



DOI 10.37491/UNZ.105.6
УДК 351.84:364(477)(045)



Тетяна ТЕРЕЩЕНКО¹

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг в умовах децентралізації публічного управління та трансформації системи соціального захисту населення України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування щодо забезпечення доступності, якості, адресності та безперервності соціальних послуг, особливо в умовах воєнного стану, зростання кількості вразливих категорій населення та посилення відповідальності територіальних громад за реалізацію державної соціальної політики на місцевому рівні. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності, змісту та структури організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг у територіальних громадах, визначення його основних складових, а також розроблення практичних напрямів удосконалення функціонування системи соціального обслуговування на місцевому рівні. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема системний, структурно-функціональний, логічний, узагальнення й графічного моделювання, що дозволило комплексно дослідити механізм управління процесом надання соціальних послуг. У результаті дослідження узагальнено наукові підходи до трактування поняття соціальних послуг, систематизовано їхні функції,

¹ кандидатка економічних наук, доцентка, деканеса факультету управління та економіки, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування імені Леоніда Юзькова, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
T.Tereshchenko@univer.km.ua, <https://orcid.org/0000-0001-5748-2854>.



визначено особливості функціонування системи соціального обслуговування в територіальних громадах та обґрунтовано визначення організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг. Розроблено структурну модель механізму, до складу якої включено взаємопов'язані елементи — принципи, цілі, суб'єкти, об'єкти, функції управління, методи, важелі, інструменти, ресурсне забезпечення та очікувані результати функціонування. Описано зміст окремих складових механізму, визначено управлінські ролі основних учасників процесу надання соціальних послуг. Обґрунтовано, що ефективність функціонування організаційно-управлінського механізму значною мірою залежить від належного нормативно-правового, фінансового, кадрового, інформаційного та організаційного забезпечення, а також від рівня координації між суб'єктами системи соціального захисту. Запропоновано практичні напрями удосконалення механізму, які передбачають розвиток стратегічного планування, оптимізацію організаційної структури управління, посилення міжвідомчої взаємодії, цифровізацію управлінських процесів, підвищення професійної компетентності персоналу, впровадження систем управління якістю, розширення партнерської взаємодії з недержавним сектором та вдосконалення фінансового менеджменту. Зроблено висновки, що запропонований організаційно-управлінський механізм забезпечує комплексний підхід до управління процесом надання соціальних послуг у територіальних громадах, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості та доступності соціальної підтримки, зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та створює підґрунтя для сталого розвитку територіальних громад і реалізації принципів соціальної справедливості.

Ключові слова: публічне управління, соціальні послуги, організаційно-управлінський механізм, система, територіальна громада, соціальний захист.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливого значення набуває формування ефективного організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг у територіальних громадах. Процеси децентралізації, що активно впроваджуються у нашій країні упродовж останніх років, суттєво змінили підходи до організації соціального захисту населення, передавши значну частину повноважень на рівень органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим, територіальні громади стали основними суб'єктами забезпечення доступності, якості та адресності соціальних послуг для населення. В умовах війни питання надання соціальних послуг у громадах набуває стратегічного значення і вимагає формування ефективного організаційно-управлінського механізму, здатного забезпечити стійкість системи соціального захисту та безперервність соціальної підтримки, оперативність і своєчасність прийняття відповідних управлінських рішень.



Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці публічного управління та адміністрування системи соціальних послуг присвячені наукові праці таких вчених, як: К. Дубич, І. Змисна, Г. Коваль, М. Лищенко, В. Лищенко, В. Петькун, Л. Пилипенко, В. Поліщук, В. Ротар, Т. Семигіна, Л. Сідельнік, Г. Слосанська, К.Сухова, Л. Чепова, Н. Чудик-Білоусова та ін.

Науковці зосереджують увагу на змісті соціальних послуг, особливостях їх забезпечення, проте більш детальної уваги, на нашу думку, потребує вивчення механізмів їх практичної реалізації, оцінка ефективності наявних моделей надання, зокрема й вивчення організаційно-управлінських аспектів адаптації системи соціальних послуг до нових суспільних викликів, безпекових умов та потреб різних категорій населення.

Мета дослідження. У цьому контексті метою дослідження виступає обґрунтування змісту та структури організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг у територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Законодавче забезпечення соціального обслуговування в Україні базується на Конституції України, Законі України «Про соціальні послуги» [1], Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], Бюджетному кодексі України [3] та низці підзаконних нормативних актів Кабінету Міністрів України. Саме ці документи визначають компетенцію органів місцевої влади у сфері соціального забезпечення, порядок фінансування соціальних програм та стандарти якості послуг.

Соціальні послуги є важливим інструментом реалізації соціальної політики держави та спрямовані на підтримку осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» соціальні послуги — це «дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їхніх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають ...» [1].

Досліджуючи поняття «соціальні послуги», В. Ротар здійснила узагальнення їхніх сутнісних ознак, а саме:

- «1) соціальні послуги, як і будь-які інші, є діями, або діяльністю;
- 2) мають суспільний характер надання і отримання;
- 3) мають диверсифіковане коло суб'єктів надання;
- 4) передбачають доступ до отримання необмеженого кола користувачів, як на ініціативній так і на пропозиційній основі;
- 5) відрізняються персоніфікованим підходом до потреб кожного користувача;
- 6) мають різноманітні форми: правові, економічні, психологічні, навчальні, реабілітаційні тощо;
- 7) базуються переважно на некомерційній основі та ін.» [9].

Незважаючи на законодавче закріплення цього поняття, в науковій літературі й досі відсутнє єдине його трактування, що зумовлює наявність різних концептуальних підходів до його розуміння (табл. 1).



Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «соціальні послуги»

Автор	Визначення поняття «соціальні послуги»
Г. Коваль	заходи з допомоги особам/сім'ям, які опинились у складних життєвих обставинах та не можуть самостійно подолати життєві труднощі [4];
Л. Пилипенко, І. Змисна	елемент системи соціального захисту населення, який повинен сприяти позитивним соціальним змінам у суспільстві та бути спрямованим на вирішення проблем людини, відновлення її здатності функціонувати у суспільстві і виконувати відповідну в ньому роль [5, с. 118–128];
Л. Чепова	окрема форма соціального забезпечення, яка складає систему заходів, що реалізуються державою або уповноваженими суб'єктами з метою підтримки окремих категорій населення та гарантування соціального захисту [6, с. 160–164];
К. Дубич	система правових, економічних, а також соціальних, психологічних, медичних, реабілітаційних заходів або заходів іншого спрямування, що мають на меті допомогти окремим соціальним групам або індивідам, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують допомоги ззовні з метою мінімізації наслідків складних життєвих обставин, адаптації соціального характеру та повернення до повноцінного життя [7];
М. Лищенко, В. Лищенко	сукупність заходів, що спільно формуються та вживаються органами державної влади, фізичними особами та недержавними організаціями, спрямованих на зменшення або подолання складних життєвих обставин, соціального становища окремих осіб чи груп населення та повернення їх до повноцінної життєдіяльності. Соціальні послуги у вузькому розумінні — діяльність відповідних уповноважених органів державної влади, державних і недержавних суб'єктів щодо надання таких послуг [8];
В. Ротар	напрями діяльності, які надаються державними та недержавними закладами і установами з метою забезпечення реалізації соціальних прав людини, дотримання стандартів якості життя і людського розвитку [9];
Г. Слозанська, В. Поліщук	будь-які послуги, що надаються як державними, так і громадськими організаціями, приватними підприємцями вразливим категоріям осіб з метою покращення умов їхнього існування [10, с. 390–407];
Н. Чудик-Білоусова	самостійний вид соціального забезпечення, що виконує свою функцію, зокрема, сприяє соціальній адаптації населення країни та підвищує якість життя кожної особи, яка потрапила в несприятливу життєву ситуацію [11, с. 167–183].

Примітка: систематизовано авторкою.



Загалом, проведений нами аналіз наукових джерел та нормативно-правових документів дозволяє виокремити декілька основних підходів до трактування сутності поняття «соціальні послуги»:

1. Захисний підхід. Представники цього підходу розглядають соціальні послуги насамперед як інструмент соціального захисту населення та механізм підтримки осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. У межах такого підходу основна увага зосереджується на забезпеченні соціальної безпеки, підтримці вразливих категорій населення та гарантуванні базових соціальних прав громадян.

2. Функціональний підхід. У межах цього підходу соціальні послуги трактуються як комплекс практичних дій, заходів та сервісів, що надаються спеціалізованими установами для задоволення конкретних потреб населення. Основний акцент робиться на безпосередньому процесі обслуговування, якості послуг, доступності та ефективності їх надання.

3. Інституційно-управлінський підхід. Представники цього підходу визначають соціальні послуги як складову системи публічного управління, що функціонує через діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, комунальних установ та інших інституцій. Основна увага приділяється механізмам організації, координації, управління та адміністрування процесу надання послуг.

4. Інфраструктурний підхід. Згідно з цим підходом соціальні послуги розглядаються як елемент соціальної інфраструктури держави або територіальної громади, що забезпечує стабільність соціальної системи, розвиток людського потенціалу та підтримання належного рівня життя населення. У центрі уваги перебуває роль соціальних послуг у забезпеченні сталого розвитку суспільства.

5. Комплексний підхід. Цей підхід поєднує соціальний, правовий, управлінський та сервісний аспекти. У межах цього підходу соціальні послуги визначаються як багатокomпонентна система професійної допомоги, спрямована одночасно на реалізацію соціальної політики держави, задоволення потреб громадян, забезпечення соціального захисту та організацію ефективного управління процесами соціального обслуговування.

Отже, проведена систематизація дозволяє зробити висновок, що в сучасній науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування поняття «соціальні послуги». Водночас більшість науковців сходяться на тому, що соціальні послуги є важливим елементом реалізації державної соціальної політики, інструментом соціального захисту населення та складовою механізму публічного управління, особливо в умовах розвитку територіальних громад і процесів децентралізації.

Для більш цілісного розуміння змісту соціальних послуг доцільно розглянути їхнє функціональне призначення. Тобто необхідно визначитись з тим, які функції вони виконують для забезпечення належного рівня життя населення. Нам імпонує думка про те, що до функцій соціальних послуг належать такі:

«— превентивна функція виражається у встановленні та впровадженні профілактичних і запобіжних заходів, метою яких є усунення (вигніснення) шкідливих, небажаних для особи чи сім'ї чинників або відносин,



їх обмеження та забезпечення умов для збереження нормального рівня життя і здоров'я людини;

— реабілітаційна функція забезпечує підтримку соціального становища особи під час настання складної життєвої ситуації. Основною метою цієї функції є повне або часткове відновлення повноцінної життєдіяльності людини, що дасть їй змогу інтегруватися в суспільство, соціалізуватися, тобто спілкуватися, навчатися, працювати, самостійно себе обслуговувати;

— комунікативна функція забезпечує налагодження взаємодії між отримувачами та надавачами соціальних послуг;

— правозахисна функція спрямована на відстоювання прав та інтересів особи на основі державних і міжнародних правових документів» [5, с. 118–128].

З метою комплексного розкриття функціонального призначення соціальних послуг та врахування сучасних тенденцій розвитку системи соціального захисту вважаємо за доцільне доповнити цей перелік такими функціями:

— адаптаційна — сприяє пристосуванню особи до нових соціальних умов, середовища або життєвих змін. Особливої актуальності в сучасних безпечових умовах ця функція набуває щодо внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших категорій населення;

— інтеграційна — забезпечує включення особи до суспільного життя, сприяє її соціалізації, розвитку соціальних зв'язків та участі в житті громади. Особливе значення ця функція має для осіб з інвалідністю, дітей-сиріт, людей похилого віку та інших вразливих категорій;

— компенсаційна — передбачає часткове або повне компенсування втрати особою можливості самостійно забезпечувати свої життєві потреби шляхом надання відповідних соціальних послуг, догляду, підтримки чи супроводу;

— розвивальна — спрямована на розвиток потенціалу особи, формування нових знань, умінь, соціальних компетентностей та навичок самостійного життя, що сприяє підвищенню її соціальної активності та самореалізації;

— координаційна — полягає в забезпеченні взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, закладами соціального захисту, громадськими організаціями та іншими суб'єктами, які беруть участь у наданні соціальних послуг. Така координація забезпечує комплексність та безперервність соціальної підтримки.

— інформаційно-консультативна — передбачає надання отримувачам соціальних послуг інформації щодо їхніх прав, можливостей отримання допомоги, порядку звернення до відповідних установ, а також психологічне, юридичне та соціальне консультування.

У цілому реалізація всіх цих функцій дозволяє захищати особу від наслідків негативних соціальних явищ, попереджувати, пом'якшувати їхні наслідки, виводити цих окремих осіб чи цілі сім'ї із кризових ситуацій.

Цілком зрозуміло, що система соціальних послуг характеризується значним різноманіттям видів, кожен із яких орієнтований на задоволення



специфічних потреб окремих категорій населення та реалізацію, у кожному окремому випадку, відповідних завдань соціального захисту.

«Соціальні послуги можуть бути простими, тобто тими, які не потребують постійної комплексної допомоги. Зазвичай вони є короткотривалими і разовими (наприклад, консультація чи представництво інтересів); комплексними — планомірна і тривала в часі послуга, яка потребує взаємодії фахівців (наприклад, соціальний супровід). Соціальні послуги може отримати кожен, хто їх потребує, за місцем фактичного проживання (навіть якщо людина офіційно не зареєстрована). На всіх етапах з клієнтом будуть працювати фахівці з соціальної роботи/соціальні працівники/соціальні робітники, які відіграють ключову роль у наданні соціальної послуги.

Залежно від кінцевої цілі соціальні послуги поділяються на:

- соціальну профілактику — запобігти виникненню складних життєвих обставин та/або потраплянню особи/сім'ї в такі обставини;

- соціальну підтримку — допомогти особі/сім'ї подолати складні життєві обставини;

- соціальне обслуговування — мінімізувати для особи/сім'ї негативні наслідки складних життєвих обставин, підтримувати їх, допомогти включитися у громаду» [12].

До переліку базових соціальних послуг належать такі: «догляд вдома, денний догляд; підтримане проживання; соціальна адаптація; соціальна інтеграція та реінтеграція; надання притулку; екстрене (кризове) втручання; консультування; соціальний супровід; представництво інтересів; посередництво; соціальна профілактика; натуральна допомога; фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору; переклад жестовою мовою; догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних; супровід під час інклюзивного навчання; інформування; медіація» [12].

Відповідно до чинного законодавства основними цілями надання соціальних послуг виступають [1]:

- «1) профілактика складних життєвих обставин;

- 2) подолання складних життєвих обставин;

- 3) мінімізація негативних наслідків складних життєвих обставин».

Підкреслимо важливість вивчення системи надання соціальних послуг у контексті територіальних громад, адже вона полягає в орієнтації на задоволення потреб жителів конкретної громади та базується на принципах децентралізації, доступності й наближеності послуг до отримувачів. Основними особливостями такої системи при цьому є:

- локальна орієнтація — соціальні послуги плануються відповідно до потреб населення конкретної територіальної громади;

- наближеність до отримувачів — послуги надаються за місцем проживання або у максимально доступний спосіб;

- комплексність — поєднання соціальної підтримки, соціального супроводу, догляду та інших послуг залежно від потреб особи чи сім'ї;



— міжвідомча взаємодія — співпраця органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, правоохоронних органів і громадських організацій;

— гнучкість та адаптивність — можливість оперативно реагувати на демографічні, соціально-економічні та кризові виклики громади;

— відповідальність органів місцевого самоврядування — територіальні громади самостійно організовують систему надання соціальних послуг, забезпечують її фінансування, визначають пріоритети розвитку та контролюють якість послуг.

Таким чином, специфіка системи надання соціальних послуг у територіальних громадах полягає у її децентралізованому, адресному та комплексному характері, що забезпечує максимальне врахування потреб мешканців громади та підвищує ефективність соціальної підтримки. В умовах реформування системи управління саме громади отримали можливість самостійно організовувати систему соціального обслуговування, визначати потреби мешканців та забезпечувати фінансування відповідних програм.

Загалом, проведений нами аналіз теоретичного розуміння змісту, функціонального призначення та видів соціальних послуг створює методологічне підґрунтя для визначення організаційно-управлінського механізму забезпечення їх надання. Саме через призму такого механізму розкриваються особливості взаємодії відповідних суб'єктів публічного управління, організаційні процеси прийняття управлінських рішень, ресурсне забезпечення, важелі та інструменти, які в сукупності визначають ефективність функціонування системи надання соціальних послуг у територіальних громадах.

Під організаційно-управлінським механізмом надання соціальних послуг пропонуємо розуміти цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів (цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, важелів, суб'єктів та об'єктів управління), за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на процеси організації, забезпечення доступності, якості та ефективності соціальних послуг з метою повного задоволення потреб отримувачів і досягнення суспільно значущих результатів.

Цілями організаційно-управлінського механізму є створення ефективної системи надання соціальних послуг, що забезпечує повне задоволення потреб населення, зокрема й профілактику складних життєвих обставин; подолання складних життєвих обставин; мінімізацію негативних наслідків складних життєвих обставин [13, с. 38–43].

Основу функціонування механізму формує ціла низка принципів, серед яких принципи, визначені законодавством:

«1) дотримання прав людини, прав дитини та прав осіб з інвалідністю;

2) гуманізму;

3) забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

4) поваги до честі та гідності;

5) толерантності;

6) законності;

7) соціальної справедливості;



- 8) доступності та відкритості;
- 9) неупередженості та безпечності;
- 10) добровільності;
- 11) індивідуального підходу;
- 12) комплексності;
- 13) конфіденційності;
- 14) максимальної ефективності та прозорості використання надавачами соціальних послуг бюджетних та інших коштів;
- 15) забезпечення високого рівня якості соціальних послуг» [1].

Вважаємо за доцільне також акцентувати увагу на необхідності дотримання таких принципів, як: адресність, субсидіарність, децентралізація управління, партнерство, прозорість і підзвітність, а також орієнтація на потреби громади, — що дозволить максимально наблизити соціальні послуги до їхніх отримувачів, забезпечити врахування специфічних потреб населення територіальних громад, підвищити ефективність управління та посилити відповідальність усіх суб'єктів системи за результати своєї діяльності.

На окрему увагу заслуговують суб'єкти управління, які здійснюють управлінський вплив, формують політику, організовують або безпосередньо забезпечують надання соціальних послуг. Суб'єктами системи надання соціальних послуг є:

- «1) уповноважені органи у сфері надання соціальних послуг;
- 2) бюджетна установа, яка організовує та здійснює закупівлю соціальних послуг за рахунок коштів державного бюджету у випадках та порядку, встановлених Кабінетом Міністрів України;
- 3) отримувачі соціальних послуг;
- 4) надавачі соціальних послуг;
- 5) об'єднання працівників системи надання соціальних послуг;
- 6) об'єднання надавачів соціальних послуг;
- 7) об'єднання отримувачів соціальних послуг» [1].

Варто підкреслити, що суб'єкти системи надання соціальних послуг повинні взаємодіяти між собою, зокрема щодо «визначення потреб населення територіальної громади в соціальних послугах; розроблення та виконання програм надання соціальних послуг, розроблених за результатами визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади в соціальних послугах; організації, фінансування та надання соціальних послуг; здійснення моніторингу надання соціальних послуг, оцінки їхньої якості та контролю за дотриманням вимог, встановлених законодавством про соціальні послуги» [1].

Зі свого боку, об'єктом управління виступає система суспільних відносин, що виникає у процесі забезпечення населення соціальними послугами, зокрема: особи або сім'ї, які перебувають у складних життєвих обставинах; люди похилого віку; особи з інвалідністю; внутрішньо переміщені особи; діти, позбавлені батьківського піклування; малозабезпечені категорії населення; соціальна інфраструктура територіальної громади.

Окремою складовою механізму є функції управління, розглянемо їх більш детально (рис. 1).



Рис. 1. Функції управління у структурі організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг

Примітка: складено авторкою.

Поряд із функціями, наведеними на рис. 2, важливого значення набуває координація — забезпечення взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування, комунальними установами та недержавними структурами.

Для розкриття управлінських аспектів механізму важливим є також аналіз розподілу управлінських ролей у системі надання соціальних послуг. Взаємодія між різними суб'єктами управління сприяє узгодженості управлінських рішень, ефективному використанню ресурсів і своєчасному реагуванню на потреби отримувачів соціальних послуг. Такий розподіл ролей створює передумови для підвищення якості соціальних послуг, прозорості управління та результативності функціонування системи на рівні територіальних громад (рис. 2).

У межах механізму доцільно застосовувати різні методи управління, зокрема: адміністративні (регулювання, стандартизація, нормативне забезпечення); економічні (бюджетування, субвенції, соціальне замовлення); організаційні (делегування повноважень, міжвідомча координація); соціально-психологічні (мотивація персоналу, комунікація з населенням); цифрові (електронні сервіси, автоматизація управлінських процесів).

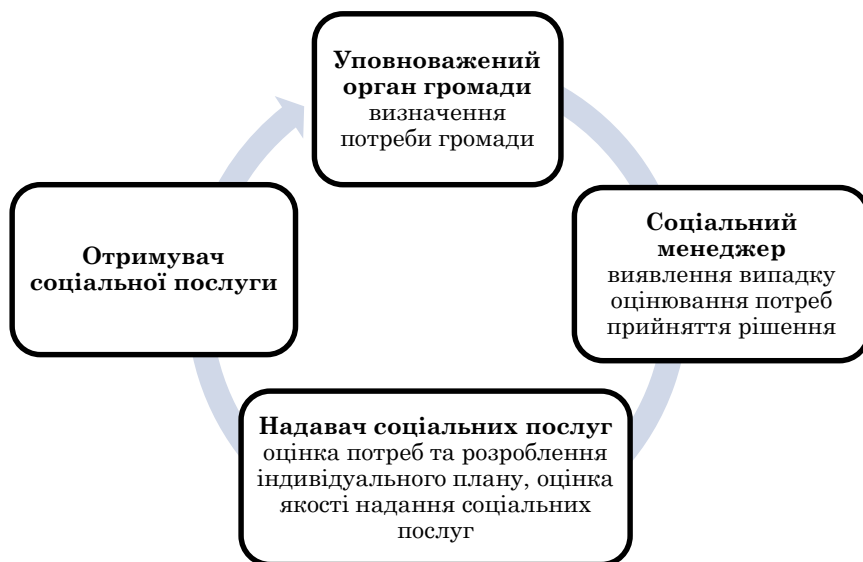


Рис. 2. Управлінські ролі в системі надання соціальних послуг

Примітка: складено авторкою.

Важливою складовою механізму є важелі, що впливають на ефективність функціонування системи надання соціальних послуг. До них належать бюджетне фінансування соціальних програм; державні соціальні стандарти; нормативно-правове регулювання; кадрова політика; міжсекторальне партнерство; цифровізація соціальних сервісів; соціальне замовлення для недержавних організацій; механізми громадського контролю. Реалізація механізму забезпечується також через систему практичних інструментів: місцеві програми соціального захисту; центри надання соціальних послуг; реєстри отримувачів соціальних послуг; моніторинг потреб населення; електронний документообіг; цифрові платформи соціального адміністрування; індикатори оцінювання якості послуг [12].

Доцільно підкреслити, що реалізація механізму розпочинається з визначення соціальних потреб населення територіальної громади. Саме потреби виступають основою для формування цілей соціальної політики та прийняття відповідних управлінських рішень. Реалізація визначених цілей забезпечується через взаємодію суб'єктів управління, які використовують відповідні функції, важелі та інструменти [13, с. 39–44].

Важливою передумовою дієвості механізму є наявність зворотного зв'язку, який забезпечується шляхом моніторингу якості соціальних послуг, оцінювання результативності управлінських рішень та врахування пропозицій отримувачів послуг. Отримані результати дозволяють коригувати цілі, відповідні організаційні процеси та забезпечувати таким чином адаптивність системи до змін соціальних потреб населення громади.



Фактично організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг функціонує як циклічний взаємопов'язаний процес, що включає оцінювання потреб ↔ планування ↔ організація взаємодії ↔ надання послуг ↔ контроль і оцінювання ефективності надання соціальних послуг ↔ удосконалення управлінських рішень щодо підвищення якості соціальних послуг (рис. 3).

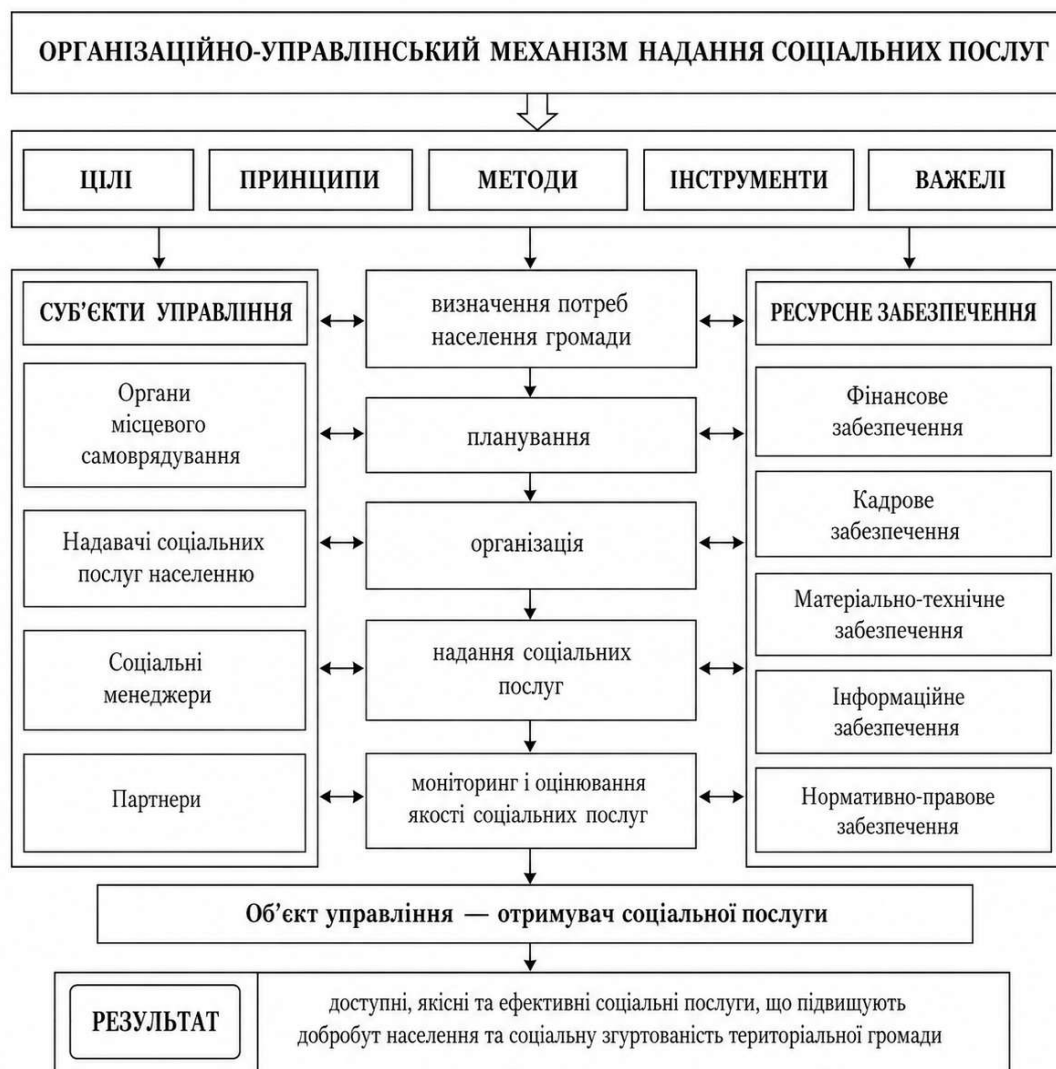


Рис. 3. Модель реалізації організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг

Примітка: складено авторкою.



Логічно, що ефективність реалізації механізму залежить від наявності належної ресурсної бази. Основними видами ресурсів при цьому виступають фінансові ресурси (місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога); кадрові ресурси (соціальні працівники, управлінський персонал); інформаційні ресурси (реєстри, бази даних, цифрові системи); матеріально-технічна база соціальних установ; нормативно-правове забезпечення. Важливе значення має фінансове забезпечення механізму надання соціальних послуг. Після проведення бюджетної децентралізації територіальні громади отримали розширені фінансові можливості, однак одночасно зросла їхня відповідальність за ефективний розподіл ресурсів. Формування місцевих бюджетів дозволяє громадам самостійно визначати пріоритетні напрями соціальної підтримки населення, фінансувати центри соціального обслуговування, програми підтримки осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій.

Також окрему увагу необхідно приділити кадровому забезпеченню. Переконані в тому, що якість соціальних послуг безпосередньо залежить від професійної компетентності працівників соціальної сфери, рівня їхньої підготовки та наявності сучасних управлінських навичок. В умовах реформування громади часто стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо в невеликих населених пунктах. Саме тому важливим напрямом державної політики є професійне навчання працівників соціальної сфери та розвиток інституційної спроможності місцевого самоврядування.

В умовах цифрової трансформації суспільства дедалі більшого значення набуває цифровізація соціальних послуг. Впровадження електронних сервісів, електронного документообігу, інтегрованих інформаційних систем значно спрощує доступ громадян до соціальної підтримки та підвищує прозорість управлінських процесів. Розвиток електронного урядування дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри та скоротити час отримання допомоги.

Важливою складовою організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг є нормативно-правове забезпечення, яке визначає правові засади функціонування системи надання соціальних послуг та соціального обслуговування населення. Наявність чітких і узгоджених правил, процедур, регламентів сприяє забезпеченню прозорості управлінських процесів, захисту прав отримувачів соціальних послуг та підвищенню рівня відповідальності всіх суб'єктів, залучених до реалізації соціальної політики [14].

Висновки і перспективи подальших досліджень. У цілому організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг у територіальних громадах є складною багаторівневою сукупністю взаємопов'язаних елементів, результатом його функціонування має стати підвищення якості соціальних послуг; зростання доступності соціальної допомоги; ефективне використання бюджетних коштів; підвищення соціальної безпеки населення; зміцнення інституційної спроможності територіальної громади; за-



безпечення соціальної справедливості та сталого розвитку громади. Важливою передумовою результативності організаційно-управлінського механізму виступає система оцінювання потреб населення. Ефективність соціальної політики громади залежить від здатності органів управління своєчасно виявляти потреби мешканців, проводити соціальний моніторинг та прогнозувати зміни в соціальній сфері. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України наголошує, що планування соціальних послуг повинно базуватися на результатах комплексного визначення потреб населення конкретної територіальної громади.

У сучасних умовах особливого значення набувають підвищення управлінської спроможності громад, впровадження сучасних цифрових інструментів, удосконалення фінансового забезпечення та розвиток партнерських моделей взаємодії. Саме ефективне функціонування такого механізму забезпечує реалізацію соціальної справедливості, доступності послуг та сталого розвитку територіальних громад [13–21].

З погляду забезпечення дієвості організаційно-управлінського механізму доцільно запропонувати такі напрями удосконалення системи надання соціальних послуг у територіальних громадах:

1. Удосконалення стратегічного планування — запровадження регулярної оцінки потреб населення та формування довгострокових планів розвитку системи соціальних послуг.

2. Оптимізація організаційної структури — чіткий розподіл повноважень між суб'єктами надання соціальних послуг.

3. Посилення міжвідомчої координації — створення постійно діючих координаційних механізмів між структурними підрозділами громади, закладами охорони здоров'я, освіти, службами зайнятості, правоохоронними органами, громадськими організаціями тощо.

4. Цифровізація управлінських процесів — впровадження єдиних інформаційних систем для обліку отримувачів послуг, електронного документообігу, моніторингу та оцінки ефективності діяльності.

5. Розвиток кадрового потенціалу — систематичне підвищення кваліфікації працівників, впровадження мотиваційних механізмів.

6. Запровадження системи управління якістю — використання показників ефективності, внутрішнього аудиту, моніторингу якості соціальних послуг та оцінювання рівня задоволеності отримувачів.

7. Розширення партнерства — активніше залучення громадських організацій, благодійних фондів і приватних надавачів соціальних послуг на засадах соціального замовлення та державно-приватного партнерства.

8. Посилення фінансового менеджменту — застосування програмно-цільового бюджетування, диверсифікація джерел фінансування та залучення грантових ресурсів для розвитку соціальної сфери.

Переконані в тому, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг, забезпечить кращу координацію між суб'єктами надання соціальних послуг, раціональне використання ресурсів і підвищення якості соціального обслуговування населення територіальних громад.



Ефективність системи надання соціальних послуг значною мірою визначається якістю організаційно-управлінського забезпечення, яке має ґрунтуватися на чіткому розподілі повноважень між відповідними суб'єктами, належній координації їхньої діяльності та орієнтації на потреби людини. За сучасних умов розвитку територіальних громад особливого значення набуває створення такого механізму, який забезпечуватиме не лише своєчасне надання соціальних послуг, а й постійне вдосконалення їхнього змісту, доступності та якості.

Запропонований організаційно-управлінський механізм дозволяє розглядати процес надання соціальних послуг як цілісну систему, що охоплює визначення потреб населення, планування, організацію, моніторинг та оцінювання якості соціальних послуг. Його практична реалізація створює умови для більш ефективного використання ресурсів, своєчасного реагування на соціальні виклики та підвищення рівня задоволеності отримувачів соціальних послуг.

Список використаних джерел

1. Про соціальні послуги. Закон України від 17.01.2019 р. № 2671–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/fqOpJ>.
2. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97–ВР. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/qGNUQ>.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456–VI. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/8bEAp>.
4. Коваль Г. Система надання соціальних послуг в Україні: сучасний стан. *Humanitas*. 2022. № 3. С. 85–91. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.12>.
5. Пилипенко Л. М., Змисна І. І. Сутність, класифікація і функції соціальних послуг в Україні. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1 (31). С. 118–128. DOI: 10.23939/dg2023.01.118. URL: <https://t.ly/JPfs6>.
6. Чепова Л. О. Соціальні послуги як окрема форма соціального забезпечення працівників у сфері освіти в Україні. *Соціальне право*. 2019. № 3. С. 160–164. <https://doi.org/10.37440/soclaw.2019.03.29>.
7. Дубич К. В. Сучасна система надання соціальних послуг України. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2015. Вип. 3. URL: <https://t.ly/QuEvK>.
8. Лищенко М., Лищенко В. Теоретичні аспекти адміністративного управління якістю надання соціальних послуг. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 3 (99). С. 26–33. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.5>.
9. Ротар В. Сучасні підходи щодо розуміння змісту категорії «Соціальні послуги». *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 116–119. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського*. URL: <https://t.ly/ncqrb>.
10. Слосанська Г., Поліщук В. Соціальна робота в громаді за кордоном: історія та сучасні тенденції розвитку. *Social Work and Education*. 2019. Vol. 6. № 4. Р. 390–407. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.19.4.5>.
11. Чудик-Білоусова Н. І. Соціальне замовлення в системі надання соціальних послуг. *Університетські наукові записки*. 2017. № 3. С. 167–183. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського*. URL: <https://t.ly/4NXBZ>.



12. Соціальні послуги. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://t.ly/vdSTM>.
13. Сухова К. К. Організаційний механізм державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах. Дис. ... д-ра філос. : 281 Публічне управління та адміністрування / Маріупольський державний університет. Київ, 2023. 221 арк. *Електронний репозитарій Маріупольського державного університету*. URL: <https://t.ly/AvmcX>.
14. Семигіна Т. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. № 4. С. 65–75. DOI: 10.33287/11221. *Академія праці, соціальних відносин і туризму*. URL: <https://t.ly/megaP>.
15. Шевченко О. О. Механізм публічного управління на рівні територіальних громад: земельна децентралізація та надання соціальних послуг. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 1. С. 58–62. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.9>.
16. Орловська І. Г. Соціальні послуги як особливий різновид публічних послуг. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 3. С. 153–159. <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2020.3.27>.
17. Петровський П. М., Обіход М. М. Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 68–76. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-68-76>.
18. Петькун С. Соціальна політика в системі публічного управління: забезпечення рівного доступу до соціальних послуг. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 9–20. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.02>.
19. Семигіна Т., Бойко А., Дума Л. Соціальні послуги на рівні громади: український досвід і перспективи / ред. Т. Семигіна. Київ : Гурт, 2005. 134 с. *eKMAIR (Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository)*. ISSN 2310-8274. URL: <https://t.ly/Yf7l>.
20. Безпалько О. В. Соціальна робота в громаді. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 176 с. *Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University Institutional repository*. ISSN 2310-7642. URL: <https://t.ly/JiINp>.
21. Бородин Є. І. Запровадження соціальної послуги формування життєстійкості в Україні в умовах війни: система публічноуправлінської взаємодії. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 41. С. 220–229. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.31>.

Надійшла до редакції 01.06.2025
Рекомендовано до друку 13.08.2025

Tetiana TERESHCHENKO

(Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)

Organisational and Managerial Mechanism for the Provision of Social Services under Contemporary Conditions

The article examines the organisational and managerial mechanism for the provision of social services in the context of the decentralisation of public administration



and the transformation of Ukraine's social protection system. The relevance of the study is driven by the need to enhance the effectiveness of local self-government bodies in ensuring the accessibility, quality, targeting, and continuity of social services, particularly under martial law, the growing number of vulnerable population groups, and the increased responsibility of territorial communities for implementing state social policy at the local level. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the essence, content, and structure of the organisational and managerial mechanism for the provision of social services in territorial communities, to identify its key components, and to develop practical directions for improving the functioning of the local social service delivery system. The methodological framework of the research is based on general scientific and special research methods, including the systems approach, structural-functional analysis, logical analysis, generalisation, and graphical modelling, which made it possible to comprehensively examine the management mechanism for the provision of social services. The study generalises scientific approaches to the interpretation of the concept of social services, systematises their functions, identifies the specific features of the social service delivery system in territorial communities, and substantiates the definition of the organisational and managerial mechanism for the provision of social services. A structural model of the mechanism has been developed, incorporating interconnected elements such as principles, objectives, subjects, objects, management functions, methods, levers, instruments, resource support, and expected performance outcomes. The content of each component of the mechanism is described, and the managerial roles of the main participants in the social service delivery process are identified. The study substantiates that the effectiveness of the organisational and managerial mechanism largely depends on adequate regulatory and legal, financial, human, informational, and organisational support, as well as on the level of coordination among the actors involved in the social protection system. Practical directions for improving the mechanism are proposed, including the development of strategic planning, optimisation of the organisational management structure, strengthening interagency cooperation, digitalisation of management processes, enhancement of staff professional competence, implementation of quality management systems, expansion of partnerships with the non-governmental sector, and improvement of financial management. It is concluded that the proposed organisational and managerial mechanism provides a comprehensive approach to managing the process of social service delivery in territorial communities, contributes to more efficient use of resources, improves the quality and accessibility of social support, strengthens the institutional capacity of local self-government bodies, and creates a foundation for the sustainable development of territorial communities and the implementation of the principles of social justice.

Keywords: public administration, social services, organisational and managerial mechanism, system, territorial community, social protection.