається з доходів та видатків і за попередніми результатами функціонування міської громади м. Запоріжжя у 2019 році має вигляд, який відображено у табл.2.1.[10]

Таблиця 2.1- Бюджет м. Запоріжжя 2019 року.

Доходи		Видатки	
Назва доходу	Сума, тис. грн	Назва видатку	Сума, тис.грн
Податкові надходження	55785030	Освіта	264484486
Офіційні трансферти	26606701	Економічна діяльність	180336737
Неподаткові надходження	22014647	Житлово-комунальне господарство	128912150
Доходи від операцій з капіталом	19407000	Соціальний захист та соціальне забезпечення	12736562
Цільові фонди	14500000	Охорона здоров'я	11779325
		Державне управління	43698971
		Міжбюджетні трансферти	38255157

Аналіз виконання бюджету міста за минулі роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Бюджет м. Запоріжжя за 2016-2018 рр.

Назва доходу та видатку	Сума, тис. грн.			% змін показників у 2018 році до	
	2016 р.	2017 р.	2018р.	2016 р.	2017 р.
1.Податкові надходження	428417873	498160317	529957785	23.7	6.4
2. Офіційні трансферти	168516203	210645253	242120981	43.7	14.9
3.Неподаткові надходження	222625972	204736218	220146472	-1.1	7.5
4. Доходи від операцій з капіталом	20280315	18436650	19407000	-4.3	5.3
5. Цільові фонди	156600000	130500000	145000000	-7.4	11.1
6. Освіта	216612794	240680882	244494786	12.9	1.6
7. Економічна діяльність	139341080	153122066	170135628	22.1	11.1
8.Житлово-комунальне господарство	99872055	124840068	138711187	38.9	11.3
9. Соціальний захист та соціальне забезпечення	92335610	103747876	115275418	24.9	11.5
10. Охорона здоров'я	84218451	95107517	106862378	26.9	12.4
11. Державне управління	363961672	393290747	436989719	20.1	10
12.Міжбюджетні трансферти	281822666	296655437	322451563	14.4	8.7
13. Інше	290572302	322858113	358731237	23.5	11.2

Як видно з цих даних можна сказати що бюджет міста з кожним роком зростає і зростає. Кожен рік ростуть податкові надходження (з 4284178 тис. грн. у 2016 році до 5578503 тис. грн. у 2019 році), також дохід приносять офіційні трансферти (з 168516 тис. грн. – 2016р. до 266067 тис. грн. у 2019 році) і інші статті доходів також зростають кожен рік.

Проте і видатки зростають пропорційно доходам міста, наприклад фінансування освіти зросло з 216612тис. грн. у 2016 році до 264484 тис. грн у

2019 році; видатки на житлово-комунальне господарство збільшилися з 998720 тис. грн. у 2016 році до 128912 тис. грн. у 2019 році. І таке зростання видатків йде по всім статтям, отже можна сказати що видатки пропорційні доходам міста та повністю задовольняють потреби міської громади уцілому.

У 2019 році чисельність працівників місцевого самоврядування становить 987 осіб. При цьому кількість працівників департаментів та районних адміністрацій укомплектована загальною на 96%. Інформація щодо чисельності працівників міської ради м. Запоріжжя наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Чисельність працівників міської ради м. Запоріжжя.

№	Посада	Кількість працівників, чол.
1	Начальник служби	46
2	Голова районної адміністрації	7
3	Секретар	59
4	Спеціаліст відділу кадрів	24
5	Бухгалтер	56
6	Юристконсульт	34
7	Заступник міського голови	6
8	Заступник голови районної адміністрації	7
9	Спеціаліст відділу (в залежності від профілю роботи відділу)	426
10	Системний адміністратор (комп'ютерний майстер)	43
11	Завідуючий господарством	41
12	Водій	37
13	Слюсар-ремонтник	52
14	Охоронець	82
15	Прибиральниця	67

Слід також розказати кількість працівників Запорізької міської ради і виділити їхню чисельність і заробітню плату в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Заробітня плата працівників Запорізької міської ради.

№	Посада	Заробітня плата, грн/місяць		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1	Начальник служби	10500	11700	13200
2	Голова районної адміністрації	15700	16490	18320
3	Начальник відділу по району	7000	8300	9800
4	Секретар	5000	5800	6700
5	Спеціаліст відділу кадрів	5500	6400	7000
6	Бухгалтер	5100	6300	7100
7	Юристконсульт	6500	7600	8700
8	Заступник міського голови	15500	17200	19900

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
9	Заступник голови районної адміністрації	12000	13700	14800
10	Спеціаліст відділу (в залежності від профілю роботи відділу)	5500	6700	7200
11	Системний адміністратор (комп'ютерний майстер)	6500	7200	7800
12	Завідуючий господарством	4200	5600	7300
13	Водій	6000	6900	7800
14	Слюсар-ремонтник	4200	5300	6600
15	Охоронець	4250	5400	6480
16	Прибиральниця	3200	4400	5100
	Середня заробітня плата	7240	8234	9548

Одним з структурних підрозділів Запорізької міської ради є відділ у справах дітей по Вознесенівському, який знаходиться у будівлі Районної ради по Вознесенівському району за адресою вул. Седова. 5 у кабінеті №1.

Виходячи з основної мети діяльності та відповідно вимогам Указів Президента України від 22 жовтня 2012 року № 609 «Про Національну стратегію профілактики соціального сирітства на період до 2020 року», від 01 червня 2013 року № 312 «Про додаткові заходи із забезпечення гарантій реалізації прав та законних інтересів дітей» та наказу Мінсоцполітики від 05 вересня 2013 року № 557 «Про затвердження Методичних рекомендацій для фахівців із соціальної роботи щодо здійснення соціальної роботи (надання соціальних послуг, соціальний супровід) з сім'ями, дітьми та молоддю» впровадження Стратегії подолання раннього соціального сирітства в Україні, Відділ по Вознесенівському району служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради (далі – Відділ) визначив такі основні пріоритети діяльності в 2019 році[11]:

- забезпечення раннього виявлення сімей, дітей які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують соціальної підтримки й надання їм соціальних послуг;

- формування відповідального батьківства, запобігання випадкам вилучення дитини із сімейного середовища шляхом забезпечення

соціального супроводу сімей, в яких діти перебувають у складних життєвих обставинах через невиконання батьками батьківських обов'язків;

- були відібрані без позбавлення батьків батьківських прав;
- здійснення соціальної роботи із сім'ями, діти з яких перебувають в інтернатних закладах, з метою підвищення їх батьківського потенціалу;
- здійснення соціальної та психологічної адаптації випускників інтернатних закладів з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- забезпечення соціальної підтримки сімей, в яких виховуються діти-сироти, діти, позбавлені батьківського піклування, діти, які знаходяться під опікою та піклуванням;
- удосконалення форм і методів пошуків кандидатів в прийомні батьки, батьки-вихователі;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників Відділу;
- здійснення соціально-профілактичної роботи щодо вживання психоактивних речовин дітьми сиротами та залишених без батьківської опіки;
- здійснення соціальної роботи з дітьми які перебувають у сім'ях, члени яких є учасниками АТО та особами вимушеного переселення (ВПО);
- розроблення інформаційних матеріалів щодо видів соціальної підтримки та послуг і процедур їх надання для інформування дітей сиріт та батьків опікунів;
- активізація районної громади, а саме, громадських та благодійних організацій щодо підтримки соціальних програм, заходів з метою підвищення потенціалу сімей, дітей;
- профілактика соціально небезпечних хвороб (ВІЛ/СНІД, туберкульоз, гепатити) серед дітей залишених без батьківської опіки та сиріт, формування здорового способу життя [11, с. 256].

З метою виконання соціальних ініціатив Президента України щодо повного охоплення соціальними послугами найуразливіших категорій

населення, раннього виявлення проблемних сімей та вчасного надання їм підтримки відділ у справах дітей співпрацює з Центром соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями, мета діяльності якого є відновлення та підтримка фізичного та психологічного стану дітей та молоді з функціональними обмеженнями віком від 7 до 23 років, адаптація та інтеграція у суспільство, психологічна підтримка сім'ї, в якій вони виховуються.

Центр соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями розташований за адресою вул. Милютенка, 10-А та являється окремою юридичною структурою. Відповідно до наказу служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради Відділу у справах дітей від 05.01.2019 № 3 «Про продовження роботи спеціалізованих формувань у 2019 році» продовжено роботу у 2019 році одного спеціалізованого формування «Відділ по Вознесенівському району»[1]. Загальна укомплектованість кадрами в службі (Управлінні) у справах дітей станом на 01.10.2019 за штатним розписом Управління затверджено 35 посад, з них: 7 посад державних службовців, 7 посад – технічний та обслуговуючий персонал, 21 посад фахівців із соціальної роботи. Фактична чисельність працівників Відділу у справах дітей по Вознесенівському району станом на цю дату складає 5 осіб, усі посади, як державних службовців так і технічного персоналу та спеціалістів з соціальної роботи укомплектовані на 100% у даному відділі. В той же час в усіх інших відділах у справах дітей по інших районах міста є певна неукомплектованість штатного розкладу від 1 до 2-х співробітників [2].

Серед основних функціональних завдань, які покладені для виконання районними службами у справах дітей, можна зазначити, зокрема, наступні [11]:

-реалізація на відповідній території державної політики з питань соціального захисту дітей, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень;

-розроблення і здійснення самостійно або разом з іншими структурними підрозділами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності, громадськими організаціями заходів щодо захисту прав, свобод і законних інтересів дітей;

-координація зусиль місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій усіх форм власності у вирішенні питань соціального захисту дітей та організації роботи із запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності;

-забезпечення додержання вимог законодавства щодо встановлення опіки та піклування над дітьми, їх усиновлення, влаштування в дитячі будинки сімейного типу, прийомні сім'ї;

-здійснення контролю за умовами утримання і виховання дітей у закладах для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, спеціальних установах і закладах соціального захисту для дітей усіх форм власності;

-ведення державної статистики щодо дітей;

-ведення обліку дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, усиновлених, влаштованих до прийомних сімей, дитячих будинків сімейного типу та соціально-реабілітаційних центрів (дитячих містечок);

-надання органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, громадським організаціям, громадянам практичної та методичної допомоги, консультацій з питань соціального захисту дітей, запобігання вчиненню дітьми правопорушень;

-улаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, під опіку, піклування до дитячих будинків сімейного типу та прийомних сімей, сприяння усиновленню;

-підготовка інформаційно-аналітичних і статистичних матеріалів, організація дослідження стану соціального захисту дітей, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень;

-визначення пріоритетних напрямів поліпшення на відповідній території становища дітей, їх соціального захисту, сприяння фізичному, духовному та інтелектуальному розвитку, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень[11].

До найбільш поширених видів соціальних послуг які надаються Відділом можна віднести наступні [6]:

1.Психологічні послуги - надання консультаційних послуг дітям та молоді з питань психічного здоров'я та поліпшення взаємин з оточуючим соціальним середовищем, застосування психодіагностики, що спрямована на вивчення соціально-психологічних характеристик особистості та групи, проведення тренінгів з метою психокорекції або психологічної адаптації дитини; консультування дітей з соціально-психологічних проблем; психодіагностика дітей та молоді; психологічна адаптація дітей та молоді; психологічна корекція дітей та молоді; здійснення прикладних психологічних досліджень;

2. Соціально-педагогічні послуги - виявлення інтересів і потреб дітей у різних видах діяльності і залучення до роботи з ними різноманітних закладів, товариств, зацікавлених осіб; консультування громадян з проблемами реалізації прав дітей, молоді, сім'ї у суспільстві; з питань виховання та розвитку дітей; виявлення: неблагополучних сімей; випадків порушення прав людини в сім'ї та в суспільстві; дітей, підлітків та молоді, схильних до девіантної поведінки; сімей, підлітків та дітей, які потребують соціальної,

медичної, психологічної, матеріальної та іншої допомоги; організація: соціального супроводу клієнтів; соціально-позитивної діяльності дітей та молоді; сімейного піклування; координація роботи з різними установами та фахівцями; аналіз стану матеріально-побутового забезпечення родин; соціальне інспектування неблагополучної сім'ї соціально-педагогічний патронаж неблагополучних сімей, прийомних сімей, дітей та молоді груп ризику; пропагування: здорового способу життя і використання вільного часу; ефективних методів родинного планування, виховання дітей; етики та культури соціальних відносин; представлення інтересів клієнта в інших установах та закладах.

3. Соціально-медичні послуги - спрямовані на запобігання виникненню та розвитку можливих органічних розладів у окремих індивідуумів; збереження, підтримку та захист нормального рівня життя і здоров'я людей; формування здорового способу життя. До цієї групи послуг можна віднести також і послуги з інформування громадян про: вплив та наслідки вживання тютюну підлітками та молоддю; вплив та наслідки вживання алкогольних виробів підлітками та молоддю; вплив та наслідки вживання токсичних та наркотичних речовин; способи ураження венеричними хворобами; засоби контрацепції; способи інфікування ВІЛ та засоби його уникнення; можливості подальшого медичного обстеження та лікування; навички здорового способу життя; збереження репродуктивного здоров'я; інформування ін'єкційних споживачів наркотичних речовин про: способи інфікування ВІЛ та засоби його уникнення; можливості безпечних ін'єкцій; заходи, які потрібно вжити при передозуванні та абсцесах; безпечну статеву поведінку; проведення обміну та утилізації шприців при роботі з ін'єкційними споживачами наркотичних речовин; проведення занять-процедур для дітей та молоді з функціональними обмеженнями з: лікувально-фізичної культури; масажу; фізичної та психічної реабілітації; сприяння в госпіталізації клієнта у лікувальні установи.

4. Соціально-економічні послуги (соціальний педагог, соціальний працівник) - задоволення матеріальних інтересів і потреб малозабезпечених прошарків населення, що реалізується у формі: надання натуральної та грошової допомоги; встановлення пілґ; надання допомоги у вигляді одноразових компенсацій; здійснення соціально-побутового патронажу з метою покращання житлових умов сімей, забезпечення їх нормального побуту; супровід дітей та молоді, які повернулися з місць позбавлення волі, під час оформлення отримання паспорту або прописки; допомога в розміщенні у притулку бездоглядних, біженців; організація громадських робіт серед неповнолітніх та молоді; організація трудових об'єднань молоді; інформування клієнта з питань працевлаштування [8].

5. Юридичні послуг (юристконсульт, юрист) - надання консультативних послуг громадянам з питань чинного законодавства (оформлення документів тощо), прав та інтересів, сприяння застосуванню державного примусу і реалізації юридичної відповідальності до осіб, які прямо чи опосередковано здійснюють протиправні дії відносно клієнта; консультування громадян та молоді з питань: законодавства і нормативних актів; цивільного, трудового, фінансового, адміністративного, кримінального права; захисту їхніх прав та інтересів; надання соціальної допомоги; правова пропаганда; допомога в оформленні документів, укладанні договорів [9].

6. Інформаційні послуги. Відділ у справах дітей надає інформацію, необхідну для вирішення складної життєвої ситуації (довідкові послуги); здійснює розповсюдження серед населення просвітницьких та культурно-освітніх знань (просвітницькі послуги), сприяє поширенню об'єктивної інформації щодо видів соціальних послуг з метою створення певних уявлень. Також відділ вивчає та корегує ставлення у суспільстві до тих чи інших соціальних проблем (рекламно-пропагандистські послуги): розповсюдження довідникових брошур, інших інформаційних видань серед громадян; надання громадянам інформації про: , у транспорті та в інших місцях громадського значення; розробка та видання інформаційно-рекламних

буклетів, листівок, пам'яток, плакатів; проведення прес-конференцій, брифінгів, виступи на телебаченні, статті в журналах та газетах.

Служба (Управління) у справах дітей знаходиться у прямому підпорядкуванні заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади Пустоварова А.І. Структуру служби (управління) у справах дітей Запорізької міської Ради можна представити наступним чином:

1. Начальник служби (Управління);
2. Головний спеціаліст-бухгалтер;
3. Начальники відділів по районах міста;
4. Головний спеціаліст
5. Провідний спеціаліст-юристоконсульт

ОБСЛУГОВУЮЧИЙ ПЕРСОНАЛ

1. Секретар начальника служби (управління)
2. Водій
3. Прибиральниця

Динаміка чисельності працівників служби (управління) у справах дітей наведена в табл. 2.5 [10]:

Таблиця 2.5 – Чисельність працівників служби (управління) у справах дітей

№	Посада	Кількість працівників		
		2016	2017	2018
1	Начальник служби	1	1	1
2	Начальник відділу по району	7	7	7
3	Юристоконсульт	7	5	7
4	Технічний персонал (прибиральниці)	5	6	7
5	Спеціалісти з соціальної роботи	21	15	19
6	Бухгалтер	2	2	2
7	Водії	3	4	5
	Всього:	46	40	48

Як ми бачимо з таблиці 2.5 чисельність працівників служби збільшилася з 46 у 2016 році до 48 у 2018 році. У 2017 році чисельність

складала 40 осіб і це спричинено в основному через невдоволення заробітною платою чи виходом на пенсію співробітників. Не зважаючи вже на збільшену чисельність працівників усе одно службі потрібно ще 2 водії по штатному розкладу.

Динаміка рівня заробітної плати працівників служби (управління) у справах дітей наведена в Табл. 2.6 [10]:

Таблиця 2.6 – Заробітна плата працівників служби у справах дітей.

№	Посада	Заробітна плата, грн/місяць			% змін показників по відношенню до 2018р.	
		2016	2017	2018	2016р.	2017р.
1	Начальник служби	10500	11700	13200	25.7	12.8
2	Начальник відділу по району	7000	8300	9800	40	18
3	Юристконсульт	6500	7600	8700	33.8	14.5
4	Прибиральниця	3200	4400	5100	59.4	15.9
5	Спеціаліст з соціальної роботи	5500	6700	7200	30.9	7.5
6	Бухгалтер	5100	6300	7100	39.2	12.7
7	Водій	6000	6900	7800	30	13
8	Середня заробітна плата по службі	6257	7414	8414	34.5	13.5

Як видно з таблиці 2.6. середня заробітна плата збільшилась з 6257 грн у 2016 році до 8414 грн. у 2018 році. Причинами збільшення заробітної плати стало щорічне підвищення мінімальної заробітної плати працівників, а також залучення додаткових грошових коштів на стимулювання роботи служби у справах захисту дітей згідно чинних законопроектів про фінансування Служби у справах дітей.

Фонд заробітної плати за місяць та рік.

Виходячи з цих даних ми можемо обчислити ФЗП (Фонд Заробітної Плати) Служби (Управління) у справах дітей за останні три роки (період з 2016 по 2018 рр.)

Таблиця 2.7 – Фонд заробітної плати служби (управління) у справах дітей Запорізької міської ради.

№	Посада	Сума ЗП * кількість працівників, грн.			
		2016	2017	2018	
1	Начальник служби	10500	11700	13200	
2	Начальник відділу по району	49000	58100	68600	
3	Юристконсульт	45500	38000	60900	
4	Прибиральниця	16000	26400	35700	
5	Спеціаліст з соціальної роботи	115600	100500	136800	
6	Бухгалтер	10200	12600	14200	
7	Водій	18000	27600	39000	
8	ФЗП за місяць		264800	274900	368400
9	ФЗП за рік		3.177600	3.298800	4.420800

Як видно з даної таблиці Фонд заробітної плати зріс з 3.177600 грн у 2016 році до 4.420800 грн. у 2018 тобто виріс на 39.12 %. Це знову ж таки спричинено щорічним збільшенням мінімальної заробітної плати працівників та дії чинних законопроектів про фінансування Служби у справах дітей.

Таблиця 2.8 – Відсоток змін Фонду заробітної плати по відношенню до 2018р.

№	Назва	Сума ФЗП			% змін по відношенню до 2018р.	
		2016р.	2017р.	2018р.	2016р.	2017р.
1.	ФЗП за місяць	264800	274900	368400	28.1	34
2.	ФЗП за рік	3.177600	3.298800	4.420800	39.2	34.1

Як видно з цієї таблиці відсоток змін по Фонду заробітної плати за місяць Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради зріс з

28.1 % у 2016 р. до 34 % у 2017 р. Але відсоток змін загального Фонду Заробітної Плати Служби (Управління) у справах дітей впав з 39.2 %у 2016р. до 34% у 2017р.

2.2. Діагностика проблем функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради

На сьогоднішній день, незважаючи на великі кроки у бік покращення роботи служби у справах дітей законодавча база у сфері охорони дитинства в цілому досі не приведена у відповідність: одні й ті самі поняття можуть трактуватися по-різному (наприклад,Сімейним та Цивільним кодексами), частину внутрішніх законодавчих та підзаконних актів досі не змінено. Деякі з нових законодавчих актів, на думку експертів-юристів,розроблялися поспіхом та без участі правників, спеціалістів саме з цих питань. Існуюче законодавче підґрунтя, таким чином, не є досконалим і не забезпечує достатньої юридичної підтримки всіх аспектів створення нових форм опіки.

Таким чином, необхідно зазначити, що в якості першочергового заходу задля покращення функціонування системи адміністративного управління слід привести до кінця законодавчу базу у відповідність. Поки законодавча база просто зв'язує службі у справах дітей руки. В даний час діє Закон України про організаційно-правові умови виховання дітей-сиріт. Але він трактується сімейним кодексом інакше, аніж цивільним.

На практиці це призводить до того, що вирішувати, яким саме законодавчим актом потрібно керуватися в тій чи іншій ситуації, доводиться на найнижчому, місцевому рівні. Виконавці (зокрема, директори закладів опіки) зазначають, що часто взагалі намагаються позбутися «непевної»

проблеми, оскільки розуміють, що нестимуть юридичну відповідальність за неправильно винесене рішення.

Іноді трапляються такі випадки, що самі працівники служби не мають інформації щодо нових законодавчих актів та механізмів їх роботи. Інформація, найчастіше це стосується регіонів України, надходить до відділів служби з великим запізненням.

На сьогоднішній день працівники відділу у справах дітей скаржаться на відсутність стандартів розподілу ресурсів і науково обґрунтованої системи прогнозування, що у свою чергу призводить до дисбалансу розподілу державних ресурсів на окремі програми для державної реформи системи опіки. Із цього неправильного і нерівномірного розподілу виникає низка проблем, які відображаються на роботі відділу у справах дітей Запорізької міської ради [59, с. 286].

По – перше виникає проблема нерівномірності матеріальної підтримки прийомних сімей, опікунів та усиновлювачів. Проблема полягає в тому що на сьогоднішній день сума грошових коштів, які держава надає прийомним сім'ям на дітей до 6-ти років складає 3398 грн, а дітей віком від 6 до 18-ти років 4256 грн. На практиці це означає, що хоча і надається така сума грошей дітям, ці кошти особливо великої ролі у підтримці родини не грають. Тому що на сьогоднішній день ці грошові кошти витрачаються дуже швидко, тому що ціни на одяг, ліки, комунальні послуги, оренду житла та навіть їжі постійно ростуть і грошові кошти з'їдаються. Особливо, якщо прийомна родина орендує житло [57, с. 139].

По – друге існує проблема у сплаті додаткових коштів на дитину у разі утримання дитини в таємниці усиновлення. Ці надбавки часто заморожують, або несвоєчасно сплачують. Через це в багатьох опікунів виникає бажання відмовитися від цих надбавок та розповісти дітям про їх статус у службі. Це може спричиняти моральний дискомфорт та викликає занепокоєння у батьків-опікунів. Тому що з початку були обіцянки доплачувати за

опікунство у таємниці, але потім діло далі обіцянок не зрушило. Через це зникає стимул в опікунів брати дітей під свою опіку [56, с. 176].

По – третє існують проблеми регіональних соціальних служб з відрядженнями у далекі сіла та населені пункти. На практиці це призводить до того, що працівники служби у справах дітей регіонального управління не можуть поїхати у віддалені населені пункти з перевіркою неблагонадійних сімей та моніторингом умов проживання дітей у прийомних родинах, що проживають у цих населених пунктах. Іноді, як запевняють працівники служби у справах дітей доходить до того, що їм пропонують виїжджати до віддалених міст і сіл за власний кошт, при цьому не компенсуючи їх проїзд. Через це виникає ще одна проблема, а саме подання працівниками служби у справах дітей викривлених даних до державних органів та архівів. Саме через брак часу, навантаженність роботою та щей на додачу відсутність грошових компенсацій на проїзд та відрядження працівники служби у справах дітей вимушено роблять свої обов'язки недобросовістно, сподіваючись саме на волю випадку, що все минеться [56, с. 136].

Четвертою фінансовою проблемою, яка існує з моменту створення служби у справах дітей можна назвати недостатня, а й іноді повна недостатність грошових коштів на проведення ефективних інформаційних кампаній. Виникає ця проблема на етапі закладання коштів до бюджету, як місцевого, так і державного взагалі. Тому що в наш час теле-та радіо мовлення коштує грошей, яких часто так не вистачає на доведення до людей необхідної інформації. Це ж стосується і друкарських матеріалів. Адже виготовити партії роздаткових матеріалів у друкарні коштує значних грошей, яких часто не вистачає у служби у справах дітей. Частково це питання перекривають благодійні організації, але це лише частково та епізодично. На практиці виходить що об'єднують вільні гроші у самій службі у справах дітей та пожертви від благодійних фондів і випускають обмеженим тиражом роздатковий матеріал [58, с. 192].

П'ятою проблемою фінансування є брак грошових коштів у місцевої влади на забезпечення Дитячих будинків сімейного типу приміщеннями, а також проблема з утриманням існуючих приміщень та устаткування. На сьогоднішній день для створення Дитячих будинків сімейного типу необхідна велика сума грошових коштів. У середньому це близько 1,5-2,3 млн. гривень. У цю суму входить вартість приміщень. Адже зараз у м. Запоріжжя не будують у великих масштабах доступне по ціні житло. Тому доводиться купувати вже існуюче житло по ринковій ціні та переоснащувати його для своїх потреб. Наступним етапом є створення умов для дітей, а саме ремонт у житлових приміщеннях. Це і облаштування сан.вузлів, кухонь (закупівля обладнання, меблів, столових приборів та посуду) і кімнат відпочинку. В даний час щоб наприклад утворити 1 ДБСТ із 10 дітей необхідно придбати житло загальною площею 200 квадратних метрів. Одразу ж постає і питання про ціну такого житла у місті, а у сільській місцевості так і взагалі таке житло дуже важко знайти [59, с. 187].

Окрім проблем фінансування діяльності служби у справах дітей існують і інші проблеми в роботі як всієї служби в цілому, так і її Відділу по Вознесенівському району. До таких проблем можна віднести збір та обробку статистичних даних. Проблеми, які заважають якісному збору та обробці інформації можна поділити на дві окремі групи, а саме на методичні та практичні.

До методичних проблем, як зазначають у Відділі у справах дітей можна віднести такі проблеми, як [63, с. 97]:

- Статистику ведуть одразу декілька відомств у самій службі у справах дітей, а це означає що дані можуть суперечити один одному, тому що на сьогодні дуже слабка взаємодія відомств у Службі в справах дітей, керівники кожного відомства в погоні за виконанням планів часто використовують викривлені або взагалі придумані дані;

- Дані, які збираються мають часто загальний характер, а отже не можуть повністю передати ситуацію по кожному окремому епізоду з якого вони були отримані;

- Процедура збору даних занадто складана та має певні недоліки, які заважають провести повноцінний збір даних. Наприклад, неблагонадійні родини повинні самі звертатись по допомогу та надавати низку довідок про свій стан, а це вже ускладнює збір та фіксацію даних;

- Також при зборі статистики не можна враховувати кризові родини, які звертаються по допомогу анонімно. Саме через це певна частина реальних даних не подається до служби у справах дітей, оскільки неблагонадійні родини звертаються анонімно. Це ускладнює і без того не простий збір даних для статистики;

Практичними проблемами, Відділу у справах дітей можна назвати такі проблеми, як :

- Збір статистичної інформації лягає на плечі самих же працівників відділу у справах дітей. Це по перше означає, що таким чином стимулюється службове недбальство, або навіть замовчування проблем нечесними співробітниками служби. До того ж, окрім основної роботи працівникам відділу надається цей збір додатково, і часто вони вимушені виконувати цю роботу паралельно зі своєю основною. На практиці це означає низьку ефективність та деморалізованість працівника. Адже працівник відділу постійно робить дві справи паралельно і не може сконцентруватись на кожному завданні, це означає що виконана робота може бути неякісна, а подані дані зібрані поспіхом і не відповідають дійсності;

- Як зазначалося вище, декілька відомств проводять збір статистичних даних окремо один від одного. Тобто зібрані дані наприклад працівниками відділу часто не доходять до інших відділів і не враховуються, а також вони не зводяться до єдиної бази даних, що дозволяє сумніватися в їх правдивості;

- Оскільки погане фінансування на проїзд та відрядження до далеких сіл та містечок, то виникає таке явище як фальсифікація даних по цим

населеним пунктам.. Тобто таке явище як фальсифікація працівниками служби у справах дітей даних по віддаленим селам та містам тісно пов'язано саме з фінансуванням.;

- Ще однією причиною фальсифікації даних працівниками служби як по області, так і по місту є стратегія вищого керівництва, яку можна охарактеризувати як стратегію «пошуку винних на місцях». Таким чином вище керівництво часто відхрещується від дій своїх підлеглих, та при найменшому скандалі чи резонансі звільнює чи карає працівників позбавленням премії. Саме з відси і витікає низька задоволеність роботою працівниками відділу, та їх небажання якось вирішувати виникаючі ситуацію. Саме страх перед карою з боку вищого керівництва змушує працівників йти на такі кроки, як фальсифікація даних.

Як відзначають працівники структурного підрозділу Запорізької міської ради головною проблемою проведення повноцінного реформування системи опіки України є відсутність інформаційного підґрунтя та позитивної суспільної думки щодо реформи опіки. Ця проблема також, за словами працівників Відділу у справах дітей, виникає через брак коштів на проведення інформаційної кампанії у суспільстві. До факторів, які заважають нормалізувати суспільну думку можна віднести, на нашу думку [64, с. 178]:

- відсутність повноцінної системної кампанії з єдиним планом впровадження на національному та регіональному рівнях. Ця проблема витікає з браку фінансових ресурсів, які надаються урядом України в останні роки. Тому що ті кошти, як зазначалося вище, ідуть на створення без системних коротких рекламних роликів, які виникають іноді на телебаченні, та статтях у мережі Інтернет та в друкованих виданнях України;

- Непопулярність у ЗМІ України проблематики опіки та піклування за дітьми-сиротами, а також поширення пресою негативних стереотипів у суспільстві щодо системи опіки і дітей, які позбавлені піклування;

- Недостатня інформативність та негативне емоційне забарвлення соціальної реклами останніх трьох років. Саме через таку рекламу виникає

негативна думка у суспільства щодо дітей позбавлених опіки, та людей, які добровільно беруть на себе обов'язки опікунів цих дітей;

Як відзначають у відділі служби у справах дітей, існує також проблема врахування індивідуальних потреб дитини. Тому що на сьогоднішній день у інтернатних закладах керівництво не враховує думки та побажання своїх вихованців, і не йде на зустріч у здійсненні їхні індивідуальних бажань та потреб [61, с. 208].

По – перше це спричинено тим, що в свідомості працівників та керівництва інтернатних закладів виникла підміна понять індивідуальних та базових потреб. Це виникає тому що приділяється недостатня увага працівниками інтернатів у спілкуванні зі своїми вихованцями на предмет їх потреб та що потрібно для того, щоб задовольнити у повній мірі їх.

По – друге передбачений у процедурі всиновлення принцип підбору дитини до сім'ї, а не навпаки, до потреб дитини. Тобто багато добровольців не бажають брати собі на виховання дітей з якимись вадами, наприклад зору чи слуху. Також дітей з інвалідністю узагалі оминають, і відбирають тільки здорових дітей. У наш час люди не дуже бажають брати на себе лікування та піклування за дітьми, які стали інвалідами. Причому це справедливо як для дітей, які стали інвалідами у разі нещасного випадку, так і для дітей-інвалідів від народження [68, с. 179].

По – третє існує проблема, пов'язана із кандидатами у опікуни для дітей. Оскільки на сьогоднішній день та підготовка, яку надають кандидатам у прийомні батьки недостатня. Батьків-вихователів навчають без чітких прикладів із життя, і їх підготовка має багато теорія і мало практики при взаємодії з дитиною. Також відсутня система спільних тренінгів для прийомних батьків і дітей у форматі «батьки-діти». Саме після таких тренінгів можна було б скоротити кількість повернень як мінімум на 10% від загального числа повернень дітей [66, с. 180].

По – четверте новітня форма опіки під назвою Дитячий будинок сімейного типу (далі ДБСТ) не задовольняє повноцінно увагу своїх

вихованців у персональній увазі до них через велику кількість дітей на вихованні. Тому що чим більше дітей знаходиться у закладах цього типу, тим менше уваги вихователі можуть їм приділяти. І ця проблема не одного закладу у конкретній області чи місті, це загальна проблема таких закладів на даний час [62, с. 196].

П'ятою проблемою можна назвати те, що існує на даний час проблема недостатньої оцінки потреби дітей, які опинилися у складній життєвій ситуації та не мають документів для встановлення їх минулого. Особливо це стосується Новонароджених дітей. Як відзначають представники Відділу у справах дітей, що часто виникають специфічні складнощі у представників закладів опіки, підпорядкованих МОЗ, та у соціальних служб при роботі з новонародженими дітьми, яких покинули батьки. Саме тому, оформлення пакету документів, які необхідні для вирішення подальшої долі дитини, вимагає багато часу та зусиль, особливо коли її походження (місце народження, батьки) невідоме. Часто дитина протягом тривалого часу не отримує статусу та, відповідно, не може бути включена до банку даних для всиновлення. Протягом місяців вона перебуває в закладах опіки, що, на думку психологів, шкодить здоров'ю та розвитку дитини [67, с. 187].

Як кажуть працівники Відділу у справах дітей це призводить до таких ситуацій, коли у дитини існують далекі родичі, які хотіли би її всиновити, але ж вони не знають де вона зараз знаходиться. Тому щоб встановити місцезнаходження дитини на сьогодні необхідно пройти велику бюрократичну процедуру, яка витрачає час потенційних опікунів дитини, і може призвести навіть до банального небажання проводити цю процедуру через брак часу та грошей. Адже щоб встановити родинні зв'язки необхіден час, за який цю дитину можуть вже помістити до інтернату. Навіть виникали ситуації коли дитину забирали від неблагонадійної родини, а родичі які згодні її взяти собі не знають про цю ситуацію [63, с. 134].

У самих інтернатних закладах, спираючись на розмову з працівниками Відділу у справах дітей виникають такі ситуації, коли діти знаходячись в

інтернаті потрапляють у так званий «інформаційний голод» щодо реформаційних процесів у службі в Справах дітей. Це спричинено тим, що не існує на сьогодні чіткого діалогу між вихователями та вихованцями. Вихователі часто не доводять до відома дітей про їх права та можливості, які зростають в останній час. Таким чином, діти навіть не знають і половини своїх прав за останніми версіями законів України [61, с. 173].

На сьогодні існує проблема невідповідності дітей які позбавлені опіки до самостійного прийняття рішень. Частково ця проблема полягає у виховній програмі, адже дітей не вчать самостійно приймати рішення щодо своєї подальшої долі в суспільстві. Вихователі через навантаження роботою, особливо тією, якої вони не повинні виконувати часто забувають за навчанням дітей не тільки шкільній програмі, а й простим людським цінностям, та не вчать їх самостійності. Як результат, ми як суспільство маємо безпритульних молодих людей, які не здатні до самостійних рішень та які звикли що за них все вирішує держава. В такому випадку молоді люди не хочуть самі брати відповідальність за своє життя і ті гроші, які вони отримують при досягненні повноліття. Такі молоді люди безвідповідально підходять до своїх грошей, які в них накопичились за період знаходження в інтернаті. І таким чином, вони дуже часто їх неправильно витрачають і тим самим йдуть на певні правопорушення, аби тільки отримати гроші на своє існування [68, с. 201].

Представники служби у справах дітей вважають необхідним зменшення терміну, протягом якого дитина не може бути усиновлена. З огляду на вищезгадане, більшість працівників служби у справах дітей бачить проблему не у відсутності механізмів реалізації законодавчих норм, а в їх недостатній відпрацьованості та юридичній необізнаності з питань реформи на місця [67, с. 220].

У наш час досі недостатньо уваги приділяється проблемам дітей з особливими потребами.. За спостереженнями представників охорони здоров'я національного рівня, протягом останніх років спостерігається чітка

тенденція до зменшення частки здорових дітей, що в поєднанні зі зниженням рівня смертності спричиняє все більшу напругу в закладах опіки. Саме питання дітей з патологіями та невиліковними хворобами є на сьогоднішній день одним з найбільш гострих: їхні шанси на всиновлення є надзвичайно низькими, а потреби у догляді – величезні [68, с. 244].

Зокрема, експерти відзначали низький рівень інформування громадськості щодо особливостей таких дітей. Часто батьки відмовляються від дитини просто через брак інформації, страх, переконання, що не зможуть про неї подбати на достатньому урівні. Частина дітей з особливими потребами може бути повернена до біологічних сімей. Так само може зменшитись кількість відмов від таких дітей, якщо правильно налагодити роботу з інформування громади, медичних працівників і, в першу чергу, батьків та створення реабілітаційних центрів, де дитина та батьки могли б отримати професійну допомогу. Крім того, держава повинна дбати про створення фізично та психологічно сприятливого середовища для людей з особливими потребами [67, с. 187].

Звідси витікає і наступна проблема, оскільки заходи з реабілітації дітей-інвалідів в Україні також проводяться на незадовільному рівні. Далеко не в усіх регіонах існують матеріальні та технічні можливості для проведення якісної реабілітації, навіть за наявності кваліфікованих спеціалістів. У деяких випадках реабілітаційні курси проводять НДО, однак умови роботи не державних організацій у цій сфері прописані недостатньо чітко, що може призводити до конфліктів НДО з державними структурами [67, с. 183].

Усі ці проблеми через брак коштів. Тому що, міністерствам бракує коштів для того, щоб мати окремий штат, наймати висококваліфікованих працівників для того, щоб вони працювали суто над вирішенням проблем реформування. Надмірне навантаження мають не тільки працівники міністерств, але й соціальні працівники на місцях, представники місцевої влади. Службовці державного рівня скаржаться, що десяти днів підготовки

не вистачає для формування компетентних працівників. Крім того, поки що не створені можливості навчати спеціалістів для цієї сфери в системі освіти [66, с. 209].

Також, як відзначають спеціалісти відділу у справах дітей про те, що незважаючи на майже повний штат працівників у Службі в справах дітей не вистачає висококваліфікованих спеціалістів. У даному випадку дану проблему можна охрестити низький рівень кваліфікації кадрів. Оскільки служби (служби у справах неповнолітніх, частково ЦСССДМ) на місцях укомплектовувалися переважно не шляхом зовнішнього набору, а з числа співробітників дотичних організацій (в першу чергу системи освіти), співробітники часто не є професійними психологами, соціальними працівниками тощо [66, с. 220].

Незважаючи на те, що укомплектованість служби у справах дітей по місту Запоріжжя становить 96 % можна побачити на місцях нестачу кваліфікованих кадрів великою мірою спричиненою поганим матеріальним забезпеченням працівників соціальних служб. Це спричинено низькою проблем кадрової політики у службі, а саме [67, с. 232]:

- Низький рівень зарплат у державних структурах. Саме через низьку заробітну плату виникають ситуації, коли співробітники відділу у справах дітей вимушені шукати іншу роботу. В першу чергу це ті фахівці, які легко можуть її знайти, тобто це найбільш професійні і талановиті працівники;

- Через низьку заробітну плату виникає наступний логічний процес – це низька мотивованість кадрів. Незважаючи на те, що служба у справах дітей по місту Запоріжжя хоча і укомплектована майже повністю, вона не укомплектована кваліфікованими працівниками. Тому що пішла повним ходом ротация кадрів. До кадрових змін можна віднести такі процеси як:

- Досвідчені професіонали з багатим досвідом роботи пішли на пенсію, і не підготували належним чином наступників;

- Коли пішли перші професіонали то почався процес відбору та перерозподілу співробітників із суміжних структур. Такі співробітники

погано навчені та погано мотивовані. Вони повинні ще освоїти необхідні навички. Але й вони доволі часто йдуть з цієї служби до інших структур. І можна спостерігати постійний перехід з інших структур до служби у справах дітей і навпаки у середньому для кожного працівника через кожні пів року. Це спричинено також і тяжкою психологічною роботою та значним навантаженням у роботі з дітьми;

- Низька заробітна плата не стимулює молодих працівників до виконання своєї роботи якісно, а оскільки молоді люди орієнтуються на сьогоднішній день на результат і вони не бачать гідної оплати праці, то вони швидше за все підуть працювати у інші сфери, де більше платять;

- Інертність та закритість до перекваліфікації кадрів на місцях. Перекваліфікація на місцях проходить по спрощеним та швидким навчальним курсам. А повноцінна перекваліфікація у Києві є достатньо важкодоступною, відповідно, проблема відсутності кваліфікованих кадрів у службі у справах неповнолітніх суттєво сповільнює реформування;

- Незадоволеність якістю навчальних тренінгів, які проводяться державними структурами. Національна програма підготовки прийомних батьків недопрацьована (не прописана чітко, немає єдиних стандартів виконання). Багато покладається на досвід та професійність тренера, однак програма підготовки тренерів так само недосконала і не у всьому задовольняє службовців. Як відзначають працівники Відділу: «є державна програма навчання тренерів, які проводять тренінги з батьками, з працівниками інтернатів, з батьками-вихователями. Це державна програма, але вона трошки висвітлюється однобоко: дається монополія, панацея монополії держави над цим. І не завжди державна програма, яка створювалась і створюється зараз, є найкращою. Тобто всі недержавні організації не беруться до уваги. Зараз є також підзаконний акт, і мають право проводити тренінги, і мають більше юридичне обґрунтування, більше ваги державні працівники, які пройшли державні тренінги. Але я так знаю, що державний тренінг – не зовсім є таким широким і обґрунтованим, як ті

тренінги, які вже проводились в Україні і мають досвід проведення, які залучені недержавними організаціями, які залучені з інших країн, тут перероблені на нашу ментальність, на наші дії, адаптовані на наш образ життя. Це поки трохи не береться до уваги.

2.3. SWOT – аналіз функціонування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [56, с. 102].

В основі даної методології аналізу покладена теорія М.Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

З метою уточнення проблем функціонування системи адміністративного управління відокремленим підрозділом виконавчого органу Запорізької міської ради та визначення сильних та слабких сторін системи, її можливостей і загроз, що постають перед нею. У даному розділі буде проведено SWOT-аналіз функціонування служби у справах дітей по Вознесенівському району м. Запоріжжя.

Серед факторів, що, на наш погляд мають бути розглянуті під час проведення SWOT-аналізу(аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища організації в комплексі з аналізом можливостей та загроз, що створює її зовнішнє оточення), зокрема такі аспекти, що пов'язані зі службою у справах дітей, як:

1. Державне фінансування та розподіл ресурсів;
2. Моніторинг системи опіки;
3. Державний збір статистики;
4. Відкритість формування політики опіки;
5. Формування позитивної суспільної думки щодо реформи служби у справах дітей;
6. Врахування реформою індивідуальних потреб дітей;
7. Залученність дітей до діалогу при формування політики опіки;
8. Існуючі форми опіки;
9. Традиційні форми опіки;
10. Усиновлення іноземними громадянами;
11. Нові сімейні форми опіки: прийомні сім'ї та ДБСТ
1. Аналіз державного фінансування та розподіл ресурсів.

Забезпечення нормального функціонування структурного підрозділу Запорізької міської ради у справах дітей в першу чергу визначається як рівнем державного фінансування, так і механізмами розподілу ресурсів, які застосовуються. До сильних сторін державного фінансування та розподілу ресурсів слід віднести:

- покращення матеріального забезпечення усіх форм опіки (інтернатних закладів, прийомних сімей та ДБСТ);
- переведення фінансування альтернативних форм опіки з місцевого на державний бюджет;
- збільшення виплат при народженні дитини – профілактика бездоглядності;
- впровадження механізму “Гроші ходять за дитиною”;

- стимулюватиме реформаційні процеси;
- сприятиме розвитку ринку соціальних послуг;
- захищатиме дітей від дискримінації;
- державні та недержавні заклади утримання дітей.

До слабких сторін, з нашої точки зору, слід віднести :

- відсутність стандартів розподілу ресурсів та науково обґрунтованої системи прогнозування – дисбаланс розподілу державних ресурсів;
- не відпрацьованість механізмів фінансування альтернативних форм опіки, відсутність спеціального навчання фахівців – неповні/несвоєчасні виплати;
- нерівномірність матеріальної підтримки прийомних сімей, опікунів та усиновлювачів – не стимулює розвиток усиновлення;
- невизначеність трудового статусу прийомних батьків;
- конфлікт проведення додаткових виплат на утримання дитини і таємниці усиновлення;
- не закладені кошти на проведення ефективної інформаційної кампанії;
- відсутність коштів у регіональних соц. служб на відрядження, поїздки до сіл;
- брак коштів у місцевої влади для забезпечення ДБСТ приміщеннями;
- необхідність для дитини отримати статус «позбавленої батьківського піклування»;
- програма стимулює суддів до того, щоб частіше приймати рішення про позбавлення батьківських прав;
- негнучка система розподілу ресурсів – проблеми з утриманням приміщень, устаткування;
- нестача ресурсів для оздоровлення дитини на літній період, коли персонал знаходиться у відпустці.

Загрозами для нормального функціонування установи є загрози по відношенню до її державного фінансування до яких, на підставі проведених нами дослідження та аналізу практичного досвіду можна віднести:

- загроза недофінансування, згорання реформи у разі зміни політичної ситуації та пріоритетів державної політики;
- обмеженість бюджету на 2020 рік на соціальні програми;
- можливе збільшення кількості відмов від дітей серед малозабезпечених верств населення у разі скорочення соц. виплат;
- можливе збільшення кількості відмов від дітей з боку ПС та ДБСТ у разі скорочення фінансування;
- закриття окремих програм реформи, нестача коштів на зарплату персоналу служб, підготовку прийомних батьків;
- можливі перешкоди сімейному влаштуванню з боку державних закладів;
- невміння позбавленими опіки дітьми розпоряджатися коштами, що накопичаться на їх рахунку до 18 років.

Серед можливостей для здійснення покладених на установу функцій та її подальшого розвитку, можна, з нашої точки зору відзначити наступні:

- достатнє фінансування реформи в майбутньому;
- виплата двох прожиткових мінімумів дітям під опікою та у державних закладах опіки (пропозиція знаходиться у Кабміні);
- приєднання України до Гаазької конвенції – можливість виплат усиновлювачам;
- збільшення кількості персоналу закладів опіки;
- залучення благодійних коштів на потреби дітей нарівні державних закладів та служб;
- високі потенційні можливості механізму;
- подолання інерції щодо нових форм опіки;
- можливість зацікавити у дітях місцеву владу, заклади, потенційних батьків.

2. Для визначення ефективності системи опіки України та оцінки роботи з моніторингу системи опіки структурним підрозділом Запорізької міської ради у справах дітей проводиться раз на рік Аналіз Моніторингу

системи опіки. Сильні сторонами моніторингу системи опіки, на нашу думку, являються:

- обов'язковість до виконання, відповідальності за перешкодження його здійсненню;
- чітка прописаність механізму здійснення моніторингу (діють механізми як регулярних перевірок, так і “дотичного контролю”);
- загальне покращення якості моніторингу як наслідок підвищеної уваги до проблеми дітей, позбавлених батьківського піклування;
- збільшення кількості виявлених службами дітей, позбавлених батьківського піклування;
- заборона на усиновлення дітей представниками країн, які не подають необхідних відомостей про становище дітей;

За нашою думкою, до слабких сторін моніторингу системи опіки слід зазначити:

- загальна неефективність системи моніторингу;
- поширеність подання неадекватної інформації перевіряючим – приховання недоліків або термінове усунення їх з нагоди перевірки;
- відсутність інформації щодо усиновлених дітей (таємниця усиновлення);
- часто за результатами перевірок не вживаються заходи;
- позбавлені піклування діти виявляються тільки по досягненні шкільного віку;
- нестача кадрів, неможливість відвідувати з перевітками віддалені села;
- занадто м'які критерії оцінки рівня насильства в сім'ї – проблемні сім'ї виявляються лише на кризовій стадії.

Основними загрозами, для повноцінного моніторингу системи опіки, на нашу думку, слід віднести «Особистий фактор»:

- ризик “особистого фактору перевіряючих при здійсненні моніторингу;

- менший рівень контролю та підзвітності нових форм опіки – ризик зловживань (співробітники закладів опіки);

- загроза зловживань та викривлень з боку персоналу інтернатних закладів (прийомні батьки, НДО).

Серед можливостей для покращення проведення моніторингу системи опіки структурним підрозділом Запорізької міської ради, на наш погляд, можна виділити такі можливості, як :

- включення здійснення моніторингу до обов'язків одразу кількох служб;

- надання певних повноважень із здійснення моніторингу ГО;

- впровадження взаємних перевірок контролюючими службами одних областей роботу системи опіки інших;

- проведення інформаційної кампанії щодо роз'яснення прав дитини широким колам громадськості – підвищення громадянської активності населення;

- створення громадської мережі нагляду за дотриманням прав дитини – громадяни мають самі запобігати порушенню прав дитини, співпрацювати з відповідними службами.

3. Для здійснення фіксації об'ємів виконаної роботи і занесення статистичних даних за рік по службі у справах дітей Запорізької міської ради проводиться аналіз державного збору статистику по службі у справах дітей.

Сильними сторонами державного збору статистики, на нашу думку, перед усім є [17]:

- централізований, постійний збір інформації;

- передача обов'язків щодо збору інформації одній структурі – Службам у справах неповнолітніх;

- початок створення електронного банку даних дітей у системі опіки.

На наш погляд, слабкі сторони державного збору статистики, які сповільнюють процес збору статистичних даних та занесення їх до реєстру за своїм типом поділяються на методичні та практичні.

До методичних слабких сторін, на нашу думку можна віднести те, що:

- зібрані дані викривлені, непридатні для користування внаслідок низки методичних та практичних недоліків;

- збираються занадто загальні дані;

- статистику ведуть одразу кілька відомств – суперечливість даних;

- занадто складна процедура збору і розрахунку даних – незручно користуватися;

- при зборі статистики неможливо врахувати кризовісім'ї, що звертаються конфіденційно до соціальних служб, безпритульних дітей.

До практичних слабкостей державного збору статистики, на наш погляд, можна віднести, те що [17]:

- збір статистики є додатковим навантаженням до службових обов'язків практичних працівників, що призводить до зниження якості роботи;

- зібрані показники часто не передаються до інших служб, не зводяться в єдину базу;

- відсутність технічних можливостей на місцях для створення банку даних (брак кадрів, устаткування);

- проблематично зібрати інформацію із сіл – фальсифікація даних;

- стратегія “пошуку винних” на місцях – фальсифікація даних;

- штучне збільшення показників шляхом встановлення альтернативних форм опіки замість опікунства або усиновлення.

На нашу думку основною загрозою коректному та все сторонньому державному збору статистики виступає саме неможливість адекватно планувати процес реформування на основі викривлених даних. Тому що дані які подаються до державного реєстра доволі часто не перевіряються у повній мірі, саме через службову недбалість реєстр отримує викривлені дані.

На нашу думку основними можливостями покращення проведення державного збору статистики є [17]:

- переорієнтація на якісні показники замість кількісних;
- впровадження окремої посади до штатного розпису служб;
- тісна співпраця між державними і громадськими релігійними організаціями;
- оформлення даних у вигляді наочних звітів;
- створення банку даних потенційних батьків, випускників інтернатних закладів.

4. Щоб ефективно провести реформування Служби у справах дітей. Для визначення основних тенденцій, можливостей та загроз у формуванні політики опіки служби у справах дітей на базі структурного підрозділу Запорізької міської ради необхідно оцінювати ступінь її відкритості.

До сильних сторін, на наш погляд, у формуванні політики опіки у службі в справах дітей відносяться [17]:

- проблема закладів опіки опинилася у центрі уваги;
- відкритість, доступність основних офіційних документів Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту;
- активізація інформаційної кампанії з питань, пов'язаних з проблемами опіки;
- успіхи місцевих ЦСССДМ у забезпеченні населення інформацією щодо реформи;
- проведення семінарів, круглих столів за участі державних службовців регіонального рівня;
- можливість зворотного зв'язку місцевих посадовців із вищими інстанціями (ЦСССДМ, освіта).

Слабкими сторонами, на нашу думку, у формуванні політики опіки службою у справах дітей можна назвати [17]:

- відкритість процесу є декларативною;

- представники зацікавлених сторін, зокрема “практики”, не залучаються до прийняття рішень;
- службовці на місцях отримують інформацію про реформу несвоєчасно та не в повному обсязі;
- службовці нижчого рівня не мають можливостей для зворотнього зв'язку;
- формування політики опіки та піклування є недостатньо відкритим для суспільства;
- відсутність комплексної інформаційної кампанії.

Загрозами формування політики опіки на сьогоднішній день, на наш погляд, є:

- відсутність консолідації у рішеннях та діях різних відомств;
- не ефективність реформи у разі її розробки та впровадження без участі зацікавлених сторін.

Можливостями для формування якісної та успішної політики опіки службою у справах дітей на сьогоднішній день, за нашою думкою є [17]:

- формування державної політики «знизу догори», у співпраці спеціалістів нижчого рівня з вищим рівнем;
- налагодження механізмів інформування та методичної допомоги державним службовцям;
- залучення до процесу формування державної політики громадських організацій та громадськості;
- проведення круглих столів, громадських слухань для обговорення питань, пов'язаних з реформою.

5. Для проведення реформування служби у справах дітей, зокрема і структурного підрозділу Запорізької міської ради необхідно враховувати суспільну думку. Саме том біло проведено аналіз формування позитивної суспільної думки щодо реформи служби у справах дітей.

В даний час сильними сторонами утворення позитивної суспільної думки щодо реформування служб у справах дітей, на наш погляд, можна назвати те, що [17]:

- вимоги законодавства щодо інформування громадськості з питань реформи виконуються;
- розпочато інформаційну кампанію, поступове поширення соціальної реклами на цю тему.

На наш погляд, основними факторами, що на сьогоднішній день є слабкими сторонами у формуванні у Українського суспільства позитивної думки щодо проведення процесу реформування служби у справах дітей у суспільства є [17]:

- низька поінформованість громадськості про реформу;
- несформована позитивна суспільна думка про сімейні форми опіки;
- недобррозичливе ставлення до прийомних батьків та батьків-вихователів навіть з боку служб;
- відсутність системної інформаційної кампанії з єдиним планом впровадження на національному та місцевому рівнях;
- недостатня інформативність, негативне емоційне забарвлення соціальної реклами;
- непопулярність проблематики опіки і піклування у ЗМІ, поширення пресою негативних стереотипів щодо системи опіки та дітей, позбавлених піклування.

Як ми вважаємо, основною загрозою у формуванні та підтримці позитивної суспільної думки щодо реформи є подальша відсутність ефективної інформаційної кампанії у Засобах Масової Інформації . Саме це, на наш погляд, сповільнює хід реформи та утворює подальше несприйняття її суспільством.

Головними можливостями покращення ставлення суспільства до реформи у Службі в справах дітей та формування у нього подальшої

позитивної думки за нашими спостереженнями, можна назвати такі фактори, як:

- розробка інформаційної кампанії, яка проходила б водночас на всеукраїнському рівні та в регіонах;
- створення пізнавальної, інформативної та позитивно спрямованої соціальної реклами;
- активне залучення регіональних ЗМІ до висвітлення місцевих особливостей реформи, до надання інформації щодо контактів фахівців.

б. Для того щоб здійснити успішне реформування служби у справах дітей, на нашу думку, необхідно також враховувати індивідуальні потреби дитини, оскільки нажалю в наш час працівники служби у справах дітей часто ідуть принципом «дитина для родини». Саме тому, нами було проведено аналіз врахування реформою у сфері опіки індивідуальних потреб дітей, які опинились у складних життєвих обставинах [17].

Сильними сторонами виявлення та узгодження індивідуальних потреб дітей та прийомних родин Службою у справах дітей Запорізької міської ради можна назвати, за нашою думкою, такі процеси, як [17]:

- факт початку проведення реформи, направленої на врахування індивідуальних потреб дітей;
- забезпечення “базових потреб” дітей;
- збільшення фінансування галузі опіки;
- збільшення розмірів фінансової допомоги на утримання дітей;
- впровадження механізму «Гроші ходять за дитиною»;

Також слід відмітити і сильні сторони нових форм опіки, які краще задовольняють потреби в:

- особистій свободі;
- більша сприятливість для соціалізації дітей;
- встановлення пріоритетності сімейного влаштування дітей, відвідування дітьми із закладів опіки загальноосвітніх шкіл;

- подовження терміну опіки до 23 років, якщо дитина навчається у ВНЗ;
- протягом 2019 року збільшилася кількість кандидатів у батьки-вихователі та прийомні батьки;
- при всиновленні дитини або прийомі до ДБСТ, прийомної сім'ї її бажання є вирішальним.

Слабкими сторонами врахування думки дітей та їхніх індивідуальних потреб при проведенні реформування системи опіки, на наш погляд можна вважати такі сторони, як:

- недостатнє забезпечення базових потреб дітей, позбавлених піклування;
- підміна понять «індивідуальні потреби» та «базові потреби» дитини ;
- наявність попиту на прийомні сім'ї, а не на дітей – “врахування потреб батьків”;
- передбачений тільки підбір дитини до потреб сім'ї, а не навпаки
- непоширеність проведення оцінки індивідуальних потреб кожної дитини, у т.ч. через брак фахівців, методичних розробок;
- неврахування психологічних, ціннісних, цивілізаційних особливостей дитини при її влаштуванні;
- неможливість достатньо оцінити потреби дітей, в яких бракує документів проїхне минуле, про родичів;
- недостатня підготовка кандидатів у прийомні батьки / батьки-вихователі, відсутність спільних тренінгів “батьки - діти”;
- недостатня робота з повернення дітей до біологічних сімей;
- ДБСТ не задовольняють потребу в персональній увазі через занадто велику кількість дітей.

Основними же загрозами врахування потреб дітей-сиріт та з особливими потребами під час проведення реформування системи опіки в Україні на сьогоднішній день, на нашу думку, являються:

- несприятлива соціальна ситуація – велика кількість позбавлених опіки дітей і мала кількість бажаючих взяти дитину на виховання;
- особистий фактор – несумлінне виконання обов’язків працівниками сфери опіки (ЦС-ССДМ, НДО, прийомні батьки);
- невдала адаптація дитини в сімейній формі опіки, повернення її до закладу опіки – психологічна травма дитини;
- невдала соціалізація дітей в загальноосвітній школі через упереджене ставлення соціуму – ризик повторення долі батьків.

Можливостями реформування системи опіки з врахуванням індивідуальних потреб дітей, на нашу думку, є:

- вивчення індивідуальних особливостей дитини, сумісності її з майбутніми прийомними батьками;
- підбір професійних, сумлінних кадрів для роботи у сфері опіки.

7. З метою якісного проведення реформування системи опіки в Україні нами було проведено аналіз залученості дітей до діалогу з метою формування сучасної політики опіки [17].

Сильними сторонами залученості дітей до діалогу при формування політики опіки та врахування їхньої думки є те, що [17]:

- діти отримують інформацію про реформу в достатньому обсязі (працівники закладів опіки);
- думка дитини є вирішальною при усиновленні;
- існування органів самоврядування у закладах опіки.

На нашу думку слабкими сторонами при залученні дітей до діалогу, щодо створення сучасної політики опіки в Україні є:

- діти в інтернатних закладах часто знаходяться в ситуації «інформаційного голоду» щодо реформаційних процесів (експерти різних груп, крім працівників закладів опіки);
- залученість дітей до діалогу відсутня і не передбачена реформою (при цьому багато експертів не вважають це проблемою);

Основними загрозами, які заважають якісному залученню дітей до проведення реформування політики опіки, на наш погляд, є [17]:

- неготовність дітей, позбавлених опіки, до прийняття рішень;
- внаслідок такої неготовності участь дітей у діалозі може бути не більше ніж формальною.

У свою чергу можливостями для збільшення замученості дітей до побудови якісно нової політики системи опіки, на нашу думку є [17]:

- проведення роз'яснювальної роботи з дітьми з питань реформування;
- запровадження практики залучення дітей до прийняття рішень, підвищення рівня самоврядування у закладах опіки;
- проведення масштабних анкетувань, круглих столів з питань реформування за участі дітей;
- залучення до підготовки обговорень, опитувальників (кваліфікованих працівників);
- зміна суспільної думки щодо важливості думки дитини при прийнятті рішень.

8. Для більш якісного розуміння процесів, що відбуваються у системі опіки нами було проведено аналіз існуючої форми опіки в Україні.

Як ми виявили, сильними сторонами існуючої на сьогоднішній день в Україні форми опіки можна назвати, за нашою думкою, такі сторони, як [17]:

- наявність професійного та відданого справі персоналу різного профілю, у т.ч. таких, що працюють із дітьми з особливими потребами;
- збільшення фінансування – покращення матеріальної бази (у т.ч. для проведення профорієнтації вихованців);
- вдосконалення методів виховання дітей (персонал ЗО, державних службовці).

На цей момент часу нами були виявлені слабкі сторони традиційної форми опіки. Такі слабкі сторони традиційної форми опіки, на наш погляд, можна виділити за такими напрямками як [17]:

- Кадрові проблеми;

- Проблеми соціалізації та профорієнтації вихованців;
- Проблеми реформування.

На сьогоднішній день у службі у справах дітей існують кадрові проблеми. На нашу думку, до кадрових проблем слід віднести такі проблеми, як [17]:

- нестача професійного персоналу (в Україні не існує гідної професійної підготовки педагогів для ЗО);
- невідповідність штатного розпису реальним потребам закладів;
- низька заробітна плата персоналу ЗО.

В наш час існують проблеми соціалізації та профорієнтації вихованців інтернатних закладів. Оскільки такою роботою часто нехтують в інтернатних закладах. До таких проблем, на нашу думку, можна віднести [17]:

- ізолюваність дітей у ЗО (особливо для дітей з особливими потребами);
- обмежений вибір професій для вихованців ЗО;
- небажання ВНЗ приймати на навчання випускників ЗО.

Також, сьогодні існують проблеми реформування. Проблеми реформування системи опіки, на нашу думку, слід підрозділяти на такі, як:

- зарплатня залежить від кількості дітей у закладі персонал ЗО незацікавлений у виведенні дітей закладів (для повернення у біологічну сім'ю або для усиновлення, під опіку, в ПС або ДБСТ);
- відсутність законодавчих норм, які б забезпечували можливість реформування інтернатів;
- формальні перепони для самостійного впровадження керівництвом ЗО інновацій.

В наш час існують загрози щодо реформування системи опіки. До таких загроз, на нашу думку, можна віднести:

- Створення дитячих будинків за територіальним принципом;
- районні ЗО мають гірше забезпечення за обласні заклади (фінансове і кадрове);

- ризик погіршення якості медичного супроводу дітей;
- небажані контакти з асоціальними родичами дитини;
- навчання в загальноосвітніх школах - відсутність системи навчання дітей з особливими потребами в загальноосвітніх школах.

Також не слід забувати і про можливість традиційної форми опіки. Основними можливостями традиційної форми опіки, на наш погляд, можна назвати [17]:

- об'єднання всіх ЗО під юридичну відповідальність Міністерства у справах сім'ї та молоді;
- перетворення будинків дитини на реабілітаційні центри, надання медичних та соціальних послуг населенню;
- реформування і модернізація інтернатів шляхом зменшення кількості дітей та збільшення кількості персоналу – індивідуальний підхід до реформування кожного закладу;
- впровадження у ЗО нових методик виховання із використанням адаптованого зарубіжного досвіду.

9. З метою розуміння особливостей сучасних форм опіки, нами було проведено аналіз традиційної форми опіки з метою виявлення слабких та сильних сторін, і також можливостей та загроз для традиційної форми опіки[].

Сильними сторонами традиційної форми опіки, на нашу думку, можна відзначити такі сторони, як [17]:

- найбільшу наближеність до сімейної форми виховання;
- встановлення її пріоритетною формою виховання.

До слабкої сторони традиційної форми опіки, на наш погляд, слід віднести таємницю усиновлення. В наш час у таємниці усиновлення нами було виявлено серйозні мінуси, як [17]:

- усиновителі не отримують матеріальної допомоги від держави;
- відсутність соціального супроводу усиновителів;

Нажаль, сьогодні усиновителі не залучаються до програм підбору та підготовки, які проводяться ЦСССДМ при підготовці прийомних сімей та ДБСТ.

Основною же загрозою традиційній формі опіки можна назвати невідповідність батьків-усиновителів до виховання дітей, тому що найбільше число повернень дітей до інтернатів саме від усиновителів.

Можливостями подальшого розвитку традиційної форми опіки можуть бути [17]:

- скасування таємниці усиновлення;
- надання державної допомоги усиновителям;
- впровадження підготовки до соціального супроводу усиновлювачів.

10. На даний час в Україні бурхливими темпами розвивається тенденція усиновлення наших дітей громадянами інших країн, серед яких є громадяни країн ЄС, США, Канади та навіть Австралії. Нами було проведено аналіз усиновлення дітей іноземними громадянами.

Сильними сторонами щодо усиновлення наших дітей іноземними громадянами, як ми виявили, можна назвати [17]:

- заборону усиновлення українських дітей громадянами країн, що не звітують про подальшу долю дітей;
- непряме стимулювання національного усиновлення.

Слабкими же сторонами усиновлення українських дітей іноземцями, на нашу думку, являються :

- нечітка процедура контролю за подальшою долею дітей після усиновлення;
- визначення МЗС уповноваженим органом з отриманням подальшої інформації про дітей – непевність у достатній увазі цього відомства до цих обов'язків (працівники ЗО).

Основною загрозою для всиновлення наших дітей іноземцями можна назвати відсутність зв'язку з усиновленою дитиною, неможливість отримати

інформацію від іноземної держави формування негативного іміджу іноземних усиновлювачів серед працівників закладів опіки та дітей.

Можливістю поліпшення процедури усиновлення іноземними громадянами наших дітей ми вважаємо введення чіткого механізму контролю за подальшою долею усиновлених дітей.

11. Також нами було проведено аналіз системи опіки у цілому з метою розробки та надання подальших рекомендацій державним органам влади та службам у справах дітей міста Запоріжжя і України в цілому.

Сильною стороною опіки являється те, що з наступного року допомога опікунам буде прирівняна до розміру допомоги прийомним сім'ям і ДБСТ. Слабкою стороною опіки є недостатня матеріальна підтримка через надто малі видатки заплановані у бюджету. Загрозами для опіки можна вважати те, що в наслідок реформування ця форма втрачає популярність, порушується пріоритетність біологічних форм. Також слід не забувати і про те, що дитина під опікою може залишатися незахищеною від асоціальних батьків (особливо якщо опікун проживає у тій самій квартирі). Можливостями покращення опіки можна віднести постійний соціальний супровід кризових сімей, який допоміг би зберегти сім'ю або вірно визначити опікуна і можливість встановлення опіки не лише родичами, а й членами територіальних громад.

12. З метою оцінювання сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз нових сімейних форм Аналіз нових сімейних форм, прийомних сімей та ДБСТ.

До сильних сторін нових сімейних форм, таких як прийомні родини та ДБСТ можна віднести достатньо високий рівень "усвідомленості" батьківства у ПС та ДБСТ (часто їх створюють педагоги або працівники соціальної сфери).

Також доволі сильною стороною є навчання батьків-вихователів саме через обов'язковість проходження навчання батьків та наявність розвинених державних та недержавних тренінгових програм.

Слабкими сторонами нових форм опіки у порівнянні з традиційною формою опіки на наш погляд можна назвати :

- занадто довга процедура збору необхідних документів, перевірки та отримання дозволу (іноді півроку-рік);
- відсутність нарахування трудового стажу та пенсії прийомних батьків;
- непередбаченість можливості для ДБСТ залучення додаткових працівників, недостатня кількість волонтерів.

Також як сильною так і слабкою стороною є навчання батьків-вихователів. Сильні сторони були описані вище, а ось про слабкість слід окремо поговорити. Слабким навчання батьків-вихователів є через недоліки національної програми підготовки та навчання, недостатній обсяг тренінгів та непередбаченість підготовки дітей та спільної підготовки «батьки - діти».

Загрозами на сьогоднішній день є занадто довгий процес підготовки документів для створення ПС або ДБСТ – деякі сім'ї відмовляються від свого бажання та відсутність достатньої допомоги, супроводу – “вигорання” батьків, руйнування ПС та ДБСТ. Також недостатня підготовленість батьків-вихователів до проблем виховання дітей та взаєморозуміння.

Можливостями слід назвати нарахування трудового стажу та пенсії прийомних батьків, адже це заняття стає як професія в останній час. Також до можливості покращення функцій батьків-вихователів можна віднести збільшення програми навчання в останній час, офіційне використання декількох навчальних програм та ширше залучення НДО до проведення тренінгів і впровадження офіційних тренінгів «батьки-діти».

Отже до основних проблем Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради можна : 1. брак фінансових ресурсів; 2. явна необхідність у збільшенні чисельності персоналу інтернатних закладів; 3. невелика заробітна плата працівників Служби у справах дітей та підпорядкованим їй інтернатним закладам; 4. проблема недостовірності

статистичних даних; 5. відсутність загальної бази по дітям сиротам та вірогідним опікунам.

Висновки до другого розділу:

2.1. Виконавчий орган міського самоврядування міста Запоріжжя очолюється міським головою, яким на чергових виборах було обрано Володимира Вікторовича Буряка . Міський голова (Мер міста), поряд з підпорядкованим йому виконавчого комітету міської ради в цілому (вищого органу міського самоврядування) так і окремих її структурних підрозділів (комісій, комітетів), зокрема. До складу Запорізької міської ради входять, зокрема, також Управління по забезпеченню роботи Запорізької міської ради та секретар міської ради, який відповідає за документальне оформлення діяльності ради та виконує обов'язки її очільника у разі відсутності міського голови (на цю посаду обрано депутата Пидорича. Р.О.). До складу виконавчого комітету входить адміністративна комісія.

2.2. На сьогоднішній день, незважаючи на великі кроки у бік покращення роботи служби у справах дітей законодавча база у сфері охорони дитинства в цілому досі не приведена у відповідність: одні й ті самі поняття можуть трактуватися по-різному (наприклад, Сімейним та Цивільним кодексами), частину внутрішніх законодавчих та підзаконних актів досі не змінено.

2.3. Отже до основних проблем Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради можна : 1. брак фінансових ресурсів; 2. явна необхідність у збільшенні чисельності персоналу інтернатних закладів; 3. невелика заробітна плата працівників Служби у справах дітей та підпорядкованим їй інтернатним закладам; 4. проблема недостовірності статистичних даних; 5. відсутність загальної бази по дітям сиротам, вірогідним опікунам що не дає змогу швидко і правильно оцінити масштаби роботи та слідкувати за долею всиновлених дітей.

Розділ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ
АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА
ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ У СПРАВАХ ДІТЕЙ ПО ВОЗНЕСЕНІВСЬКОМУ
РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

3.1. Напрями удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради

На сьогоднішній день провівши аналітичне дослідження по роботі служби у справах дітей як по Вознесенівському району, так і міста та області у цілому ми прийшли до певних висновків. Хоча на сьогодні ідуть значні кроки в бік покращення роботи служби у справах дітей, ми виявили низку проблем у роботі цієї служби. Отже у цьому розділі будуть надані пропозиції щодо покращення роботи Відділу у справах дітей по Вознесенівському району та Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради у цілому.

Ми вважаємо, що для створення належних соціально-психологічних умов для дітей, позбавлених піклування, дітей-сиріт та інвалідів необхідно почати комплекс заходів, основними з яких є заходи стосуються фінансової сторони питання, а саме : таким дітям необхідно виплачувати щомісячно суму, яка дорівнює двом прожитковим мінімумам за рахунок закладання на наступний рік коштів до державного бюджету. Це стосується усіх дітей незалежно від того, знаходяться вони під опікою в родині, чи в інтернатних закладах, а саме лише по Вознесенівському району міста Запоріжжя цей захід охопить 346 дітей, для чого буде необхідно 1,56 млн. грн.. Саме завдяки

таким крокам діти отримають у своє розпорядження грошові кошти, які вони витратимуть на задоволення власних потреб, чи відкласти їх на майбутнє для інших цілей (наприклад купівля житла чи автомобіля, ремонт в оселі та її облаштування).

З іншого боку, щоб вирішити брак уваги до таких дітей, на нашу думку, необхідне збільшення кількості персоналу у закладах опіки. Що безумовно призведе до збільшення видатків на соціальну сферу (лише по Вознесенівському району міста Запоріжжя цей захід охопить 7 додаткових працівників, для чого буде необхідно 50 тис. грн. з поступовою їх індексацією). але це є інвестуванням у майбутніх громадян країни. Зараз кількість працівників відносно невелика, в першу чергу це пов'язано з великою відповідальністю, тяжкою психологічною роботою з дітьми, та невеликою заробітньою платою, що потребує, крім збільшення чисельності працюючих ще й підвищити їм рівень оплати праці щонайменш на 2 тис. грн. (лише по Вознесенівському району міста Запоріжжя для цього необхідно буде 12 тис. грн., з поступовою їх індексацією). Саме через це молоді люди. Спеціалісти з педагогічних вузів не хочуть йти на таку роботу. Основна мета на нашу думку повинна бути саме створення додаткових робочих місць з належним рівнем оплати праці у цій сфері.

По – перше, це стимулюватиме скорочення безробітності саме серед студентів Вищих Навчальних Закладів, адже часто після випуску вчорашні студенти йдуть на біржу праці саме через брак робочих місць та необхідний стаж у цій сфері, через який їх часто не допускають до роботи з дітьми.

По – друге це стимулюватиме якісний соціальний супровід сімей та дітей, які були всиновлені. За кожним спеціалістом буде закріплена певна кількість дітей, за яку він буде відповідати., умовно кажучи наприклад за 100 дітьми. Саме таким чином буде проводитися якісний соціальний супровід дітей – сиріт та інвалідів, оскільки будуть конкретні рамки відповідальності спеціаліста.

Ми вважаємо, що в бюджет 2020-го року необхідно закласти більшу суму грошових коштів на соціальну сферу. На цю сферу необхідно збільшити видатки щонайменше на 10% від запланованих 110 млрд. грн. Це збільшення фінансових надходжень повинне піти на нашу думку на:

- Збільшення заробітної плати працівників служби у справах дітей як Запорізької області, так і всієї України в цілому. Це стимулюватиме нормалізації фінансового стану працівників та налагодження їх побуту;

- Закладання грошей на інформаційну соціальну кампанію у Засобах масової Інформації. Таким чином, отримуючи фінансові ресурси можна їх розподілити між ЗМІ України на проведення більш широкої соціальної кампанії, до якої можна віднести масове друкування навчального та мотиваційного роздаткового матеріалу серед незабезпечених верств населення України, зйомку та показ соціальної реклами, яка сприятиме популяризації розвитку інституту прийомних сімей в Україні, сприятиме формуванню позитивної думки суспільства до нової реформи у цій сфері;

- Наймання та включення до штату працівників служби у справах дітей кваліфікованих кадрів, наприклад дитячих психологів, які будуть проводити профілактично - роз'яснювальну роботу з дітьми які опинилися у складних обставинах, та батьків, які по тим чи іншим причинам намагаються відмовитися від дітей, як своїх, так і прийомних;

- Створення окремого фонду на виплату компенсацій проїзду та відряджень працівникам служби у справах дітей. Завдяки цьому кроку, на нашу думку можна досягти нарешті сумлінного виконання працівниками плану відвідування далеких сіл та містечок на предмет скарг чи моніторингу неблагонадійних сімей, та сімей, що взяли на себе обов'язки опікунів. Таким чином збільшиться контроль за такими родинами на предмет зловживання ними неправомірних дій та нецільових трат по відношенню до дітей;

Для поліпшення процесу доведення нових законодавчих актів, наказів Кабінету Міністрів та Президента України серед працівників служби у справах дітей ми пропонуємо розробити сучасні інформаційні сайти та

мобільні додатки для фахівців та службовців служби у справах дітей України. Саме завдяки досягненням сучасної ІТ-індустрії можна побороти такий недолік, як несвоєчасне доведення до працівників служби нових наказів та законодавчих актів. Також для цього необхідно осучаснювати комп'ютерну техніку або закупити її для потреб Служби у справах дітей (лише по Вознесенівському району міста для цього треба буде закласти щонайменше 60 тис. грн. на купівлю комп'ютерної техніки).

На нашу думку, для боротьби із таким явищем, як викривлення показників статистичних даних працівниками служби у справах дітей можна запропонувати наступні дії, такі як:

- Поручення збору та обробки статистичних даних одному єдиному Відділу служби у справах дітей, який може відповідати на рівні області. Такий відділ потрібно створити при Обласній раді, який у свою чергу буде передавати оброблені статистичні дані у Міністерство Соціальної політики України. Для Цей крок позитивно сприятиме покращенню організаційної структури Служби у справах дітей, оскільки збір статистичних даних буде у компетенції одного відділу, а не декількох, як є зараз. Саме це розвантажить інші відділи Служби у справах дітей і сфокусує їх увагу на вирішенні конкретних завдань;

- Зняття збору статистичних даних з рядових працівників Відділу у справах дітей та впровадження до штатного розкладу 2-х окремих працівників, які займатимуться збором, обробкою та передачею статистики до Обласного відділу статистики Служби у справах дітей;

- Оформлення даних у вигляді наочних звітів. Саме таким чином можна чітко і зрозуміло вийти у стан справ на сьогоднішній день. Для цього необхідно розробити єдиний бланк звіту по статистиці, який заповнюватимуть у Відділі статистики служби у справах дітей;

- Переорієнтація з кількісних на якісні показники, а саме на кількість успішно влаштованих дітей, які не повернуться до інтернат них закладів на протязі 1-го року. Таким чином, встановлення нових показників зможе

відволікти працівників служби у справах дітей від гонитви за кількісними параметрами, виконанням планів і більш чітко сфокусувати свою увагу на вирішенні кожної конкретної проблеми, яка виникає у неблагонадійних сім'ях. Це дасть змогу проводити адекватну виховну та роз'яснювальну роботу серед неблагонадійних та кризових родин, дітей які стоять на обліку у правоохоронних органах та покращення на краще їхнього стану. Також це прибере радикальне вирішення проблеми, оскільки більше не буду обмеженого часу на кожну окрему ситуацію і це стимулюватиме ріст якісних змін у цій сфері;

- Створення Єдиного банку даних, в якому будуть дані по випускникам інтернатних закладів, потенційним усиновлювачам та кризовим родинам, що дозволить відслідковувати подальшу долю дітей а також проводити моніторинг та контроль за умовами утримування дітей у родинах опікунів. Такий банк спростить пошук усіх цих категорій людей службою у справах дітей та стане повноцінною заміною багатьох чисельних архівів у кожному відділі служби у справах дітей. Для цього необхідно створити сучасні центри збереження і обробки даних та проведення високошвидкісного Інтернету у кожний Відділ у справах дітей.

На сьогоднішній день ми вважаємо щоб розробити та провести якісне реформування у службі в справах дітей необхідно реформувати політику опіки в Україні в цілому, яка передбачає формування сучасної політики опіки, залучення до процесу формування політики громадські, релігійні та благодійні організації, розробку та проведення інформаційної кампанії та інше. Перш за все, необхідно визначити основні тенденції у формуванні та розвитку політики опіки в Україні. Вирішити це питання на нашу думку може комплекс дій, які будуть спрямовані на покращення процесу розробки якісної політики опіки працівниками служби у справах дітей всіх рівнів, не залежно від посади. Основними кроками, на нашу думку, можуть стати такі кроки, як :

- Формування сучасної політики опіки «знизу догори». Під цим терміном необхідно розуміти співпрацю спеціалістів нижчого та вищого рівня. Для цього необхідно організувати зустрічі спеціалістів відділів служби з високо посадовцями рівня міністерства. Це можна зробити як особистою присутністю вищеназваних, так і проведенням онлайн конференцій, де спеціалісти нижчого рівня, які знають реальну ситуацію на місцях можуть донести інформацію до вищого керівництва, звітувати по своїй роботі на місцях і оперативно надавати звіти по виконаній роботі. Таким чином, при проведенні таких онлайн конференцій та нарад можна досягти налагодження діалогу серед працівників служби у справах дітей усіх рівнів;

- Залучення до процесу формування державної політики громадських, релігійних та благодійних організацій . Завдяки цьому виросте довіра з обох боків. Для цього необхідно проводити круглі столи, громадські слухання з приводу обговорення питань, які стосуються процесу реформування політики опіки. Таким чином як державні службовці, так і громадські діячі зможуть дійти консенсусу у цьому питанні і тісно взаємодіяти та надавати допомогу один одному у роботі з дітьми.

На нашу думку, щоб досягти максимального ефекту від реформування системи опіки необхідно знайти джерела фінансування інформаційної кампанії, а й також доручити її проведення висококваліфікованим спеціалістам із приватних рекламних організацій. Ми пропонуємо для досягнення максимального ефекту від проведення інформаційної кампанії серед населення такі кроки, як:

- Розробка та узгодження інформаційної кампанії сторонніми організаціями. Необхідно об'явити тендер на розробку проекту соціальної реклами для усіх видів ЗМІ (Теле-, радіо,- мовлення, Інтернет та друковані видання) серед приватних рекламних компаній, які вже мають досвід успішної роботи на ринку рекламних послуг. Також, на нашу думку, необхідно залучити до розробки матеріалів кампанії працівників служби у справах дітей як консультантів та перевіряючих;

- Створення позитивно спрямованої пізнавально – інформативної соціальної реклами. Цього можна досягти все тим же шляхом укладання параметрів у тендері та проведення консультаційних переговорів з рекламним агенством яке буде цим займатись. Тобто необхідно чітко прописати ті теми та інформацію у тендері, яку необхідно максимально чітко та позитивно висвітлити у соціальній рекламі;

- Активне залучення регіональних ЗМІ до трансляції соціальної реклами після розробки та ухвалення рекламних матеріалів. Тобто після того, як будуть розроблені рекламні матеріали необхідно визначити за рахунок яких грошових ресурсів будуть проводитися покази та друкування реклами. Як варіант ми пропонуємо залучити до фінансування некомерційні благодійні фонди та організації.

Оскільки на сьогодні існує проблема врахування індивідуальних потреб дитини під час проведення реформи, нашою пропозицією є ряд певних кроків, які допоможуть враховувати індивідуальні потреби дитини при проведенні реформи системи опіки.

По-перше, на наш погляд необхідно вивчати і враховувати індивідуальні потреби і особливості дитини при влаштуванні у прийомну родину. Для цього необхідно встановити принцип не «дитина для родини» а «родина для дитини». На нашу думку необхідно при відборі родини враховувати релігійні та морально – етичні якості родини та дитини. Тільки таким чином можна уникнути багатьох протиріч при влаштуванні та перебуванні дитини в прийомній родині. Оскільки до 60%, якщо вірити статистичним даним повернень дітей в дитячі будинки виникають саме через різність поглядів дітей та опікунів, через що вони не можуть дійти згоди та порозуміння в деяких ситуаціях.

По-друге ми пропонуємо ввести обов'язкові тренінги у форматі «батьки-діти» для підготовки кандидатів у батьки-вихователі. Завдяки проведенню тренінгів у такому форматі можливо досягти згоди та порозуміння серед дітей та майбутніх батьків вихователів. Для цього, на наш

погляд, треба ввести тренінги «батьки – діти» у програму навчання кандидатів у батьки-вихователі. Необхідно розробити методичні вказівки для проведення тренінгів працівниками служби у справах дітей, закласти окрему статтю у видатковій частині бюджету служби у справах дітей для проведення таких тренінгів, найняти для навчання спеціалістів служби у справах дітей досвідчених фахівців шляхом відкритого відбору серед претендентів для проведення навчання працівників служби в справах дітей таким тренінгам.

По – третє, на нашу думку буде доцільно провести переатестацію працівників служби у справах дітей усіх рівнів. Таким чином будуть відсіяні непрофесійні та немотивовані кадри. Щоб замінити цих працівників на посадах треба, на нашу думку, необхідно провести відкритий конкурс на посаду працівника служби у справах дітей. Для цього потрібно підвищити рівень заробітної плати працівникам та висунути список посадових обов'язків та якостей, яким повинні відповідати кандидати на посаду спеціаліста відділу у справах дітей.

Оскільки на сьогоднішній день у місті Запоріжжя діє 7 Відділів служби у справах дітей розташованих у кожному районі міста, наша пропозиція стосується їхнього укрупнення та переїзду до окремої споруди, бажано в центрі міста, де працівники зможуть оперативно виїжджати у райони міста та виконувати роботу. Таким чином буде створено баланс між швидкістю реагування та якістю роботи. Також, оскільки працівники служби у справах дітей будуть зосереджені у одному місці, одразу відпадає необхідність у великій кількості начальників відділів та їхніх заступниках. На зекономлену заробітню плату начальників та заступників можна найняти додаткових працівників відділу або використати їх у інших цілях, наприклад преміювання кращих працівників, створення фонду компенсації проїзду для працівників служби у справах дітей. Таким чином, завдяки укрупненню організації можна перенаправити грошові кошти Фонду Заробітної Плати на збільшення штату спеціалістів та службовців. Завдяки укрупненню можна

скоротити у три рази кількість обслуговуючого персоналу, наприклад прибиральниць та охоронців., збільшити кількість водіїв у службі (до семи чоловік, по одному на кожен район міста) та пришвидшити процес прийняття рішень в організації, оминаючи зайвих посередників.

Наступним кроком в покращенні роботи працівників служби у справах дітей вважаємо вирішення питання інформування працівників щодо останніх законодавчих актів, методичних посібників та постанов Міністерства Соціальної політики та Кабінету Міністрів України шляхом створення сучасних інформаційних додатків для смартфонів та комп'ютерів. Для того, що вирішити це питання необхідно закласти гроші на створення спеціального мобільного додатку для смартфонів, та у перспективі подальшу підтримку цього додатку відділом технічної підтримки при Службі у справах дітей. Це буде дуже зручно для працівників соціальних служб, оскільки на сьогоднішній день смартфон тісно увійшов у наше життя і є у на сьогоднішній день у кожної людини та завжди при собі. Таким чином пропонуємо розробити такий мобільний додаток для службовців, в якому будуть знаходитися у загальному доступі та актуалізуватися нові законодавчі акти та настанови у роботі та накази від Міністерств, Кабінету Міністрів та Президента України. Оскільки згідно з новою програмою Президента України Зеленського В.О. «країна в смартфоні».

Для користування даним додатком необхідно буде пройти реєстрацію на сайті Міністерства Соціальної політики і отримати вхід до свого особистого електронного кабінету, до якого можна підключити на вибір свою особисту чи службову пошту та зайти до свого профілю і виставити налаштування програми. Всі необхідні накази, закони і інші нормативно-правові акти будуть надходити швидко і своєчасно до працівників, тим самим зросте обізнаність працівників щодо нових правових норм роботи. Також, на наш погляд , можна додати в цьому додатку функцію GPS-маячку. Завдяки цій функції можна буде слідкувати за роботою працівників служби в справах дітей, а саме здійснювати контроль за реальними виїздами

працівників служби у справах дітей на місця пригод, чи виконанні поточного огляду та контролю за утриманням дітей в родинах опікунів та у кризових сім'ях, що вже зможе щонайменше зменшити кількість прогулів працівниками служби та контролю за достовірністю переданих даних, які будуть оброблятися Відділом статистики при службі.

Для достовірності даних, на наш погляд слід також розробити у даному додатку онлайн копію звіту про виконану роботу по кожному окремому випадку. Такий підхід допоможе зберегти та одразу ж передати отримані дані по кінцю візиту. Таким чином електронна версія звіту про виконану роботу буде надходити безпосередньо на комп'ютер начальника Служби у справах дітей. Також по кінцю робочого дня працівник служби в справах дітей приїжджає до офісу та роздруковує електронні версії своїх звітів, після чого надає їх начальнику або заступнику Служби у справах дітей по м. Запоріжжя.

Дана система вже понад 5 років успішно працює в країнах Європейського Союзу, а саме у Франції, Іспанії, Італії, Бельгії та Німеччини. Як відомо, у цих країнах після введення таких робочих мобільних додатків для службовців зменшилися витрати часу у двічі, зросла інформованість працівників щодо нововведень у роботі Служб у справах дітей цих країн, і саме тому, на нашу думку, слід перейняти досвід в організації роботи Служби у справах дітей в Україні, керуючись передовим Європейським досвідом.

Окремої уваги, як ми вважаємо, заслуговує посадова інструкція працівника Служби у справах дітей. Звісно існуюча посадова інструкція може задовольняти вимогам в цілому, але в деяких моментах на нашу думку слід оновити, і навіть додати нові пункти до посадової інструкції. Саме тому нашою пропозицією будуть наступні кроки у розробці посадової інструкції, як:

- Додавання до посадової інструкції в розділ обов'язків працівника пункт про роботу у нових додатках для службовців, а саме прописати

обов'язкові цілі та кроки для виконання при виїзді на закріплену ділянку. Такими кроками, ми пропонуємо зробити:

1. Зняття координат геолокації та часу прибуття на закріплену ділянку. Таким чином можна буде здійснювати контроль за роботою працівника, а саме час прибуття та початку роботи на території;

2. Заповнення у програмі електронного бланку про здійснення відвідування сімей для перевірок, проведення виховних, консультаційних бесід та іншого. Обов'язково повинні бути присутні такі поля, як: адреса, стан родини, ціль візиту та планування часу на проведення роботи;

3. Поточна фото – чи відео - фіксація конкретних ситуацій чи документів у програмі, завдяки чому інформація про них швидко надходить до керівництва та Статистичного відділу Служби у справах дітей;

4. Завершення візиту працівником Служби у справах дітей. Заповнення остаточного звіту про виконану роботу у даній родині і встановлення цілей на наступний візит.

- Чітке встановлення відповідальності за ухиляння від виконання посадових обов'язків працівниками. Розробити список основних кроків, якими можна вважати як невиконання працівником своїх посадових обов'язків та застосування до працівників відповідних покарань. Таким чином можна стимулювати працівників до якісного виконання своїх обов'язків. На нашу думку до основних проявів неналежного виконання своїх обов'язків слід затвердити такі пункти, як:

1. Запізнення на свою ділянку більш ніж на 30 хвилин;

2. Відсутність знятих координат геолокації;

3. Відсутність заповнених електронних документів: бланку відвідування родини, фото – відео- фіксації на протязі перебування при візиті, незаповнення звіту про виконану роботу та не встановлення цілей на наступний візит, подача недостовірної статистичної інформації.

- Задля пришвидшення процесу переходу на нову робочу програму, ми пропонуємо провести для усіх працівників Служби у справах дітей окремий

тренінг щодо можливостей та аспектів роботи у цій програмі. Також пропонуємо розробити спеціальну інструкцію по роботі у даній програмі для працівників, які були відсутні на тренінгу по вагомим причинам чи які були нещодавно прийняті на роботу. Таким чином можна буде досягти максимально швидкого опанування нової робочої програми співробітниками Служби у справах дітей та швидшого та якіснішого виконання роботи.

Отже можна визначити що для удосконалення методичних основ проектування організаційного управління необхідно провести такі кроки, як:

- збільшення заробітних плат працівників Служби у справах дітей Запорізької міської ради та підшефних установ;

- розробку та введення у роботу спеціальної програми та мобільного додатку для працівників Служби у справах дітей;

- переробку та додавання до посадової інструкції спеціаліста Служби у справах дітей пунктів, які стосуються коректного використання спеціальних робочих додатків та програм;

- створення окремого Відділу по збору та обробці статистичних даних при Службі у справах дітей;

- об'єднання усіх відділів по місту у одній споруді із зручним розташуванням та перетворення їх із кабінетних працівників більш орієнтованих на роботу по певній території, що поліпшить контроль за ситуаціями у родинах опікунів.

3.2. Економічне обґрунтування удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради

На сьогоднішній день нами було проведено економічне обґрунтування шляхів вдосконалення роботи Служби (Управління) у справах дітей

Запорізької міської ради. Провевши аналітичне дослідження по роботі служби у справах дітей як по Вознесенівському району, так і міста та області у цілому ми розробили економічне обґрунтування процесів покращення роботи.

Ми вважаємо, що для створення належних соціально-психологічних умов для дітей, позбавлених піклування, дітей-сиріт та інвалідів необхідно почати комплекс заходів, основними з яких є заходи стосуються фінансової сторони питання.

Перш за все, ми вважаємо таким дітям необхідно виплачувати щомісячно суму, яка дорівнює двом прожитковим мінімумам. Це стосується усіх дітей незалежно від того, знаходяться вони під опікою в родині, чи в інтернатних закладах. Оскільки на сьогоднішній день сума прожиткового мінімуму для дітей до 6-ти років складає 1779 грн, ми пропонуємо виплачувати на рахунок дитини сироти 6-ти річного віку суму у 3558 грн щомісячно. Для дітей віком від 6 до 18 років прожитковий мінімум складає сьогодні 2218 грн у місяць. Саме тому ми пропонуємо відкладати на особистий банківський рахунок дитину суму яка дорівнює двом прожитковим мінімумам, тобто 4436 грн. Завдяки таким крокам діти отримають у своє розпорядження грошові кошти, які вони витратять на задоволення власних потреб, чи відкладати їх на майбутнє для інших цілей (наприклад купівля житла чи автомобіля, ремонт в оселі та її облаштування).

З іншого боку, щоб вирішити брак уваги до таких дітей, на нашу думку, необхідне збільшення кількості персоналу у закладах опіки. Хоча це може і привести до збільшення видатків на соціальну сферу, але це є інвестуванням у майбутніх громадян. Зараз кількість працівників складає 305 працівників сумарно. Саме тому ми пропонуємо збільшити чисельність вихователів інтернатних закладів міста Запоріжжя с першу на 10% (335 осіб), а потім ще на 15% (503 особи). Таким чином буде вирішено питання старанного догляду за дітьми, які утримуються в інтернатних закладах міста.

По – перше, такий крок створить нові робочі місця у місті. А отже на таку роботу можуть піти випускники ВУЗів з педагогічною та соціальною освітою. Це стимулюватиме скорочення безробітності саме серед студентів Вищих Навчальних Закладів, адже часто після випуску вчорашні студенти йдуть на біржу праці саме через брак робочих місць та необхідний стаж у цій сфері, через який їх часто не допускають до роботи з дітьми.

Що стосується роботи Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради, то наша пропозиція стосується укрупнення служби. Подібний крок був зроблений у Франції. Таким чином у Франції було проведення укрупнення міських служб, включаючи і служби в справах дітей.

Наша пропозиція по-перше стосується ліквідації районних відділів та переїзду штату спеціалістів до окремої споруди, яку необхідно шукати в центральних районах міста. Завдяки оптимізації районних відділів вдасться скоротити штат працівниками одних посад, та наростити його іншими посадами (спеціалістами). Наприклад необхідно розглядати споруди, що знаходяться вздовж проспекту Соборного. Таким чином у співробітників Служби в справах дітей буде мобільність, адже таким чином можна відправитись у будь яку точку міста по роботі. У випадку розміщення у державних спорудах цієї служби доведеться лише витратити грошові кошти у сумі 7 т. грн. на перевезення техніки, меблів, архівних документів і тощо до нового місця розташування. У разі, якщо не буде знайдено таке приміщення, то необхідно орендувати його.

На оренду споруди чи окремого поверху необхідно у середньому витратити 100. Тис. грн. на місяць. Також необхідно сплачувати комунальні послуги (світло, опалення, водопостачання) та телекомунікації (міський телефон та Інтернет) – це ще в середньому 20 тис.грн. на місяць.

Окремо слід поговорити про оснащення Служби у справах дітей. Багато на сьогоднішній день комп'ютерів застаріли, також і меблі знаходяться у поганому стані. У зв'язку з цим необхідно провести

модернізацію Служби (Управління) у справах дітей сучасним комп'ютерним обладнанням та закупити нові меблі.

На закупівлю сучасної комп'ютерної техніки та встановлення ліцензійного програмного забезпечення необхідно разово витратити 220 тис. грн. У цю суму входять:

- комп'ютерна техніка (ноутбуки, монітори, системні блоки, периферійні засоби);
- принтери, сканери, проектор для презентацій;
- планшетні комп'ютери (на яких буде встановлена програма для працівників відділу).

Також після закупівлі комп'ютерної техніки необхідно закупити сучасні меблі, адже старі меблі відпрацювали свій строк експлуатації та переважно не підлягають ремонту і втратили свої естетичні та функціональні властивості. Саме тому, на закупівлю меблів ми пропонуємо виділити 130 тис. грн. У цю суму входять:

- комп'ютерні столи;
- стільці;
- шафи для збереження документів та одягу працівників;
- кухонний гарнітур та техніка (мікрохвильова піч, холодильник та електрочайники) для обідньої кімнати;
- стіл для проведення нарад у нарадчій кімнаті.

Завдяки проведенню таких заходів покращиться презентабельність офісу Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради, адже люди приходять на консультації та формують своє враження про службу з таких деталей як оснащення та інтер'єр у Службі. І саме у цьому випадку осучаснення Служби у справах дітей повинно статися.

Що стосується норми відвідувань спеціалістами дітей, то за кожним окремим спеціалістом Служби у справах дітей необхідно буде закріпити кількість дітей, за яку він буде відповідати., у нашому варіанті за спеціалістом необхідно закріпити 100 дітей. Саме тому, необхідно

встановити у роботі принцип «гроші слідкують за дитиною». За кожною дитиною слід закріпити суму у 600 грн. на рік.

Ми вважаємо, що в бюджеті 2020-го року необхідно закласти більшу суму грошових коштів на соціальну сферу. На цю сферу необхідно збільшити видатки щонайменше на 15% від запланованих 110 млрд. грн. Кабінетом міністрів, тобто 127 млрд. грн.

Закладання грошей на інформаційну соціальну кампанію у Засобах масової Інформації. На цю статтю видатків пропонуємо виділити 30 млрд. грн. Таким чином, отримавши необхідні фінансові ресурси можна їх розподілити між ЗМІ України на проведення більш широкої соціальної кампанії. Із цих грошей 5 млрд. грн. підуть на випуск друкованих масових навчальних та мотиваційних роздаткових матеріалів серед незабезпечених верств населення України. У цьому списку будуть як навчальні так і соціально-рекламні та мотиваційні матеріали(з розміщенням телефонів Служби у справах дітей та переліком послуг, які надає Служба у справах дітей).

На зйомку та показ соціальної реклами ми пропонуємо виділити 15 млрд. грн. Ця сума сприятиме популяризації інституту прийомних сімей в Україні. Також такий вид соціальної реклами сприятиме формуванню позитивної думки суспільства до нової реформи у цій сфері.

На наймання та включення до штату працівників служби у справах дітей додаткових кваліфікованих кадрів, на штат дитячих психологів, тренерів з реабілітаційної роботи пропонуємо виділити 25 млрд. грн. Оскільки зараз не вистачає висококваліфікованих кадрів у соціально-реабілітаційних центрах, з якими співпрацюють Служби у справах дітей, зокрема і Служба (управління) у справах дітей Запорізької міської ради. Ці кошти підуть на створення додаткових штатних одиниць

Також заслуговує питання компенсацій працівникам Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради та України в цілому. Наша пропозиція стосується створення окремого фонду на виплату

компенсацій проїзду та відряджень, а також і мобільного зв'язку працівникам служби у справах дітей. Завдяки цьому кроку можна досягти нарешті сумлінного виконання працівниками плану відвідування далеких сіл та містечок на предмет скарг чи моніторингу неблагонадійних сімей, та сімей, що взяли на себе обов'язки опікунів. Таким чином збільшиться контроль за такими родинами на предмет зловживання ними неправомірних дій та нецільових трат по відношенню до дітей. Для цього необхідно закласти у бюджет суму 360 тис. грн. на рік. Тобто одному спеціалісту будуть виділяти на проїзд та мобільний телефон суму у 7.2 тис. грн, оскільки саме таку суму у середньому працівник Служби у справах дітей витрачає на рік з власного кошту, не отримуючи компенсації. Таким чином можна досягти підвищення мотивованості кадрів, адже на роботу їм будуть виділяти грошові кошти.

Для поліпшення процесу доведення нових законодавчих актів, наказів Кабінету Міністрів та Президента України серед працівників служби у справах дітей ми пропонуємо розробити сучасні інформаційні сайти та мобільні додатки для фахівців та службовців служби у справах дітей України. Саме тому ми пропонуємо закласти на державному рівні грошові кошти на створення мобільного додатку та його подальше оновлення та технічну. На даний час необхідна на розробку додатку сума коливається у межах 210-250 тис. грн. Ще необхідно витратити на технічну підтримку та оновлення бази додатку а також оренду серверів 150 тис. грн. на рік[]:

Для кваліфікованого збору та обробки даних необхідно утворити Поручення збору та обробки статистичних даних одному єдиному Відділу служби у справах дітей, який може відповідати на рівні області. Такий відділ потрібно створити при Міській раді. Для цього необхідно закласти до бюджету Служби (Управління) у справах дітей суму у 156 тис. грн. на рік. У цей відділ будуть входити 2 працівника, заробітню плату пропонуємо встановити на рівні 6500 грн. на місяць.

Для створення Єдиного банку даних, в якому будуть дані по випускникам інтернатних закладів, потенційним усиновлювачам та кризовим

родинам необхідно встановити суму у 50 тис. грн. та ще 20 тис. грн. на рік на підтримку цього банку даних.

Якщо провести необхідну оптимізацію кількості кадрів у Службі (Оскільки на сьогоднішній день у місті Запоріжжя діє 7 Відділів служби у справах дітей розташованих у кожному районі міста, наша пропозиція стосується їхнього укрупнення та переїзду до окремої споруди, бажано в центрі міста, де працівники зможуть оперативно виїжджати у райони міста та виконувати роботу. Таким чином буде створено баланс між швидкістю реагування та якістю роботи.

Також, оскільки працівники служби у справах дітей будуть зосереджені у одному місці, одразу відпадає необхідність у великій кількості начальників відділів та їхніх заступників. Економічний ефект від скорочення штату керівників Служби (Управління) у справах дітей буде складати 58.8 тис. грн. на місяць, або 705.6 тис. грн. на рік. Також це стосується і обслуговуючого персоналу, адже знаходячись у одному місці не має необхідності у теперішній кількості технічного персоналу, такого як прибиральниці, охоронці та слюсарі з завгоспами. Загальний економічний ефект від скорочення штату технічного персоналу складає понад 1.1 млн. грн. на рік. Таким чином загальна економія складатиме майже 2 млн. грн. на рік, а отже ці гроші можна перерозподілити між іншими видатками.

Отже ми виявили, що на модернізацію Служби (Управління) у справах дітей необхідно витратити у Запорізькій області, а також частково й Україні суму у 1,463 т. грн. Економічний ефект від укрупнення, за рахунок зменшення чисельності працівників складатиме 2 млн. грн.

3.3.Пропозиції щодо подальшого вдосконалення удосконалення організаційного проектування системи адміністративного управління відділом у справах дітей по Вознесенівському району Запорізької міської ради

Великим кроком щодо покращення роботи працівників державних служб з новими законодавчими актами та їх ознайомленням стане не тільки розроблення мобільного додатку для смартфонів, але й його своєчасне оновлення та підтримка спеціалістами. Це буде дуже зручно для працівників соціальних служб. Адже мобільний телефон є у кожного і завжди при собі. Таким чином пропоную розробити такий мобільний додаток для службовців,. У ньому необхідно зробити реєстрацію та зайти до свого профілю та додати налаштування. Всі необхідні накази, закони і інші нормативно-правові акти будуть надходити швидко і своєчасно до працівників, тим самим зросте обізнаність працівників щодо нових правових норм роботи.

Вирішенням проблеми роботи працівників соціальних служб підпорядкованих МОЗ, при роботі з новонародженими дітьми, яких покинули батьки я особисто бачу у створенні документів нового зразку. У таких документах, які будуть типовими та універсальними можна робити необхідні записи. Наприклад де і коли була знайдена дитина, фізичні параметри дитини (стать, вік, зріст) і створення Єдиної картотеки таких документів і її онлайн версії. Таких дітей можна буде розподіляти по інтернатах рівномірно навантажуючи їхній персонал. Адже у деяких областях менша кількість дітей, яких покинули батьки. Необхідно рівномірно розподілити навантаження на інтернати, адже зараз йде перекося чисельності дітей у деяких інтренах, переважно східної України, у той час, як на Заході є вільні місця. Якщо, наприклад дитину, записану у Єдиному реєстрі покинутих дітей не зможуть ідентифікувати напротязі певного періоду час (тиждень або місяць) то таку дитину слід направляти у інтернат за

розподілом. Цей крок дасть рівномірне навантаження на працівників і у якійсь мірі і зростання кількості персоналу у Західних областях України. На основі же виписок з Єдиного реєстру покинутих батьками дітей можна робити значно швидше збір пакету документів для дитини.

У ситуації, коли все ж направляють дитину до інтернату постає питання про пакет документів. Але є проблема, яка не вирішувана, наприклад оформлення банківського рахунку на дитину, адже це може робити тільки офіційний опікун. На мою думку слід спростити цю процедуру. Тому що не в кожній дитини може бути офіційний опікун. І також вважаю цю частину незрозумілою і нелогічною, адже якщо в дитини є опікун, то чому дитину здають одразу ж до інтернату. Це також псує державну статистику і не дає оцінити реальних масштабів задачі дітей до інтернатів. Також виникає ситуація при передачі дитини до інтернату, коли потрібно подавати у списку документів пенсійне посвідчення. Але його може оформити лише опікун. Я пропоную розробити законопроект про надання службам у справах дітей повноважень опікуна та додати у посадову інструкцію працівника служби у справах дітей пункт, у якому він зобов'язан оформляти пенсійне посвідчення на дитину-сироту чи залишену без батьківського піклування з указанням у графі опікун назву свого відділу. Це спростить оформлення таких пенсійних посвідчень, та розвантажить в подальшому працівників, адже працівник подаватиме за яку на дитину, а усю іншу роботу зробить пенсійний фонд.

Не слід зазначити що така сама ситуація є і в оформленні банківських рахунків на дитину сироту чи інваліда. В минулі роки, до певних наказів працівники служби могли самостійно оформлювати ці рахунки, однак з 2015 року було перевидано посадові інструкції для працівників служби у справах дітей, де заборонялося відкривати на ім'я дитини банківський рахунок. Адже по новим посадовим інструкціям відкрити рахунок у банку може лише опікун дитини. Моя пропозиція стосується щодо перевидання на державному рівні посадових інструкцій з поверненням таких повноважень працівникам служби у справах дітей. Це дасть змогу швидше і оперативніше

оформлювати банківські рахунки, тим самим дитина отримає більше грошей на свій рахунок. І це дасть змогу службі у справах дітей захищати грошові кошти дітей від нечесних на руку опікунів. Але не слід і слідкувати за діями самих працівників служб, щоб на рівному місці не утворити корупційні схеми з розкраданням державних коштів виділених на дітей сиріт та інвалідів.

Раніше існувала нотаріальна відмова батьків від дитини. Після підписання такого наказу держава брала повну відповідальність за долю дитини на себе. Зараз новими наказами було визнано недійсними нотаріальні відкази від дітей. Через це виникають великі складнощі у визнанні юридичного статусу дитини, адже згідно із чинних наказів не існує покинутих дітей. Зараз виникає два виходи у даній ситуації або віддати дитину під опіку, або у прийомну сім'ю. Саме тому я вважаю, що необхідно повернути нотаріальну відмову батьків від дитини. Тільки так можна спростити подальшу роботу з дитиною службам у справах дітей.

У наш час виникають проблеми і з поселенням випускників у соціальних гуртожитках, оскільки сьогодні система таких гуртожитків в Україні практично припинила існування. Тут необхідно розуміти, що такий тип житла держава перестала будувати ще в минулі роки. Без конкретної реформи у цій сфері неможливо забезпечувати випускників інтернатів житлом. Необхідно на мою думку закласти хоча би на рівні міста чи області гроші на будівництво соціальних гуртожитків. Гроші на таке будівництво необхідно закладати мінімум на три роки вперед, щоб зібрати на будівництво. У таких проектах необхідно планувати двокімнатні квартири, якщо казати про вартість житла у таких будинках, то необхідно розробляти заходи за для оптимізації вартості будівництва житла. Будувати необхідно багато і в короткий проміжок часу. житлове питання могло би вирішити пільгове кредитування від держави, але цього поки не робиться. Тому що в нашій державі витрачають великі кошти на обслуговування міжнародних боргів та військові витрати у зв'язку з бойовими діями на Сході України.

Оскільки будівництво соціального житла буде доволі витратним, можна також піти іншим шляхом, відновити програму молодіжного соціального кредитування на житло. Ідея полягає в тому, що дається дітям сиротам соціальний кредит під малий відсоток. Для цього все одно необхідно сплачувати перший платіж по кредиту. Гроші на цей перший платіж накопичуються на рахунках дітей сиріт до 18 річного віку. Таким чином молода людина матиме вже грошові кошти на купівлю житла за молодіжним кредитом.

Також, на нашу думку великим недоліком є збереження таємниці усиновлення. Незважаючи на те, що на державному рівні усиновлення вважається пріоритетною формою опіки, інститут таємниці усиновлення суперечить принципам реформування системи опіки. Він просто гальмує її впровадження. Частково саме через таємницю усиновлення досі не створено системи підготовки потенційних батьків – усиновителів та не проводиться подальший соціальний супровід таких сімей. Як мені розповідали працівники віділу у справах дітей непідготовлені батьки не завжди можуть без професійної допомоги налагодити стосунки з дитиною, це призводить в окремих випадках до розусиновлення та повернення дітей до закладів опіки. Для цього на наш погляд у майбутньому відмінити статтю 216 «Про таємницю Опіки».

Також ми побачили певні проблеми співпраці служб захисту дітей із іншими державними органами та відомствами. Перш за все, як мені пояснили це відсутність єдиної чіткої стратегії роботи системи опіки. На мою думку необхідно створювати комітети та ради із представників Міносвіти, Мінсоцпраці і МОЗ, і робити акцент у їх праці саме на прийнятті рішень, які були б узгоджені саме між цими трьома міністерствами та сприяли би пришвидченню вирішення робочих питань. Я вважаю що необхідність у створенні таких рад вже назріла давно, але її все ніяк не хочуть реалізувати. Необхідно розробити положення про такі об'єднані комітети та поручити контроль за їх працею на незалежні громадські організації, це зможе вберегти

їх від корупції та прийнятті неправильних рішень. Я вважаю що саме непорозуміння на вищому рівні призводить до того, що такі важливі питання, як суть реформи та етапи виконання не донесені до тих, хто має її безпосередньо виконувати. Тому в наш час є нагальна необхідність реформи у верхах міністерств та служб відбувається доволі повільно.

Але з іншого боку перед нами постає питання як правильно донести усю необхідну інформацію від рівня Міністерства до рівня голови сільради? У цьому і постає проблема, тому що є стратегія реформи, але її так і не перенесли з чернеток до готового проекту. І те що там є, воно не всі моменти і аспекти роботи на найнижчому рівні враховує.

Недоліком державного регулювання реформування системи опіки в Україні, на мою думку є саме «монополія держави». Отже, держава як основний замовник та водночас виконавець реформування, у багатьох випадках не може адекватно оцінювати ефективність певних механізмів та власних кроків. Тобто постає необхідність стороннього контролю та оцінювання роботи з реформування у службі у справах дітей. Окрім того, громіздкий та неповороткий механізм системи державних органів (хоча й дещо спрощений) не може реагувати на нові потреби та проблеми реформи достатньо швидко. На мою думку необхідно створювати громадські організації, які будуть контролювати та адекватно оцінювати роботу на місцях. Необхідно стимулювати з боку держави утворення таких структур, які будуть самостійні, а не підзвітні Міністерствам, а це значить будуть неупереджені та беспристрасні. Головною проблемою утворення таких організацій на мою думку залишається саме фінансування. Я вважаю, що є необхідність утворити такі організації хоча би у невеликих розмірах, у тестовому режимі контролювати їх роботи та визначити у кінці тестового режиму їх ефективність та доцільність. При цьому не потрібно дуже великих коштів та великого штату, достатньо на мою думку штату до 7 осіб на м. Запоріжжя.

Як зазначали спеціалісти відділу, що їхню думку не було достатньо почуто та вивчено, або їм просто не надавали можливості її висловити. Не були проведені в достатньому обсязі попередні практичні дослідження. Я вважаю що на даний час існує необхідність запуснути пілотний проект у одній області (у Запорізькій) і слідкувати за діями служб і результатами її праці на протязі року. Після чого слід було робити висновки про успішність методів які пропонувалися у реформі.

На мою думку також проблемою є і не налагоджений діалог із представниками інтернатної системи. Це велика помилка на сьогодні. Оскільки реформування в першу чергу має торкнутися саме інтернатної системи. Я вважаю, що необхідно перед початком реформи інтернатної системи провести кампанію інформування серед керівників та співробітників інтернатних закладів щодо мети реформи, її етапів та можливостей, які вона несе традиційним закладам опіки. Така інформаційна кампанія одразу закрийє усі питання зі сторони службовців цих структур. Тоді в інтернатах будуть розуміти чітко що і до чого робиться. Оскільки зараз дуже розвинен інтернет, то можна робити інтернет наради за допомогою відеозв'язку. Таким чином можна зекономити кошти на відрядженнях службовців міністерства до інших міст. Головне тільки щоб зв'язок був якісний. Таким чином можна запобігти неправильному трактуванню документів і наказів, які видавало би міністерство. І також я бачу це таким чином, що ці наради повинні проводитися систематично, хоча би раз у місяць. Таким чином можна тримати руку на пульсі та знати настрої на місцях.

Існує необхідність видання чітких наказів щодо розукрупнення інтернатів. Працівники інтернату, їм було наказано розукрупнити інтернат, тобто, зробити інтернати з трьохсот дітей на п'ятдесят, а що робити – це все дається якби на власний розсуд. Я вважаю, що інтернат можна перетворити в якийсь кризовий центр, наприклад, підтримки. І на його основі працювати з дітьми та оказувати допомогу їм.

Я визначив за допомогою працівників Відділу служби у справах дітей по Вознесенівському району, що існує нагальна необхідність у створенні патронатних сімей. Необхідно, на мою думку, прописати шляхи та варіанти роботи для інтернатних закладів, щоб керівництво закладів на місцях могло вибрати той шлях, який би був для нього кращий. Оскільки своєчасно цієї роботи не було проведено, і тепер існує необхідність у проведенні таких тренінгів для службовців на місцях. Для того, щоб розтлумачити людям, що це є такий неповоротний процес у роботі інтернатів необхідно організувати зустріч з обласним чи навіть державним рівнем керівництва. Яке у форматі наради донесе свої думки та наміри реформи і не в наказовому форматі, а у форматі обговорення знайде шляхи для подолання невизначеності та невиказаності серед працівників. Необхідно щоб головне керівництво зробило такий формат публічним, з висвітленням у засобах масової інформації. Тоді будуть розглянуті і надані шляхи для покращення комунікацій та роботи усіх служб.

Нами було виявлено, що частина персоналу закладів не ознайомлена з реформою: наприклад, досить поширеною серед співробітників традиційних закладів опіки є думка, що взагалі всі заклади інтернатного типу в результаті реформи будуть закриті, працівники бояться зменшення зарплати або взагалі втрати роботи. Саме тому, щоб не було таких недосказаностей з боку міністерства і припинити негативне ставлення працівників служб та інтернатів, серед яких є і представники м. Запоріжжя щодо реформи, необхідно донести основні цілі реформи. Необхідно заспокоїти людей, сказати що вони не втратять свою роботу, а просто перейдуть з одних структур і підпорядкувань до інших. Повноваження передані від одних структур до інших лише формально, немає механізму передачі, в першу чергу досвіду, навчання нових людей особливостей роботи. За відгуками респондентів, співпраця може відбуватися лише з власної ініціативи державних службовців на місцях, спеціалістів або ж громадських організацій.

Також ми пропонуємо провести інформаційну кампанію щодо роз'яснення нових термінів серед населення, а також нагадати їх для службовців на місцях, для чого пропонується зняти соціальну та запуснути соціальну рекламу по телебаченню та мережі Інтернет, де буде у доступній формі викладено матеріал. Тому що, у громадськості та у частини представників служб, що входять до системи опіки, немає чіткого розуміння, що таке “прийомна сім'я” або “ДБСТ”. Можна говорити про те, що в свідомості людей відбувається певна підміна понять, коли циформи облаштування дитини сприймаються як варіанти усиновлення. Як кажуть представники Відділу у справах дітей таке помилкове бачення створює певний блок проблем та призводить до конфліктів між зацікавленими сторонами. Саме тому є загальна необхідність проведення тренінгів серед персоналу служб у справах дітей для підвищення їх кваліфікації, в кінці якого я пропоную провести підсумкову атестацію. Таким чином можна визначити рівень необхідних для роботи знань у працівників та судити про їхню ефективність на місцях.

Батьки – вихователі сприймають дітей як “своїх”, тобто усиновлених, і негативно ставляться до того, що діти, які перебувають у прийомних сім'ях або ДБСТ, залишаються в банку даних на усиновлення. Саме тому, я вважаю що необхідно провести інформаційну роботу серед батьків-вихователів щодо того, що це робиться з метою дати дітям кращу долю. Необхідно подолати несприйняття цими людьми перебування їхніх вихованців у такому банку даних.

Ми вважаємо, що служби в окремих випадках тільки погіршують ситуацію, коли, вони намагаючись виконати план зі створення нових форм опіки, пропонують усиновити дитину замість створити прийомну сім'ю, не попереджуючи про принципову різницю, що існує між цими формами опіки. Саме тому я пропоную зняти такий тягар як плани по створенню нових форм опіки та надати службам більше свободи у цьому плані. Краще щоб вони не виконували «липові» плани, а робили якісно свою роботу. Саме тому

необхідно відмінити такі плани, бо вони тільки обтяжують працівників служб, і вони у погоні за планами не можуть повноцінно виконувати своєї роботи.

Варто відзначити, що оновлений порядок взаємодії між службами з'явився тільки нещодавно, і він не є відпрацьованим та продуманим на рівні міністерств. Міністерства по-різному уявляють межі своїх повноважень, а співробітники на місцях не встигають вивчити його досконало, а іноді просто не мають можливості з ним ознайомитись. Відповідно, виникають ситуації, коли одні служби «скидають роботу на плечі» інших учасників. Внаслідок нечіткого розподілу частина роботи може дублюватися кількома службами, в той час як інший компонент випадає з поля зору і не виконується взагалі. В першу чергу у цій ситуації страждають діти та прийомні батьки, які залишаються наодинці зі своїми проблемами і не отримують професійної підтримки.

Також функції служб нечітко прописані в законодавстві або нелогічно («механічно») розподілені. Певна частина функцій, за нормами законодавства, повинна виконуватися «спільно» кількома структурами. Таке формулювання спричиняє, на мою думку, непорозуміння та конфлікти між службами. Саме тому я пропоную зробити повноцінний перерозподіл обов'язків, перевидання посадових інструкцій для кожної служби. Тільки таким чином можна чітко визначити поле відповідальності кожної окремої структури. І тільки коли все буде розподілено, можна оцінювати ефективність роботи.

Як зазначають працівники відділу у справах дітей в них існує невизначеність статусу соціального працівника. Це спричинено тому що, на законодавчому рівні прописані переважно обов'язки, але нечітко окреслені повноваження, які має соціальний працівник. Саме поняття «соціальний працівник» є новим та незвичним для України, і така невизначеність зменшує можливості впливу та співпраці з іншими зацікавленими сторонами. Саме тому я вважаю що необхідно піднімати питання на рівні міністерств до

прописання повноважень соціальних представників. Оскільки за своєю діяльністю їм доводиться працювати із поліцією, прокуратурою, судами та іншими. Моя пропозиція полягає у тому, що в цих структурах повинні вийти офіційні накази щодо співпраці із соціальним працівником. Але цей наказ необхідно розробити разом, а не як попередні, що видавалися у кожній службі окремо. Я вважаю, що тільки єдиний стандартизований документ допоможе вирішити цю ситуацію.

Основною проблемою ми вважаємо саме брак коштів для повноцінної роботи служби у справах дітей. Тому що, міністерствам бракує коштів для того, щоб мати окремий штат, наймати висококваліфікованих працівників для того, щоб вони працювали суто над вирішенням специфічних проблем. Надмірне навантаження мають не тільки працівники міністерств, але й соціальні працівники на місцях, представники місцевої влади. Службовці державного рівня скаржаться, що десяти днів підготовки не вистачає для формування компетентних працівників. Моя пропозиція полягає у тому, що необхідно збільшити строк навчання працівників. Тому що десяти днів недостатньо для навчання кваліфікованих кадрів. На мою думку строк навчання необхідно продовжити до трьох місяців. Саме стільки на думку працівників Відділу у справах дітей вистачить для підготовки кадрів.

Отже, підсумовуючи можна сказати, що наразі існує Національна програма підготовки прийомних батьків. Але вона є недопрацьована (не прописана чітко, немає єдиних стандартів виконання). Багато покладається на досвід та професійність тренера, однак програма підготовки тренерів так само недосконала і не у всьому задовольняє службовців. На мою думку слід відправити цю програму на доопрацювання, адже вона погано працює і не відповідає реаліям нашого часу.

Висновки до третього розділу.

3.1. Для поліпшення процесу доведення нових законодавчих актів, наказів Кабінету Міністрів та Президента України серед працівників служби у справах дітей ми пропонуємо розробити сучасні інформаційні сайти та мобільні додатки для фахівців та службовців служби у справах дітей України. Саме завдяки досягненням сучасної ІТ-індустрії можна побороти такий недолік, як несвоєчасне доведення до працівників служби нових наказів та законодавчих актів. Також для цього необхідно осучаснювати комп'ютерну техніку або закупити її для потреб Служби у Справах дітей.

3.2. Отже ми виявили, що на модернізацію Служби (Управління) у справах дітей необхідно витратити у Запорізькій області, а також частково й України необхідно витратити 1,463 т. грн. Економічний ефект від укрупнення, за рахунок зменшення чисельності працівників складатиме 2 млн. грн.

3.3. Існує на сьогоднішній день проблема нестачі кваліфікованих кадрів в службі у справах дітей. Молоді спеціалісти, які, закінчивши навчання, приходять на роботу до соціальних служб, часто не затримуються там надовго через низькі заробітні плати та психологічно важку роботу. Це спричинено низьким рівнем заробітних плат. Також наразі існує Національна програма підготовки прийомних батьків. Але вона є недопрацьована (не прописана чітко, немає єдиних стандартів виконання). Багато покладається на досвід та професійність тренера, однак програма підготовки тренерів так само недосконала і не у всьому задовольняє службовців. На мою думку слід відправити цю програму на доопрацювання, адже вона погано працює і не відповідає реаліям нашого часу.

ВИСНОВКИ

1. Державне управління як наука має загальний характер, свій об'єкт і предмет, відмінні від інших наук. При цьому, розвиваючи управлінську науку, не варто відмежовуватися від сучасних досягнень світової управлінської думки. Хоча, з іншого боку, щодо деяких ключових проблем теорій управління вітчизняна управлінська наука повинна здійснювати наукові розробки, які б за досконалістю вигідно відрізнялися від досліджень інших адміністративних шкіл та сприяли формуванню національної науки державного управління.

2. На підставі викладеного вище матеріалу, можна зробити висновок, що доцільною є розробка методик здійснення організаційного проектування в публічному управлінні, в яких були б сформульовані його стратегія, тактика і методи, а також закріплені основні принципи.

3. Слід усвідомлювати, що головними умовами, які сприяють удосконаленню якості, є: відповідальність керівництва та управління; цінності, позиції, поведінка; цілі вдосконалення якості: зрозумілі, вимірні, визначені в часі, реальні, амбітні; а також комунікація в організації і колективна праця.

4. Виконавчий орган міського самоврядування міста Запоріжжя очолюється міським головою, яким на чергових виборах було обрано Володимира Вікторовича Буряка . Міський голова (Мер міста), поряд з підпорядковуваним йому виконавчого комітету міської ради в цілому (вищого органу міського самоврядування) так і окремих її структурних підрозділів (комісій, комітетів), зокрема. До складу Запорізької міської ради входять, зокрема, також Управління по забезпеченню роботи Запорізької міської ради та секретар міської ради, який відповідає за документальне оформлення діяльності ради та виконує обов'язки її очільника у разі

відсутності міського голови (на цю посаду обрано депутата Пидорича. Р.О.). До складу виконавчого комітету входить адміністративна комісія.

5. На сьогоднішній день, незважаючи на великі кроки у бік покращення роботи служби у справах дітей законодавча база у сфері охорони дитинства в цілому досі не приведена у відповідність: одні й ті самі поняття можуть трактуватися по-різному (наприклад, Сімейним та Цивільним кодексами), частину внутрішніх законодавчих та підзаконних актів досі не змінено.

6. До основних проблем Служби (Управління) у справах дітей Запорізької міської ради можна : 1. брак фінансових ресурсів; 2. явна необхідність у збільшенні чисельності персоналу інтернатних закладів; 3. невелика заробітна плата працівників Служби у справах дітей та підпорядкованим їй інтернатним закладам; 4. проблема недостовірності статистичних даних; 5. відсутність загальної бази по дітям сиротам та вірогідним опікунам.

7. Для поліпшення процесу доведення нових законодавчих актів, наказів Кабінету Міністрів та Президента України серед працівників служби у справах дітей ми пропонуємо розробити сучасні інформаційні сайти та мобільні додатки для фахівців та службовців служби у справах дітей України. Саме завдяки досягненням сучасної ІТ-індустрії можна побороти такий недолік, як несвоєчасне доведення до працівників служби нових наказів та законодавчих актів. Також для цього необхідно осучаснювати комп'ютерну техніку або закупити її для потреб Служби у справах дітей.

8. На модернізацію Служби (Управління) у справах дітей необхідно витратити у Запорізькій області, а також частково й України необхідно витратити 1,463 т. грн. Економічний ефект від укрупнення, за рахунок зменшення чисельності працівників складатиме 2 млн. грн.

9. Наразі існує Національна програма підготовки прийомних батьків. Але вона є недопрацьована (не прописана чітко, немає єдиних стандартів виконання). Багато покладається на досвід та професійність тренера, однак програма підготовки тренерів так само недосконала і недопрацьована.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Алдошенко Е.В. Трансформация общественно-политических институтов в информационном обществе. *Социум и власть*. 2013. №5 (43). С.53.
- 2.Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. 2015. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=855> .
- 3.Бегей І. П. Використання досвіду Польщі для визначення особливостей реформування державного управління на районному та регіональному рівнях. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 57-63.
4. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління . *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. №2(25) С. 16-26.
- 5.Бережанський Г. І. Співвідношення легітимності та легальності державної влади: теоретико-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*.2014. 11(2). С. 53-56 .
- 6.Бережний В. О. Реформування державного управління у Великобританії . *Теорія та практика державного управління*. 2010. № 2. С. 89-95 ;
- 7.Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. С. 31-38 ;
- 8.Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі . *Державне управління: теорія та практика*. 2010. №2. URL : http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/2010_2/txts/10bozuds.pdf.
- 9.Бухтатий О. Є. Еволюція українського законодавства про електронне урядування: проблеми і перспективи. *Теорія та практика державного*

управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_13.

10. Бюджет м. Запоріжжя. URL: <http://budget.zp.gov.ua/>.

11. Ватуля Ю. В. Сучасні теорії та моделі державного управління у західній науці і практиці та Україна. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_90\)99.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_90)99.pdf);

12. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі NewPublicManagement і GoodGovernance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. № 42. С. 230–234.

13. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 156 с.

14. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник / Під ред. д.філос.н., проф. В. Г. Воронкової. К: ВД «Професіонал», Центр учбової літератури, 2011. 352 с.

15. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя, 2007. 161 с.

16. Воронкова В. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 83 с.

17. Воспитываая не своих: реалии семейных детдомов. URL: <https://nakipelo.ua/vospityvaaya-ne-svoih-realii-semejnyh-detdomov/>.

18. Гнатюк С. Л. Проблеми становлення інформаційного суспільства в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2007. №1(2). С. 95-101.

19. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Державне управління*. 2010. № 2. С. 5-11.

20.Грицяк Н.В., Литвинова Л.В.. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посіб К.: Вид-во К.І.С., 2015. – 108 с.

21.Гурковський В. І. Застосування зарубіжного досвіду “електронного урядування” на сучасному етапі формування інформаційного суспільства в Україні. *Вісник Луган. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка*.2010. № 12.С. 28–34.

22.Дрожжинов В. И. Электронные правительства и повышение конкурентоспособности стран – членов ЕС. *Технологии информационного общества. Интернет и современное общество: труды VIII Всеросс. объединен. конф.*2005. С. 141-149 .

23.Дубровин Ю. И. Административно-государственные реформы в ведущих странах Евросоюза: актуальность и степень изученности Проблемы *.Власть*. 2011. №9. С.185-189.

24.Дурман М. О. Аналіз досвіду реформування адміністративної системи управління зарубіжних країн при переході до нового публічного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління в системі соціального та економічного розвитку українського суспільства*. 2010. №2. С. 53-59.

24.Дяченко Н. Прогнозні оцінки динаміки впровадження електронного урядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 2(17).С. 134-142.

26.Іщенко А. М., Литвин Н. В. Актуалізація та імплементація зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016 р. № 4 (56).

27.Кагановська Т. Є. Зміст доктринальних підходів в адміністративному праві щодо визначення сутності державного управління *.Форум права*. 2012. № 4. С. 411-421 ;

28.Карачай В. А. Електронне врядування в Україні: СВОТ-аналіз. *Панорама політологічних студій*. 2012. № 8. С. 187-193.

29.Карачай В. Электронное правительство в Украине: проблемы и перспективы. «*Интернет и современное общество*». 2013. URL: <http://ojs.ifmo.ru/index.php/IMS/article/viewFile/54/53>.

30.Квітка С. А. Соколовська О. О. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 26-34.

31.Кісілевич-Чорнойван О. М. Міжнародне інформаційне право : навч. посіб. К.:*Персонал*, 2011. 159 с.

32.Ковбасюка Ю. В., Загороднюка С. В., Крайніка П. І., Дейнеги Х. М.Світові моделі державного управління: досвід для України. К. : НАДУ, 2012. – 612 с .

33.Колесникова К. О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 41-45.

34.Колесніченко І. М. Розвиток електронного урядування в Україні: інституціональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 52-57.

35.Колодій А. В. Процес деліберації як складова демократичного врядування. *Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування*. 2008. №1 С. 106-110.

36.Красівський О. Я., Киричук О. С. Розвиток системи управління в ЄС: досвід для України : наук.розробка. К. : НАДУ, 2013. 56 с.

37.Кудрявцев О. Ю. Електронне урядування у сучасному політико-адміністративному просторі. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, Харків 2016. – 184 с.;

38.Кудрявцев О. Ю. Електронне урядування у контексті легітимації політичної влади. В.о. Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків. 2015.

39. Кузнецова О. П. Реформа государственного управления во Франции. *Известия Уральского государственного университета. Общественные науки*. 2011. №1 (88). С. 48-54.

40. Кульчий І. О. Проблеми та перспективи організації реформування системи державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_4_4.

41. Курко М. Н. Зміст державного управління (теоретико-правовий аспект) *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2015. № 1. С. 36-40.

42. КуцЮ. О. Природа та сутність державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2013. №1. с. 35-40 .

43. Литвин Н. В. Впровадження електронного урядування як основа формування інформаційного суспільства. *Міждисциплінарні дослідження актуальних проблем застосування інформаційних технологій в сучасному світі: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. «Глушковські читання»*, Київ, 2016 р. 2016. С. 119-121. ;

44. Литвинцева Е. Реформирование государственной службы в зарубежных странах. *Гос. служба*. 2010. № 6. С. 173-184.

45. Лойко Л. І. Хочь І.Х. Інструменти, механізми та еволюція електронного урядування. *Правова держава: Щорічник наукових праць*. 2010. № 21. С. 471-476.

46. Лугиня М. В. Розвиток концепції ефективності в державному управлінні: теоретико-прикладний аспект. К., 2016. – 254 с. ;

47. Луценко С. Л. Моделі побудови інформаційного суспільства: порівняльний аналіз. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. №. 25. С. 313-321.

48. Ляхович Г. І. Щодо сучасного розуміння сутності та особливостей державного управління в державі. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2009. № 3. С. 131-138.

49.Малишева Л. О. Електронний уряд як механізм реформування державного управління в інформаційному суспільстві. *Вісник СевНТУ: зб. наук.пр. Серія: Політологія*. 2011. № 123/2011. С. 203-206 .

50.Мартинюк, В. М. Інформаційне суспільство: теоретичне осмислення феномену. *Стратегічні питання світової науки*. 2012. № 12. С. 13-15. ;

51.Матвейчук Л. О. Електронне урядування: правовий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 85- 88.

52.Матієва Я. С. Електронний уряд в умовах інформаційного суспільства як чинник стратегії реформування державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2011. №. 4. С. 291-298.

53.Матієшин Л. Серов Ю. Використання досвіду Польщі для впровадження Еурядування в Україні. *Інформація, комунікація, суспільство*. 2015. № 9. С. 148–149 ;

54.Мезенцев А. В. Електронне урядування, електронна демократія – підходи до визначень. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 1. С. 64.

Мишишин В. І. Жежнич П. І. Аналіз особливостей побудови систем електронного урядування в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Інформаційні системи та мережі*. 2011. № 699. С. 164-175.

55.Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 6.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_3.

56.Мороз О. С. Основи маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. 142 с.

57.Мороз О. С. Основи менеджменту: навч-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 75 с.

58.Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА,2015. 324с.

59.Оболонский А. В. Государственная служба Великобритании: традиции и поиск новой парадигмы.. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2009. №2. С.57- 80.

60.Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 53-63.

61.Оленцевич Н. В.Ковальова О. В. Державно-приватне партнерство у розвинених країнах світу: досвід для України. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(1). С. 134-143.

62.Омельченко А. В. Організаційно-правові засади недержавного управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні. *Адвокат*. 2011. № 4. С.19-22 .

63.Осійчук М. Модернізація державного управління і розвиток персоналу (французький досвід). *Ефективність державного управління: збір. наук. праць*. 2011. № 27. С. 253-263 .

64.Пасічник М.В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. *Державне управління: теорія та практика*. – 2009. №1. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf

65.Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. №. 4. - С. 55-62 ;

66.Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 10- 14.

67.Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. №2. С. 13-20.

68.Посилення відповідальності батьків за неповнолітніх дітей.
URL:<https://www.pedrada.com.ua/article/2467-posilennya-vdpovdalnost-batkv-za-nerovnoitnh-dtey> .

69.Решота О. А. Вдосконалення державного управління України із використанням досвіду зарубіжних країн: проблеми та перспективи. *Ефективність державного управління : зб. наук.праць*. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2009. С. 187-193.

70.Савченко С. В. Еволюція переходу інформаційного суспільства в "суспільство знань" у добу глобалізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2. С. 271-277.

71.Світлична А. В. Джос Д. С. Адміністративно-територіальна реформа: досвід Польщі та напрацювання в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 20-25.

72.Сергіна Т. В. Актуальні проблеми реалізації концепції розвитку електронного урядування в Україні. *Електронна демократія: збір. наук.праць*. 2011. URL: <https://publicadministration.un.org>.

73.Серенок А. О. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування в Україні: ініціативи Президента України. *Державнебудівництво*.2015.№1.URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_7.

74.Сидоренко С. В.«Реформа, якої не уникнути Україні: 10 прикладів об'єднання громад у країнах Європи»
URL:<https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/12/27/7075538/> .

75.Скалацький В. М. Концептуальні побудови та практичні моделі інформаційного суспільства. *Гуманітарний часопис*. 2012. № 4. С. 62–69.

76.Соловійов В. Особливості реформування державного управління Великобританії. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2010. № 2. С. 38-46.

77.Солових В. Михальські Традиційна (бюрократична) модель державного управління: концептуальний опис. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 3. С. 5-9.

78.Солових В. П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 18-25.

79.Соркін Б. В. Проблеми і перспективи розвитку державного управління у сфері підприємництва в сучасній Україні. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 2(41). - С. 71-75.

80.Стрілець Ю. П. Принцип підконтрольності в контексті концепції "goodgovernance". *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 319-325 .

81.Структура Запорізької міської влади. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/struktura-zaporizkoi-miskoi-vladi> .

82.Тильчик О. В. Особливості державного управління Федеративної республіки Німеччина та Польщі: досвід для України. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. №1. С. 223–226.

83.Шаповалова Н. А. Адміністративна реформа у Польщі: напрямки змін та реальні результати. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/cross/page3636.html>.

84.Шокуров С. Р. Мороз О. С. Тенденції та перспективи розвитку інформаційних технологій. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих спеціалістів*. Херсон. 30.11.2019. Секція 1, с. 115.

85.Шокуров С. Р. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. *Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку SMARTосвіти як чинника формування SMARTкультури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «SMART»*. УДК 005.2 + 338.24. 19-24.12.2018. Секція 3. С. 240.