

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Н. В. МЕРКУЛОВА

Л. М. ФЕДОРОВА

**СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ,
ІНСПЕКТУВАННЯ ТА
КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Навчальний посібник

Мелітополь, 2016

УДК 364 –7 (075.8)
ББК 60.55 я 73
М 52

Рекомендовано Вченою радою Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 4 від 9.11.2016 року)

Рецензенти:

Петрочко Ж. В. – доктор педагогічних наук, професор, заступник директора з науково-експериментальної роботи Інституту проблем виховання НАПН України;

Рассказова О. І. – доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри соціальної педагогіки Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія».

Меркулова Н. В. Соціальний аудит, інспектування та консультування: [навчальний посібник] / Н. В. Меркулова, Л. М. Федорова. – Мелітополь : Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2016. – 90 с.

ISBN

У навчальному посібнику представлено навчальну програму з курсу «Соціальний аудит, інспектування та консультування» та методичні рекомендації для практичних занять і самостійної роботи. Методичні рекомендації допоможуть студентам засвоїти програмний матеріал на доступному рівні. У виданні запропоновано опорні конспекти для вивчення тем курсу та надано практичні завдання для його опанування.

Посібник розрахований на студентів і викладачів вищих навчальних закладів, працівників соціальної сфери, соціальних педагогів закладів освіти.

УДК 364 –7 (075.8)
ББК 60.55 я 73

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО АУДИТУ, ІНСПЕКТУВАННЯ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ | 7 |
| 1.1. Генезис і сучасний стан професійної підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління | 7 |
| 1.2. Специфіка професійної діяльності менеджера-інноватора | 16 |
| 1.3. Управлінські відносини в системі соціальної роботи | 21 |
| 1.4. Функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи | 24 |
| Практичні заняття | 33 |
| РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ | 39 |
| 2.1. Методи менеджменту соціальної роботи | 39 |
| 2.2. Соціальний аудит в системі соціального менеджменту | 41 |
| 2.3. Механізми оптимізації та здійснення соціального інспектування | 48 |
| 2.4. Методика проведення соціального консультування | 50 |
| Практичні заняття | 53 |
| ДОДАТКИ | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 87 |

ВСТУП

В умовах сучасного розвитку освіти в Україні пріоритетним стає розроблення нового змісту, методів навчання та виховання соціальних працівників. Основним у цьому відношенні стає створення нових проектів, розкриття внутрішніх зв'язків, які існують в системі соціальної роботи. Враховуючи нинішні освітні реалії, вагоме місце займає ряд положень педагогічних інновацій, що спрямовують діяльність майбутніх фахівців на всебічний розвиток у галузі соціальної роботи, на формування у них творчих здібностей, здатності та уміння знаходити нові шляхи для розв'язання практичних завдань, застосування набутих знань у професійній діяльності. Фахова підготовка соціальних працівників набуває особливої актуальності, оскільки має бути спрямована на формування особистості, яка спроможна провадити плідну управлінську діяльність у сучасних умовах.

Модернізація освіти України спрямована на пошук ефективних наукових підходів до формування професійної компетенції соціальних працівників. У цьому контексті важливим стає той факт, що розвиток професійної майстерності майбутніх соціальних працівників залежить від створених організаційно-педагогічних умов викладачів вищих навчальних закладів. Так, для розвитку професійної компетенції майбутніх соціальних працівників викладачам необхідно застосовувати інтерактивні форми проведення занять, що мають конкретну мету – розвиток конструктивного критичного відношення соціальних працівників до своєї праці.

Однією з найважливіших якостей соціального працівника, умов успішності його як професіонала є готовність до здійснення соціального аудиту, інспектування та консультування. Таким шляхом є, насамперед, необхідність поглибленого вивчення соціальної політики та управлінсько-правових основ соціальної роботи.

Загальна логіка навчальної дисципліни «Соціальний аудит, інспектування та консультування» відображена у сукупності теоретичних і практичних завдань: засвоєння теоретичних знань, які сприяють

впровадженню інноваційного управління в соціальних службах; формування у здобувачів вищої освіти мотивації управлінської діяльності та професійного саморозвитку; розвиток інноваційної компетентності та професійної самореалізації здобувачів вищої освіти; формування у майбутніх соціальних працівників здібностей творчо вирішувати організаційні та виробничі завдання при впровадженні інноваційного управління; розвиток навичок інноваційної та пошуково-дослідницької експериментальної роботи.

У навчальному посібнику теоретично обґрунтовані поняття «управління», «менеджмент», «соціальний аудит», «соціальне інспектування», «соціальне консультування»; представлено практичні завдання, які передбачають активізацію мислення майбутніх фахівців, долучення їх до самостійного прийняття рішень у галузі соціальної роботи, постійної взаємодії студентів та викладачів.

Навчальний посібник складається з двох розділів: «Теоретичні засади соціального аудиту, інспектування та консультування», «Особливості реалізації соціальних послуг». У першому розділі виокремлені теми, які допоможуть студентам реалізувати професійну діяльність під час проведення різних видів соціальної роботи, а саме: «Генезис і сучасний стан професійної підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління», «Специфіка професійної діяльності менеджера-інноватора», «Управлінські відносини в системі соціальної роботи», «Функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи».

У другому розділі передбачено теми, вивчення яких дозволить майбутнім соціальним працівникам розвивати навички здійснення соціального аудиту, інспектування та консультування під час виконання практичних і ситуаційних вправ. Так, у другому розділі «Особливості реалізації соціальних послуг» виокремлені наступні теми: «Методи менеджменту соціальної роботи», «Соціальний аудит в системі соціального менеджменту», «Механізми оптимізації та здійснення соціального інспектування», «Методика проведення соціального консультування».

Вищезазначені теми дають можливість обговорити різні питання з приводу здійснення соціальної роботи у повсякденному житті.

У результаті засвоєння дисципліни здобувачі вищої освіти повинні знати: генезис і сучасний стан професійної підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління; специфіку професійної діяльності менеджера-інноватора; управлінські відносини в системі соціальної роботи; функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи; методи менеджменту соціальної роботи; соціальний аудит в системі соціального менеджменту; механізми оптимізації та здійснення соціального інспектування; методику проведення соціального консультування.

В процесі вивчення навчальної дисципліни «Соціальний аудит, інспектування та консультування» студенти повинні уміти: впроваджувати набуті теоретичні знання та практичні навички з соціальної роботи; визначати сутність соціального аудиту, інспектування та консультування; виконувати різні види управлінської діяльності у стандартних та нестереотипних ситуаціях; використовувати на практиці методи менеджменту соціальної роботи; впроваджувати методику проведення соціального аудиту, інспектування та консультування; критично та творчо мислити в процесі прийняття управлінських рішень у повсякденному житті.

Навчальна дисципліна «Соціальний аудит, інспектування та консультування» побудована на основі синтезу та інтеграції навчального матеріалу фундаментальних та професійно-орієнтованих дисциплін, які вивчаються у вищих навчальних закладах.

Навчальний посібник адресований здобувачам вищої освіти спеціальності 23 «Соціальна робота», викладачам вищих навчальних закладів, працівникам соціальної сфери, учителям та соціальним педагогам закладів освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО АУДИТУ, ІНСПЕКТУВАННЯ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ

1.1. Генезис і сучасний стан професійної підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління

Сучасна освіта України переживає період глибинних змін, що зумовлене багатьма чинниками, серед яких важливе місце посідають трансформаційні процеси в соціальній сфері.

В умовах докорінного реформування та модернізації концептуальних, організаційних і структурних засад національної освіти домінантну роль відіграє якість управлінської діяльності, від якої залежить рівень розвитку соціального менеджменту. З огляду на ці зміни актуальною стає потреба в підготовці менеджерів соціальної роботи, спроможних відповідати на виклики часу, створювати, сприймати та реалізувати нововведення, бути компетентними й мобільними на сучасному ринку праці, мати глибоке почуття відповідальності за долю країни, її соціально-економічне процвітання.

За нових економічних умов, у яких живе наша країна, особливої уваги потребують знання закономірностей і принципів економічного розвитку, зокрема основ менеджменту, що дають змогу керівникам галузі впевнено ухвалювати управлінські рішення, обирати стратегію й тактику розвитку управлінської системи, раціонально використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси.

Розвиток менеджменту соціальної роботи охарактеризований у значній кількості наукових досліджень, однак донині не всі аспекти проблеми вивчені. У зв'язку з цим постає необхідність докладного аналізу й теоретичного обґрунтування генезису та сучасного стану підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління. Теоретичні засади підготовки менеджерів розроблено в працях таких науковців, як: В. Г. Афанасьєв, Н. В. Василенко, Т. Б. Волобуєва, М. В. Гриньова,

Г. В. Єльнікова, Н. Л. Коломінський, В. В. Крижко, О. І. Мармаза, М. М. Окса, Є. М. Павлютенков та ін.

Аналіз наукових джерел з проблеми генезису професії менеджер дає змогу констатувати, що названий фах виник через соціально-економічні потреби суспільства. Шлях до появи професії «менеджер соціальної роботи» тривав не одне десятиліття. Це спонукає до характеристики еволюції управлінської думки та з'ясування змісту поняття «менеджмент» з огляду на історіографію менеджменту та сучасні наукові студії.

На вивченні процесу управління дослідники зосереджували увагу впродовж різних епох, проте наука управління сформувалася лише у ХХ столітті. У науковій літературі виокремлюють кілька періодів становлення управління, називаючи їх революціями. Згідно з поглядами науковців, I період пов'язаний із релігійно-комерційною революцією (близько 3 тисяч років до н. е.). До головних ознак належить розвиток торговельних операцій, поява особливого прошарку «жреців-бізнесменів», упровадження до обігу понять «організація», «кооперація», «контроль». Ці процеси відображено в конституції Чоу, літописі Менсиса.

Зазначимо, що II період (1790 – 1750 рр. до н. е.) стосується часів правління царя Хаммурапі, який акцентував увагу на творенні законів управління державою, регулюванні взаємин між різними соціальними групами людей, організації комерційної діяльності. Саме у законах Хаммурапі представлена система державно-адміністративного управління.

III період (605 – 582 рр. до н. е.) – діяльність царя Вавілонії Новуходносора II. У цей час відбулося поєднання державних методів правління з контролем за діяльністю у сферах виробництва, будівництва.

Підкреслимо, що в IV періоді (XVII – XVIII ст.) управління відокремилася від фізичної роботи. Із початком індустріального прогресу управління почали визнавати самостійною професійною діяльністю. Розвиткові менеджменту сприяв Адам Сміт, який проаналізував процес розподілу праці, зосередивши увагу на системі винагород та розробивши концепцію контролю.

V період (кінець XIX – XX ст.) характеризується «бюрократичною» революцією, теоретичною базою якої вважають концепцію бюрократичного управління. Цей період пов'язують з появою й розвитком наукових шкіл менеджменту.

VI період (середина XX століття – до нашого часу) – відбувається революція нової управлінської парадигми.

У соціально-педагогічній літературі поняттям управління як предметом пізнання «пошуку істини» оперували з давніх часів. Один із китайських мудреців Конфуцій, приїжджаючи до будь-якого царства, обов'язково хотів знати, як ним управляють. Поняття «управління» було пов'язане з правлінням державою й народом.

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблему управління державою більш досконало вивчали давньогрецькі філософи, які дали поштовх для роздумів філософам усіх наступних століть. Серед найбільш видатних філософів Давньої Греції, які акцентували на значущості управління як особливого виду людської діяльності, варто назвати Демокрита, Платона, Аристотеля. У середні віки відомим був італійський філософ Томазо Кампанелла, який мріяв про державний устрій «рівних можливостей»: праця – почесна й загальнообов'язкова, власність має бути знищеною, общиною керує «вчена каста» або «обрані». У XV – XVI століттях значний вплив на розвиток сучасних ідей у галузі управління мали праці Френсіса Бекона, Нікколо Макіавеллі, Томаса Мора, Джордано Бруно. У роботі Френсіса Бекона «Про розпорядливість» визначено перші наукові положення про управління: «Розпорядливість у справах вимірюється не годинами засідань, а успіхами справи; зберігати час у розпорядливості необхідно шляхом умілого скорочення турбот; мудра розпорядливість «благодатна»; справжня розпорядливість – це порядок, тож обов'язки необхідно розподіляти».

Розвиток менеджменту соціальної роботи у XVII столітті пов'язаний із такими відомими філософами, як Декарт, Паскаль, Лейбніц, Спіноза, Джон Локк, Давид Юм, Кант. Важливий внесок у розвиток менеджменту

соціальної роботи зробив Кант, який стверджував: «Два людських винаходи можна вважати найбільш важкими: мистецтво управляти і виховувати, але саме на них тримається суспільство».

Таким чином, осмислення наукових робіт дослідників історіографії менеджменту соціальної роботи спонукає до висновку про те, що наука управління зароджувалась, як і багато інших знань, у глибокій давнині, проте виокремлення її в самостійну галузь знань почалося на рубежі XVIII – XIX століть.

Кінець XIX століття – початок XX століття характеризується розвитком системи поділу праці, обґрунтуванням особливостей застосування норм і стандартів, посадових інструкцій та закріплення відповідальності в менеджменті соціальної роботи. У цілому появу наукового менеджменту пов'язують із працями Ф. У. Тейлора, який 1911 року опублікував книгу «Принципи наукового управління», що традиційно вважають початком визнання управління як науки та самостійної галузі дослідження. В епоху індустріалізації, на межі XIX – XX століть, принципи теорії Ф. У. Тейлора уможливили високе зростання продуктивності праці.

Дослідження наукових джерел з менеджменту соціальної роботи підтвердили, що розвиток менеджменту – це здебільшого еволюційний процес. Підкреслимо, що менеджмент соціальної роботи у різній формі завжди існував там, де люди працювали окремими групами. У ході наукового дослідження особливу увагу зосереджено на теоретичних і практичних напрацюваннях шкіл управлінської думки. Підкреслимо, що у першій половині XX століття виникла низка управлінських шкіл. Зарубіжні науковці розмежовують чотири школи менеджменту, на думку вітчизняних дослідників варто диференціювати п'ять шкіл менеджменту соціальної роботи. Різниця в кількості наукових шкіл полягає, насамперед, в поділі однієї школи на два підходи, що подані у вітчизняній літературі як самостійні школи.

Зазначимо, що I – школа наукового управління (1885 – 1920 рр.) пов'язана з працями Генрі Ганта, Франка Гілбрета, Ф. У. Тейлора, Генрі Форда та ін. Основні теоретичні положення менеджменту соціальної

роботи викладено в працях Ф. У. Тейлора. Саме його наукова праця «Наукова організація праці», започаткувала розвиток менеджменту в США, а згодом і в інших країнах. Система наукової організації праці Ф. У. Тейлора побудована за п'ятьма головними принципами: наукового вибору працівників; наукового вивчення працівників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці; спеціалізації роботи; важливості мотиву заробітної плати, преміювання; справедливого розподілу відповідальності між працівниками й керівниками. У науковій роботі М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту» підкреслено, що концепція наукового управління стала першим переломним етапом, завдяки якому управління почали визнавати як самостійну галузь наукових досліджень.

II – класична школа, або школа адміністративного управління (1920 – 1950 рр.). Представниками цієї школи були Макс Вебер, Лютер Г'юлік, Анрі Файоль та ін. Так, Анрі Файоль виокремив принципи організації підприємства або установи як єдиного цілого, сформулював найважливіший принцип: єдність командування й керівництва. Порушення даного принципу призводить до неправильного розмежування функцій усередині організації. Наукова робота Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.) вважається першою цілісною теорією управління. Так, А. Файоль дослідив власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління. У наукових джерелах схарактеризовано особливості «класичної» школи управління, пов'язані з тим, що в її межах було витлумачене поняття організаційної структури управління як системи взаємозв'язків між посадами, утвореними внаслідок функційного розподілу праці.

III – школа людських взаємин (1930 – 1950 рр.). Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що рух за гуманні взаємини зародився як відповідь на неспроможність усвідомити людський фактор – основний елемент ефективності організації. Серед найвідоміших учених школи «людських взаємин» необхідно назвати Ч. І. Барнарда, Д. Карнегі, Е. Мейо, Х. Мюнстерберга, Ф. Ротлісбергера, М. П. Фоллет.

Теорія людських взаємин ґрунтована на таких постулатах:

- 1) людей мотивують переважно соціальні потреби, особи відчувають свою індивідуальність завдяки тому, як вони ставляться до інших людей;
- 2) унаслідок розвитку промислової революції, раціоналізації та спеціалізації виробничих операцій, процес праці суттєвою мірою втратив привабливість, тому людина повинна шукати задоволення в соціальних взаєминах;
- 3) люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю, які надходять від керівника;
- 4) працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих та їхні бажання.

Представники школи людських взаємин підкреслювали, що якщо керівництво виявляє велику увагу до своїх працівників, то рівень задоволеності повинен зростати, а це натомість має призвести до збільшення продуктивності праці.

IV школа – наука управління, або кількісний підхід (1950 р. – донині). Цінним для нашого дослідження є аналіз новітніх течій зарубіжної теорії управління. Одна з таких течій – школа науки управління, або кількісного підходу, що заснована на ідеї професіоналізації управління. Вагомий внесок у теорію управління зробили математики, статисти, кібернетики та інженери. Видатні представники школи науки управління – Р. Девіс, П. Друкер, Л. Ньюмен, Л. Пітер, Т. Санталайнен, Р. Уотермен – стверджували, що сучасний менеджер соціальної роботи не повинен бути вузьким фахівцем, він має володіти загальними знаннями технічного, гуманітарного, економічного та інших профілів, оперувати науково обґрунтованими методами, прийомами та засобами управління.

Дослідження наукових джерел із проблеми менеджменту соціальної роботи підтвердили, що існують загальновизнані школи менеджменту – американська та японська. Японський менеджмент за своєю сутністю відрізняється від американського, що пояснюють різною природою соціокультурного середовища. Із 80-х років ХХ століття лідерство в розвитку наукового менеджменту належить Японії, саме тут народилася нова

управлінська концепція «організаційної культури», відповідно до якої культура спілкування за силою впливу на людей не має альтернативи. Аналіз концепцій менеджменту США та Японії засвідчує, що американський менеджмент реалізує технократичний підхід, у той час як японський – положення про рівність та співробітництво.

Фахівець з менеджменту Є. М. Павлютенков, зазначає, що кожна країна має свою історію, власне соціально-економічне підґрунтя й наукові концепції менеджменту. У цьому контексті зазначимо, в управлінні американці вирізняються ініціативністю, високим професіоналізмом, рішучістю, організованістю та діловитістю; японці – непідробною турботою про кожного робітника, згуртованістю, наполегливістю, бажанням досягти досконалості, внутрішньою гармонією, соціально безпечним характером виробництва; французи – гуманністю організаційної культури, достатньо високою культурою спілкування; німці – раціоналізмом, пунктуальністю, розумною концепцією комфортного добробуту для всіх.

У наукових джерелах схарактеризовано загальні підходи концепцій до з'ясування принципів наукового менеджменту: увага до людини, формування умов для розкриття її потенціалу; вивчення інтересів людини, її потреб та сподівань; пошук та розпізнавання елементів національної історії, культури, традицій для формування сучасної системи управління; створення організаційних умов для задоволення людиною своїх потреб завдяки старанній праці; об'єднання працівників навколо загальної мети; організація безперервного професійного навчання.

Науковець О. І. Мармаза висловлює думку про те, що для інноваційного менеджменту характерні такі положення:

- 1) відмова від класичних принципів менеджменту, пов'язаних із впливом управління на внутрішні фактори організації; посилення уваги до проблем адаптації, гнучкості до постійних змін зовнішнього середовища, що зумовлюють підвищену напруженість менеджера;

- 2) орієнтація нової парадигми управління на роль людини в організації керівника, його стилю поведінки, лідерства, авторитету, професіоналізму та в

організації персоналу (мотивів, цінностей, рівня компетентності, організаційної культури).

Вищезазначене свідчить, що менеджмент соціальної роботи як один із напрямів управлінської діяльності визначився в практиці соціальної роботи лише в другій половині ХХ ст. У зв'язку з цим в наукових джерелах ще не склалося загально визнаного поняття «менеджмент соціальної роботи», що суттєво ускладнює становлення та подальший розвиток теорії і практики соціальної роботи в Україні. Водночас варто зазначити, що основними рушіями, які зумовлюють розвиток функцій керівника, є зміни соціально-економічної ситуації в країні, а також характер й особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави.

Отже, у процесі свого історичного розвитку управління послідовно набирало спрямування в бік соціалізації та психологізації. Пошук шляхів активізації людського потенціалу та врахування психологічних особливостей персоналу стали провідними факторами підвищення ефективності діяльності підприємства.

Один з основних напрямів ефективного реформування системи освіти в Україні пов'язаний із залученням менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління, що дає змогу організовано вносити зміни в соціальне середовище та в такий спосіб домогтися його вдосконалення, оновлення, результативності. У середині 90-х років ХХ століття поряд із поняттям «керівник» почали широко вживати термін «менеджер». Саме в цей період тривало активне розроблення проблем соціального менеджменту та підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління, що призвело до радикальної перебудови управління.

Сучасні науковці фокусують дослідницьку увагу на особливостях менеджменту соціальної роботи. Підкреслимо, що у наукових роботах Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльнікової, Л. І. Каращук, Н. Л. Коломінського, Ю. А. Конаржевського, В. В. Крижка, Є. М. Павлютенкова та ін. з'ясовано сутність менеджменту й специфіку інноваційної управлінської діяльності. Сьогодні в Україні актуалізована

потреба в підготовці менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління. Нам імпонує позиція Т. К. Клименко стосовно того, що інноваційні процеси перебувають у протиріччі з чинною традиційною системою, однак між ними існує тісний діалектичний взаємозв'язок. Головною ознакою традиційної системи професійно-педагогічної підготовки фахівців є суб'єкт-об'єктні взаємини, проте головна умова індивідуально-творчої та колективно-творчої діяльності спеціалістів – упровадження суб'єкт-суб'єктних взаємин.

Дослідження сутності інноваційного менеджменту потребує аналізу поняття «інновація». Зазначимо, що термін «інновація» виник в етнографічних працях XIX століття. Спочатку це поняття вживали в етнографії, описуючи запозичення однією культурою елементів іншої. На початку XX століття видатний вчений Алоїз Шумпетер упровадив його до сфери макроекономіки. Науковець уперше дослідив інноваційний процес, обґрунтував термін «інновація» та визначив п'ять чинників інноваційного розвитку: використання нової техніки та технологічних процесів; застосування продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні; поява нових ринків збуту.

Науковці Ю. З. Гільбух та М. І. Дробноход вважають, що слова «інновація», «інноваційний» походять від англійської лексеми «innovation», яка означає «нововведення», «новина», «новаторство». Аналіз наукових джерел доводить, що більшість вчених трактує окреслене поняття згідно з тлумачними словниками: слово інновація походить від латинського «in» – «в» та «novus» – «новий», що в перекладі означає оновлення, новина, змінування.

У контексті осмислення підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління необхідно проаналізувати діяльність інноваційного менеджера. Так, у наукових працях підсумовано, що інноваційне управління – це різновид ситуативного управління.

Інноваційне управління поєднує два протилежні за природою явища: за суб'єктом управління – адміністративне й партисипативне управління; за характером впливу – зовнішнє управління з внутрішнім; за орієнтацією – процесно-цільове.

Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного менеджера й працівника та неможливість її задовольнити в рамках традиційного менеджменту за рахунок самих організацій й викликали до життя процес соціологізації і психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник такий напрямок в теорії управління, як самоменеджмент, що відкриває широкі перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри кожного менеджера соціальної роботи та кожного соціального працівника.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в управлінській літературі останніх років значна роль належить самоменеджменту. Так, концепції самоменеджменту М. Вудкока та Д. Френсіса – це подолання особистих обмежень для досягнення поставленої мети в соціальній роботі.

1.2. Специфіка професійної діяльності менеджера-інноватора

Для з'ясування ступеня готовності менеджерів соціальної роботи до впровадження інноваційного управління варто схарактеризувати специфіку роботи менеджера-інноватора. Проблеми управління, інноваційного управління, менеджменту й менеджменту соціальної роботи перебувають в одній науковій площині, тому важливо застосовувати компаративний підхід до аналізу цих понять для окреслення особливостей формування кожного з них. У ході теоретичної рефлексії наукової літератури підсумовано, що поняття «управління» витлумачене неоднозначно, це спонукає до виокремлення й систематизації диференційних ознак (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових поглядів
на сутність поняття «управління»**

| Дослідники | Сутність поняття |
|---|---|
| В. Г. Афанасьєв | Управління – це сукупність певних дій (операцій), що виконує людина, суб'єкт управління стосовно об'єкта для його перетворення та забезпечення руху до заданої мети. |
| П. Друкер | Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації; це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну та цілеспрямовану виробничу групу. |
| М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі | Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти мети організації. |
| К. К. Грищенко | Управління – вид діяльності, для якого характерні особливі взаємини між людьми, що складаються в процесі вироблення, ухвалення й реалізації управлінських рішень. |
| Р. Х. Шакуров | У широкому розумінні управління являє собою регулювання стану будь-якої системи (матеріально-речової, соціальної) для одержання потрібного результату. |
| Г. В. Єльнікова | Сучасне управління передбачає розвиток кооперації праці; стратегічне планування, що допускає поточне переформулювання цілей; в ієрархічній вертикалі – контакт із нижчим і вищим рівнями, які безпосередньо перетинаються, не втручаючись у справи більш віддалених щаблів; оптимальне поєднання управління й самоуправління. |
| Є. М. Павлютенков | Управління – це процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її в певному режимі. |

У філософському словнику зазначено, що управління – це елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності. Наукові джерела доводять, що управління як наука має власний предмет дослідження. Аналізуючи процес еволюції управлінської думки, О. І. Мармаза називає предметом науки управління процеси та явища, які покликані щось виробляти або надавати певні послуги.

Менеджмент соціальної роботи тісно пов'язаний з іншими науковими сферами. Вагомий внесок у розвиток менеджменту соціальної роботи зробили філософи, статисти, математики, кібернетики, психологи, педагоги, соціологи. Саме завдяки різногалузевим працям у контексті управління оперують низкою споріднених термінів, а саме: управління, система, функція, діяльність та ін. Кожен із цих термінів поступово набуває особливих специфічних ознак у руслі власне менеджменту соціальної роботи.

На підставі узагальнення наукових підходів будемо витлумачувати інноваційне управління як процес цілеспрямованого й керованого внесення змін до організаційної системи, що зорієнтований на поліпшення її якості та ефективності за умов системного застосування інновацій.

Після аналізу понять «управління», «інноваційне управління» варто сфокусувати увагу на сутності терміна «менеджмент». Відповідно до тлумачного словника, менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом для підвищення його ефективності та зростання прибутків. Вчені М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі виокремлюють менеджмент як уміння досягати сформульованих цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; управління, функцію, вид діяльності з управління людьми в найрізноманітніших організаціях; галузь людських знань, що допомагають виконувати цю функцію. Науковці стверджують, що менеджер – це не тільки посада, а й певний рівень професіоналізму в управлінні.

Згідно з поглядами Ю. А. Конаржевського, менеджмент – нова філософія управління, що виокремлює роль управління й менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управлінця. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей так, щоб підлеглі працювали, усвідомлюючи власну гідність, та отримували від роботи задоволення.

Науковці І. І. Кравчук, І. А. Юргутіс стверджують, що термін «менеджмент» запозичений з англійської мови («management»), у перекладі дієслово «to manage» означає «керувати». У наукових джерелах підкреслено, що англomовне слово «management» має три основні аспекти: особи, які зайняті управлінською працею у сфері приватного й суспільного бізнесу; соціальний та економічний інститут, що впливає на підприємницьку діяльність, спосіб життя і сферу політики сучасного суспільства; наукова дисципліна, яка вивчає техніко-організаційні, соціальні аспекти управління виробництвом та інші сфери суспільного життя. Автори численних американських студій називали менеджерами тих осіб, які відповідно до чинного законодавства брали на себе велику відповідальність за владні обов'язки перед людьми. У процесі свого історичного розвитку менеджмент почав відокремлюватися від праці, що призвело до появи нової спеціальності керівника.

Аналізуючи процес управління, провідні американські спеціалісти підкреслюють, що менеджмент – це не управління предметами, а організація та управління працею людей, система щоденного й перспективного планування, прогнозування та організації виробництва, реалізації продукції й послуг для отримання максимального прибутку. Так, менеджмент – наука і сфера людської діяльності, що допомагає реалізувати управління, використовуючи працю, інтелект та поведінку інших людей.

У зарубіжних і вітчизняних працях нерідко ототожнені поняття «управління» та «менеджмент», що, за висловом багатьох науковців, мають низку відмінностей. Дослідники вбачають у понятті «менеджмент» частину управління, для якої характерний вплив суб'єкта управління на людей.

Зауважимо, що менеджмент – це складник управління, оскільки управління являє собою процес узгодження всіх компонентів, що потрібні для досягнення результату, натомість менеджмент – система організації праці, що вможливорює таке узгодження.

У руслі нашого дослідження доцільно схарактеризувати поняття «менеджмент соціальної роботи». Підкреслимо, що менеджмент соціальної роботи – це самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення мети соціальної роботи в ринкових умовах шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково-обґрунтованих форм, принципів, функцій та методів управління. Вцілому, менеджмент соціальної роботи – це наукове управління установою соціальної роботи, яка діє в умовах ринку та ринкової економіки. Менеджмент соціальної роботи передбачає:

- орієнтацію установи соціальної роботи на попит і потреби ринку соціальних послуг, на запити конкретних клієнтів, які потребують конкретної соціальної допомоги, без якої вони не можуть забезпечити оптимальне функціонування, що в кінцевому результаті сприяє виконанню цією установою поставленої мети;

- постійне прагнення до підвищення якості і ефективності надання соціальних послуг, тобто до забезпечення одержання найбільш оптимальних результатів з найменшими витратами наявних ресурсів;

- визначену організаційно-господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності установи соціальної роботи в цілому чи її підрозділів;

- постійне коректування цілей та програм у залежності від потреб та інтересів клієнтів;

- необхідність впровадження сучасної інформаційної бази з метою прогнозування стратегії розвитку засобів і форм соціальної допомоги, різних розрахунків раціональних способів для прийняття обґрунтованих,

оптимальних і ефективних управлінських рішень в сфері соціального захисту населення.

1.3. Управлінські відносини в системі соціальної роботи

З'ясування сутності сучасної професійної діяльності менеджера соціальної роботи потребує аналізу типів структур управління та основних підходів в управлінні. Вчені В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков виокремлюють такі типи структур управління:

- лінійна структура – безпосередній вплив на об'єкт управління, зосередження в одних руках усіх функцій управління;
- функціональна структура – у межах певних функцій створюють управлінські підрозділи, проблеми розв'язують більш компетентно, від керівників підрозділів вимагають глибоких знань з усіх питань організації управлінського процесу;
- цільова структура – забезпечує всю повноту лінійних повноважень у межах проекту;
- проектна структура – діяльність розподілена за двома групами (група розвитку, що відповідає за стратегічне планування, ресурсне й кадрове забезпечення; проектна група, яка відповідає за реалізацію планів, остаточні результати діяльності по всьому проекту);
- матрична структура – поряд із функціональними відділами утворюють тимчасові проектні групи для розв'язання конкретних проблем;
- адаптивна структура – складається з відділення програм і відділення розробок;
- дивізіональна структура, якій властива множинність принципів диференціації під час створення відділень;
- «венчурні організації», що вирізняються високим рівнем самостійності керівників підрозділів.

Унаслідок усебічного вивчення наукової літератури диференційовано основні підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний.

Процесний підхід характеризує управління як процес, що складається з безперервної серії взаємопов'язаних функцій. Згідно з названим підходом, функції слугують основою для розподілу управлінської праці, організації процесу управління. За науковими дослідженнями О. І. Мармази, функція являє собою основні види діяльності, що утворюються шляхом уніфікації однотипних типів робіт, виконуваних керівником, відповідно до більш загальних, та поєднуються однаковою спрямованістю. Науковець наголошує, що кожна окрема функція має глобальну й конкретну мету. Глобальна мета пов'язана з метою управління в цілому, а конкретна – із завданнями, які менеджер виконує на окремому етапі управлінського процесу.

У діахронному розрізі аналізу підходів до виокремлення функцій управління зазначимо, що на сучасному етапі розвитку менеджменту соціальної роботи кількість функцій змінилася. Проте, на наш погляд, продуктивним донині є підхід американських учених М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, згідно з яким можуть бути реалізовані чотири функції управління: планування, організації, мотивації та контролю.

Зазначимо, що функціональні відносини будуються таким чином, що функціонально обумовлений суб'єкт відносин не вирішує, що повинен робити функціонально залежний суб'єкт.

В управлінських системах менеджменту соціальної роботи особливого значення набуває технічна взаємозалежність у діях і функціях членів колективу. Так, кожний має чітко виконувати свої функції та домагатися настільки ж чіткого виконання іншими співробітниками їхніх функцій, інакше неможливо домогтися всебічно погодженої й ефективної діяльності. Саме в цьому й полягає вид відносин в системі менеджменту соціальної роботи – технічних відносин.

Підкреслимо, що інформаційні відносини – це такі відносини в системі менеджменту соціальної роботи, які пов'язані з одnobічними чи взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта управління і про зміни цих станів, про які той, що інформує, знає, а той, що отримує інформацію, має знати, щоб мати можливість ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

Спеціалізовані відносини – це окремий вид відносин, пов'язаний з поділом праці (тобто з розподілом цілей і дій щодо їхнього досягнення) в управлінні різнобічною конфігурацією діяльності даної соціальної системи – закладу, організації, фірми, установи тощо. Мова йде про зв'язок управляючої підсистеми або окремих її ланок із спеціалізованими компонентами, ланками, дільницями. Спеціалізовані відносини, в свою чергу, можуть приймати різний ступінь інтенсивності. Деякі дільниці або ланки управляючої підсистеми соціальної роботи можуть бути взаємозв'язані з розподілом праці як між собою, так і з керуючою підсистемою загалом.

На основі аналізу наукових джерел зазначимо, що ієрархічні відносини розташовані на різних сходинках (рівнях) управлінської ієрархії (управлінської вертикалі).

На думку вчених, процесний підхід дає керівникові змогу структурувати всі професійні дії в певній логічній послідовності. Системний підхід в управлінні кваліфікує об'єкти як системи, що складаються із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Цей підхід зорієнтований на досягнення цілей системи завдяки вибору та реалізації управлінських рішень. Системний підхід лежить в основі певної організації та передбачає вдосконалення її структури.

Аналіз наукової літератури засвідчує еволюцію ідей наукового управління соціальними системами. Так, адміністративний підхід до управління змінився на менеджмент із позицій школи людських взаємин, потім розвивалися ідеї емпіричної школи управління, школи соціальних систем, «нової школи».

Так, науковці Ю. А. Конаржевський, І. Ф. Прокопенко зазначають, що під час застосування системного підходу потрібно дотримуватися низки вимог: наявність системи збору інформації про стан організації; морфологічний, структурний, функціональний та генетичний аналіз релевантної інформації; виконання профілактичного регулювання за результатами одержаної інформації; стратегічне планування й управління; побудова системи цілей, цілепокладання; реалізація кожної управлінської дії

як управлінського циклу; використання системного підходу до втілення кожної функції управління; створення програми управління з використанням технологічних карт; систематичне підвищення культури управління.

В останні роки все частіше увагу вчених привертають ідеї системного підходу як оптимального для сучасного етапу розвитку соціальної роботи в Україні. Застосування названого підходу в менеджменті соціальної роботи є передумовою результативності роботи організації та її керівника.

Ситуаційний підхід прогнозує, що використання різноманітних методів управління залежить від ситуації. Згідно з окресленим підходом організація постійно перебуває в таких ситуаціях, на які потрібно реагувати. Ефективним і доцільним у конкретній ситуації стає метод, що найбільше їй відповідає. Під управлінською ситуацією розуміємо конкретний набір обставин, що впливає на функціонування організації в певний момент. У науковій літературі засновниками ситуаційного підходу часто називають американських учених П. Лоуренса та Дж. Лорша, які довели, що диференціація управлінського процесу залежить, насамперед, від зовнішніх факторів.

1.4. Функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи

Специфіка професійної діяльності менеджера соціальної роботи зумовлює необхідність з'ясування функцій управління, вивчення їхньої ролі в процесі вдосконалення інноваційного управління. Вчений Є. М. Павлютенков зазначає, що функція управління – це вид діяльності, який заснований на поділі й кооперації управлінської праці, для нього характерна певна однорідність, складність і стабільність впливу на об'єкт та суб'єкт управління. Науковець Ю. А. Конаржевський пов'язує управлінську функцію з конкретною управлінською діяльністю, що має цільове призначення.

З'ясовуючи сутність поняття управління, відомі американські вчені М. Альберт, М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі диференціюють чотири функції: планування, організацію, мотивацію й контроль. Досліджуючи сучасні праці,

присвячені питанням функціям управління, ми дійшли висновку, що названі науковцями функції нині реалізують практично в кожній організації. Для обґрунтування їхнього змісту слід проаналізувати кожну з цих функцій із загальноуправлінських позицій.

Огляд управлінської літератури доводить, що функція планування в управлінні впливає на раціональну підготовку менеджерів соціальної роботи до реалізації цілей і завдань підприємства. Планування в соціальній роботі передбачає окреслення основних та допоміжних завдань.

Сутність організації як специфічної функції управління полягає в реалізації технічного, економічного, соціально-психологічного та правового аспектів діяльності, а також в описі впорядкування діяльності керівника й виконавців. Найчастіше вчені виокремлюють два основні виміри, у яких може бути проаналізована організація: функціональний (розподіл обсягу роботи між окремими підрозділами), соціально-психологічний (організація взаємозв'язку конкретних підрозділів між рівнями повноважень і відповідальності).

Вивчаючи організацію в контексті функцій управління, науковці О. М. Касьянова, О. І. Мармаза покладають в основу другого її аспекту фундаментальний термін у теорії управління – делегування. Говорячи про делегування, дослідники мають на увазі передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність. Унаслідок дослідження організаційних структур управління можна окреслити основні вимоги до них: оптимальність, оперативність, гнучкість, надійність, простота, економічність, спеціалізація, незалежність від конкретних осіб.

Змістовий аналіз літератури дає підстави стверджувати, що організація як складник управлінського процесу передбачає створення такої структури, яка б надавала колективі змогу ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Організація в процесі управління спрямована на формування не тільки керованої, але й керуючої підсистеми. Завдяки цій функції розподіл праці повинен відбуватися на високому рівні. Зосередимо увагу на тому, що менеджери соціальної роботи, які створюють свій

управлінський апарат, розподіляють функційні обов'язки між членами колективу, зважаючи на специфіку діяльності. Так, у посадових інструкціях затверджені функції, обов'язки, права, відповідальність, зв'язки за посадою кожного працівника соціальної сфери. З огляду на виклад підсумуємо, що організація як специфічна функція управління відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку інноваційного менеджменту.

За результатами аналізу сутнісних характеристик функцій управління виокремлено функцію мотивації. Згідно з поглядами американських учених М. Альберта, М. Х. Мескона, Ф. Хедоурі, мотивація спонукає членів організації до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Осмислення наукових джерел підтвердило, що мотиваційний компонент організаторської діяльності менеджера соціальної роботи є необхідною умовою формування позитивного ставлення кожного працівника до мети роботи, змісту, методів дій з огляду на індивідуальні особливості людей і колективів. Зауважимо, що проблемою мотивації оперують як окремим процесом дії мотиву. Так, у кожній особистості в процесі розвитку формується певна мотиваційна сфера з ієрархічною структурою.

Досліджуючи функцію мотивації, слід брати до уваги той факт, що діяльність менеджера соціальної роботи різнопланова. Її основу становлять мотиви різних груп, кожна з яких має окреме значення для керівника організації. Усебічна рефлексія наукової літератури слугує підставою для висновку, що мотивація як функція управління повинна створювати найсприятливіші умови для досягнення високих результатів під час упровадження інновацій.

Одна з функцій власне управлінського процесу – функція контролю. Наголосимо, що контроль являє собою операційну функцію управління. Сутність контролю полягає в забезпеченні цілеспрямованості й стабільності діяльності організації та її колективу через постійний моніторинг стандартів.

В управлінській літературі зазначено, що до основних особливостей контролю належить перспективність і спрямованість на вдосконалення. Зазначимо що, функція контролю є важливим складником управлінського

процесу, саме вона оптимізує моніторинг плану досягнення мети та створює сприятливі умови для впровадження інноваційного управління.

Вивчення наукової літератури з проблеми менеджменту соціальної роботи підтвердило, що за результатами контролю ухвалюють управлінські рішення для регулювання окремого об'єкта, який підлягає контролю. Отже, контроль має важливе значення для ефективного інноваційного управління, яке натомість супроводжуване вдосконаленням роботи з суб'єктами організації.

Досліджуючи підготовку менеджерів соціальної роботи, слід зазначити, що перехід системи з режиму функціонування до режиму розвитку неможливий без певних змін у системі управління. Менеджеру соціальної роботи потрібно організовувати діяльність підлеглих, вивчати й успішно впроваджувати закони, закономірності та принципи менеджменту. Для цього майбутній менеджер соціальної роботи має розрізняти поняття «закон» і «закономірність» в управлінні.

Аналіз наукових студій доводить, що поняття «закон» і «закономірність» виражають відношення одного порядку, але вони не тотожні. З огляду на це важливо схарактеризувати закони й закономірності в управлінні. У наукових працях зазначено, що закон є необхідним, стійким, істотним взаємозв'язком, який повторюється між певними явищами в природі, суспільстві й мисленні. На думку М. М. Мартиненко, закони управління повинні відповідати окремим вимогам: відображати загальні стійкі залежності в організації; бути об'єктивною основою, що віддзеркалює структуру і зміст управління; бути інваріантними до будь-яких організацій.

Унаслідок опрацювання наукових джерел виокремлено закони менеджменту соціальної роботи, що слугують основою для створення й розвитку організації. Учені О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник описують такі закони управління: спеціалізація управління; інтеграція управління; оптимального об'єднання; централізація й децентралізація управління; демократизації управління; економії часу в управлінні; пропорційного розвитку систем управління.

Вчений М. М. Мартиненко розмежовує п'ять законів менеджменту: спільних цілей, розподілу праці, зовнішнього доповнення, інерції, економії часу. Для закону спільних цілей характерне те, що ефективності спільної діяльності людей в організації можливо досягти лише за наявності єдиної мети. Що складніші загальні цілі в роботі, то значно більше людей впливає на їх досягнення.

За висловом М. М. Мартиненко, закон розподілу праці витлумачують так: «Цілей організації досягають колективною працею суб'єктів та об'єктів управління». Згідно із законом зовнішнього доповнення, організації потрібно мати певний потенціал, який був би спроможний компенсувати непередбачені зовнішні впливи. Відповідно до цих положень, посилення впливу факторів зовнішнього середовища ініціює внутрішні потенційні можливості.

Підкреслимо, що закон інерції регламентує те, що ефективність діяльності організації забезпечується інформацією внутрішнього та зовнішнього середовища про результати цієї діяльності. Інерційність організації залежить від складу її елементів, їхньої цілісності та здатності взаємодіяти. Науковець М. М. Мартиненко пов'язує закон економії часу з використанням часу на отриманий результат. Таким чином, закони управління фіксують єдність різноманітних явищ та сприяють удосконаленню управлінської діяльності в кожному її компоненті.

У контексті з'ясування сутності закономірностей в управлінні необхідно наголосити, що майбутні менеджери соціальної роботи мають їх пізнавати на основі теоретичного аналізу та практичного досвіду. Зазначимо що, поняття «закономірність» аналізують переважно тоді, коли необхідно акцентувати, що те чи те явище в соціальній роботі виникло не випадково.

Досліджуючи цю проблему, Г. В. Єльнікова описує закономірності, які розкривають основу управлінської діяльності:

- управління детерміноване закономірностями соціального управління;
- загальні закономірності управління існують об'єктивно, незалежно від рівня управління, розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх і внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури;

– на кожному рівні управління існують часткові закономірності, які відображають специфіку цього рівня через розкриття усталених характеристик зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми й навколишнього середовища;

– загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління;

– ефективність управління залежить від субординаційної та координаційної узгодженості цілей усіх суб'єктів управління з огляду на реальну ситуацію;

– на ефективність управлінської діяльності впливає ступінь взаємовідповідності структур керуючої та керованої підсистем;

– результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня свободи та періодичності налагодження зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети.

Ефективність інноваційного управління залежить від обсягу знань керівника, що стосуються засад основ соціального менеджменту. Високий рівень фаховості менеджера засвідчують також знання принципів наукового управління, дотримання яких уможливорює належну якість керівництва колективами.

Автори наукових праць обстоюють солідарну позицію стосовно того, що принципи управління – основні правила, положення, відповідно до яких формуються і розвиваються системи управління. Зазначимо, що термін «принципи управління» уперше запропонував Ф. У. Тейлор у роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.). Розвиток менеджменту соціальної роботи створив умови для появи низки різноманітних класифікацій принципів управління. Відповідно до цього науковці В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков схарактеризували низку принципів наукового управління: правової захищеності управлінського рішення, оптимізації управління, найменшого впливу, норми керованості, делегування повноважень, відповідностей, автоматичного заміщення відсутнього, першого керівника, одноразового введення інформації, нових завдань, підвищення кваліфікації.

Так, принцип правової захищеності управлінського рішення – один з основних у взаємодії з державою. Реалізація цього принципу передбачає ухвалення управлінських рішень лише відповідно до чинних нормативно-правових актів. Принцип оптимізації управління вможливує поліпшення ефективності керованої системи. Згідно з цим положенням набуває значущості принцип Окками: «Не примножуй сутність без необхідності». Усе геніальне просте. Підкреслимо, що процес розумового поєднання централізації та децентралізації управління ґрунтований на принципі найменшого впливу. Аналізуючи принцип, слід зважати на те, що в ньому проголошена «єдиноначальність» в управлінні: «робітник повинен отримувати наказ тільки від одного безпосереднього начальника».

Принцип норми керованості полягає у створенні посадових зв'язків у системі «керівник – підлеглий». Зазначимо, що до норми керованості належить кількість працівників, які підпорядковані безпосередньо керівникові. Учені Л. Урвік, А. Файоль зосереджували увагу на дотриманні норми керованості. Л. Урвік дійшов висновку про те, що ідеальна чисельність підлеглих в усіх вищих керівників повинна дорівнювати чотирьом. Дослідники Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко акцентують на тому, що кількість посадових зв'язків у системі «керівник – підлеглий» безмежна.

Наступним у теорії та практиці науки управління є принцип делегування повноважень. Реалізація названого принципу помітна в розподілі серед працівників низки завдань, спрямованих на досягнення цілей організації. Варто зазначити, що межі повноважень регламентовані політикою, процедурами, правилами й посадовими інструкціями. Важливе значення в управлінні має принцип відповідностей. Згідно з даним принципом «виконана робота повинна відповідати інтелектуальним та фізичним можливостям виконавця». Більш глибоко зрозуміти сутність управління допомагає принцип автоматичного заміщення відсутньої особи. Аналіз досліджень засвідчує, що заміщення відсутніх осіб (хвороба, відпустка, відрядження) повинно відбуватися автоматично на основі чинних службових посадових інструкцій і

регулюватися формально. Відповідно до цього заміщення відсутньої особи вимагає від виконавця підготовленості й досвіду роботи. Принцип першого керівника ґрунтований на тому, що під час організації виконання важливого виробничого завдання контроль за ходом робіт повинен бути залишений за першим керівником. Принцип одноразового введення інформації відіграє вирішальну роль на всіх етапах управлінського процесу. Реалізація зазначеного принципу дає управлінцям змогу використовувати у своїй роботі великий обсяг достовірної та оперативної інформації. Важливо підкреслити, що менеджер соціальної роботи повинен не допускати дублювання відомостей.

Ефективність управлінської діяльності менеджера соціальної роботи суттєвою мірою залежить від оволодіння принципами нових завдань і підвищення кваліфікації. Принцип нових завдань передбачає застосування сучасних систем математичного програмування й технічних засобів оброблення інформації, що допомагають розв'язувати та накопичувати принципово нові й наукові завдання. Реалізація принципу підвищення кваліфікації вможливує подальший розвиток професійних якостей особистості.

Осмислюючи процес управління, О. І. Мармаза диференціює такі принципи менеджменту: глибоке переконання в сучасних етичних цінностях; сильна внутрішня корпоративна культура; цілісний погляд на людину; особисті стимули в роботі; заохочення різних поглядів і консенсус; єдиний статус усіх працівників; постійна підготовка й перепідготовка персоналу; політика повної зайнятості; орієнтація на якість; колегіальне ухвалення рішень; максимальне делегування повноважень; заохочення горизонтальних зв'язків.

Запитання. Завдання

1. Обґрунтувати передумови виникнення менеджменту соціальної роботи в Україні.

2. Визначити зміст понять «управління», «менеджмент», «менеджмент соціальної роботи», «інноваційне управління», «функції управління», «закономірності управління», «принципи управління».
3. Навести приклади часткових, модульних та системних нововведень в менеджменті соціальної роботи.
4. Розробити модель менеджера соціальної роботи.
5. Проаналізувати еволюцію управлінської думки, спираючись на наукові роботи дослідників історіографії менеджменту.
6. З'ясувати умови ефективності інноваційних процесів у системі соціальної роботи України.
7. Розкрити значення управління інноваційними процесами в системі соціальної роботи.
8. Розкрити роль інновативності як здатності сприймати нове в соціальній роботі.
9. Охарактеризувати модернізацію функцій управління в соціальній роботі.
10. Запропонувати шляхи формування індивідуального стилю діяльності менеджера соціальної роботи.

Практичне заняття:

Генезис і сучасний стан професійної підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління

Мета: ознайомити здобувачів вищої освіти із законодавчою та нормативно - правовою основою з впровадження інноваційного управління в соціальній роботі; окреслити основні шляхи реформування менеджменту соціальної роботи; визначити закони та принципи управління інноваційними процесами в соціальній роботі; формувати готовність у здобувачів вищої освіти до здійснення інноваційного менеджменту.

План

1. Державна законодавча і нормативно-правова база соціальної роботи з урахуванням переходу на інноваційне управління.
2. Соціально-економічні передумови розвитку інноваційного управління в Україні.
3. Основні шляхи реформування менеджменту соціальної роботи.
4. Закони перебігу інноваційних процесів в менеджменті соціальної роботи.
5. Моніторинг за процесом змін.

Практичні завдання:

1. Підготувати інноваційний освітній проект в галузі інноваційного менеджменту соціальної роботи з урахуванням законів перебігу інноваційних процесів в управлінні.
2. Визначити сутність готовності менеджера соціальної роботи до інноваційної діяльності.
3. Охарактеризувати компоненти готовності менеджера соціальної роботи до інноваційної діяльності.

Методи викладання та форми навчання. У межах теми «Генезис і сучасний стан професійної підготовки менеджерів соціальної роботи до інноваційного управління» проводяться практичне заняття та самостійна робота. Практичне заняття з даної теми передбачає запровадження елементів дискусії. Навчальна дискусія організується як процес діалогічного спілкування студентів,

під час якого відбувається формування практичного досвіду з інноваційного менеджменту в соціальній роботі. Самостійна робота включає вивчення матеріалу на основі навчальної, наукової та спеціальної літератури з менеджменту соціальної роботи, виконання індивідуального завдання при консультуванні з боку викладача.

Практичне заняття:

Специфіка професійної діяльності менеджера-інноватора

Мета: проаналізувати особливості управління інноваційною діяльністю в соціальній роботі; окреслити структурні компоненти інноваційної управлінської діяльності; розкрити параметри аналізу інноваційної діяльності менеджера соціальної роботи; розвивати у здобувачів вищої освіти вміння оцінювати рівень інноваційного потенціалу колективу; систематизувати знання, вміння та навички студентів з контролю та експертного оцінювання результатів інноваційної діяльності в соціальній роботі; виокремити спрямованість управлінської діяльності на формування атмосфери конструктивного критичного відношення персоналу до своєї праці; формувати потребу в самопізнанні, саморозвитку.

План

1. Управління інноваціями в соціальній роботі.
2. Сутність професійної діяльності менеджера соціальної роботи.
3. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу колективу соціальних працівників.
4. Контроль та експертне оцінювання результатів інноваційної діяльності в менеджменті соціальної роботи.
5. Особливості менеджменту соціальної роботи при впровадженні нових технологій.

Практичні завдання:

1. Розкрити значення професіоналізму у діяльності менеджера соціальної роботи.

Інструкція до завдання. Група об'єднується в команди по 4 особи. Перед кожною командою ставиться проблема – «Як на Ваш погляд, співвідносяться творчість і професіоналізм у діяльності менеджера-інноватора?».

Кожна команда повинна вибрати ведучого запису. Ведучий повинен записувати ідеї команди щодо вирішення проблеми. Встановлений час для фіксації ідей – 10 хвилин. Після зазначеного часу в команді повинні обговорити кожну з висловлених ідей та вибрати три найкращі.

Після досягнення згоди кожен виступаючий має представити результати роботи команди всім учасникам. Наприкінці вправи вся група повинна вибрати одну найкращу ідею.

Орієнтовані питання для обговорення:

- У якої команди була найбільша кількість ідей? Чому?
- Чи здивований хто-небудь кількістю запропонованих ідей?
- Чи хотіли б Ви щось змінити або додати до свого вибору?
- Які члени команд стимулювали генерацію нових ідей?
- За якими критеріями Ви визначаєте професіоналізм менеджера соціальної роботи? Назвіть, будь-ласка, щонайменше вісім критеріїв.
- Встановіть причини, які на Вашу думку, заважають розкритися творчому потенціалу особистості.

Так, відповіді на ці запитання допоможуть студентам усвідомити сутність вправи. Зазначимо, що методична цінність запропонованої вправи полягає в тому, що вона сприяє розвитку логічного мислення та передбачає вироблення професійних умінь та навичок.

2. Побудувати (у вигляді ключових фраз) структуру аналізу результатів інноваційного управління в соціальній роботі.
3. Порівняти традиційні та інноваційні підходи до контролюючої діяльності менеджера соціальної роботи.

Методи викладання та форми навчання. Тема «Специфіка професійної діяльності менеджера-інноватора» здійснюється у таких формах: практичне заняття та самостійна робота студентів. Під час проведення практичного заняття використовується метод «круглого столу», який полягає в змістовному та

всесторонньому аналізі наукової проблеми, яка вивчається. Самостійна робота передбачає виконання індивідуальних завдань при консультуванні з боку викладача.

Практичне заняття:

Управлінські відносини в системі соціальної роботи

Мета: формувати у студентів мотивацію до інноваційного управління в соціальній роботі; охарактеризувати систему управлінських відносин в соціальній роботі; розвивати навички інноваційної та пошуково-дослідницької експериментальної роботи.

План

1. Професійне самовдосконалення менеджера соціальної роботи – невід’ємний компонент його підготовки до інноваційного управління.
2. «Портрет» директора як лідера змін.
3. Планування кар’єри.
4. Стратегія кар’єри.
5. Основні види сучасного менеджменту соціальної роботи.

Практичні завдання:

Розробити структурно-функціональну модель впровадження інноваційного управління у соціальній роботі.

Інструкція до завдання. Практична ефективність інноваційного управління в соціальній роботі залежить насамперед від готовності менеджерів забезпечити його впровадження на організаційному та науково-методичному рівнях.

Організація інноваційного керівництва вимагає від менеджерів соціальної роботи розв’язання проблем, серед яких найбільш важливою є розробка моделі впровадження інноваційного управління в соціальній роботі. Так, здобувачам вищої освіти необхідно виконати завдання у групах – розробити структурно-функціональну модель впровадження інноваційного управління у соціальній роботі, використовуючи такі складові:

1. Розробка алгоритму впровадження інноваційного управління.

2. Наявність нормативно-правових основ з урахуванням переходу на інноваційне управління.
3. Наявність ресурсів (кадрові, науково-методичні, матеріально-технічні та ін.).
4. Розподіл обов'язків щодо здійснення інноваційного керівництва.
5. Обґрунтування критеріїв та показників інноваційного управління.
6. Визначення термінів.
7. Практичне застосування.
8. Контроль.

Творчі групи організують робочий процес, обирають найкращі ідеї із загального списку та намагаються їх здійснити.

Доповідачі мають презентувати створені моделі за таким алгоритмом:

1. Сутність структурно-функціональної моделі впровадження інноваційного управління у соціальній роботі.
2. Основні взаємозв'язки між компонентами моделі.
3. Застосування моделі у професійній діяльності менеджера соціальної роботи.

Час для виступу – 5 хвилин. Кожна група презентує та захищає свою модель, використовуючи графічне та усне описання. Після закінчення презентації моделі учасники з інших груп проводять обговорення та задають питання доповідачу.

Зазначена вправа дає можливість кожному студенту розвинути навички роботи в групах під час ранжування аргументів, уміння домовлятися, усвідомлювати емоції свої та партнерів у спілкуванні.

Методи викладання та форми навчання. Формами організації навчального процесу з даної теми є практичне заняття та самостійна робота. Практичне заняття з теми «Управлінські відносини в системі соціальної роботи» включає проведення методу «мозкового штурму». Метод «мозкового штурму» є колективним пошуком нетрадиційних шляхів розв'язання проблем з інноваційного управління. Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти пов'язані з практичними проблемами організації інноваційного управління та експериментальної роботи в соціальних службах.

Практичне заняття:

Функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи

Мета: ознайомити студентів з функціями, закономірностями та принципами менеджменту соціальної роботи; формувати у майбутніх менеджерів соціальної роботи практичні уміння та навички з інноваційного управління; удосконалити управлінські здібності студентів; актуалізувати важливість запровадження інноваційного управління у системі соціальної роботи в Україні.

План

1. Функції менеджменту соціальної роботи.
2. Закономірності менеджменту соціальної роботи.
3. Специфіка принципів менеджменту соціальної роботи.

Практичні завдання:

1. Проаналізувати наукові статті, автори яких розкривали проблему інноваційних функцій, закономірностей та принципів менеджменту соціальної роботи.
2. Охарактеризувати роль менеджера соціальної роботи у розвитку інноваційного управління.
3. Окреслити види інноваційного управління.

Методи викладання та форми навчання. Тема «Функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи» вивчається студентами самостійно при консультуванні викладача. Самостійна робота включає проведення поточного контролю підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання завдань теми заняття, передбачених навчальною робочою програмою з даної дисципліни.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

2.1. Методи менеджменту соціальної роботи

На основі наукового аналізу підсумовано, що в системі управління важливу роль відіграють методи менеджменту соціальної роботи, які розробляють і впроваджують професійно компетентні керівники. Дослідження науковців засвідчують, що методи управління – це особливі специфічні прийоми, способи взаємин і взаємодій керівника з виконавцями, що ведуть до вдосконалення всієї системи. Науковці В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков виокремлюють такі методи управління:

- економічні (економічне стимулювання) – найбільш недосконалі, потребують модернізації на всіх рівнях;
- адміністративні – регламентація діяльності виконавців, її нормування, робота з кадрами (сприятливе середовище для автократів);
- методи психолого-педагогічного впливу – створення сприятливого мікроклімату, стимулювання творчості й ініціативи, прогнозування соціальних перспектив розвитку закладу;
- методи суспільного впливу – розвиток демократії колективів, упровадження лояльної конкуренції, толерантності, підвищення престижу та іміджу.

Зазначимо, що класифікація конкретних або специфічних методів управління здійснюється в теорії менеджменту соціальної роботи за трьома основними напрямками, що дозволяє виділити три групи методів управлінської діяльності в сфері соціальної роботи:

- 1) методи управління функціональними підсистемами установи соціальної роботи;
- 2) методи виконання функцій управління соціальною роботою;
- 3) методи прийняття управлінських рішень в сфері соціальної роботи.

Так, методи управління функціональними підсистемами установ соціальної роботи, що складають першу групу чи перший напрям, пов'язані із структурою установи, в якій здійснюється функціональний розподіл управлінської праці за такими видами діяльності, як організація взаємодії із клієнтами соціальної роботи, маркетинг, інновації, виробництво соціальних послуг, фінанси, персонал. Аналіз наукових джерел свідчить, що методи управління, що застосовуються в функціональних підсистемах установ соціальної роботи, відбивають їхню специфіку в постановці цілей і визначенні певного обсягу робіт, необхідних для їхнього виконання. Необхідно зазначити що, до методів управління функціональної підсистеми «маркетинг» відносяться: методи діагностики поведінки установ соціальної роботи на ринку соціальних послуг; методи аналізу можливостей цих установ на потенційних ринках соціальних послуг; методи виявлення потреб клієнтів у нових соціальних послугах; методи розробки маркетингової стратегії надання соціальних послуг.

У підсистемі «персонал» виокремлюються такі методи: аналізу і формування системи управління персоналом установ соціальної роботи; планування робочої сили; організації праці персоналу та її оплати; управління діловою кар'єрою.

Підкреслимо, що підсистема «виробництво соціальних послуг» вимагає використання таких методів: аналізу доступності та надійності соціальних послуг; контролю якості надання соціальних послуг; факторного та функціонального аналізу; контролю використання праці, матеріалів і устаткування щодо виробництва та надання соціальних послуг; методи вивчення виробничих операцій стосовно надання соціальних послуг; методи програмування, планування та контролю за виробництвом і наданням послуг; методи обліку витрат на виробництво і надання соціальних послуг.

Другу групу методів менеджменту соціальної роботи складають методи виконання функцій управління соціальною роботою. Так, фахівці з планування здійснюють планову функцію, яка передбачає розробку різних прогнозів і планів діяльності установи соціальної роботи. Натомість

виконання організаційної функції передбачає врахування потреб, інтересів та мотивів поведінки людей, що працюють в установі соціальної роботи. Вцілому, методи організації спільної діяльності людей можна поділити на три основні групи:

- 1) організаційно-розпорядчі або адміністративні методи;
- 2) економічні методи;
- 3) соціально-психологічні методи.

За допомогою виокремлених методів здійснюється прямий і непрямий вплив суб'єкта управління на мотиви поведінки, інтереси, потреби та діяльність людей, що працюють в установі соціальної роботи.

Методи прийняття управлінських рішень складають третю групу класифікації методів менеджменту соціальної роботи, що базується на уявленні процесу управління як сукупності певних етапів і процедур, необхідних для вирішення різноманітних проблем. Відповідно до цього виокремлюються окремі групи методів прийняття управлінських рішень:

- 1) методи постановки проблем;
- 2) методи вирішення проблем;
- 3) методи вибору оптимальних рішень;
- 4) методи організації виконання прийнятих рішень.

Узагальнення вищевідзначених положень та реальний управлінський досвід свідчить, що менеджмент соціальної роботи має власні базові проблеми, специфічні підходи і труднощі. Менеджери соціальної роботи, що розуміють, що таке менеджмент як практична дисципліна, можуть бути цілком ефективними управляючими, володіючи компетентністю у використанні методів, засобів та прийомів.

2.2. Соціальний аудит в системі соціального менеджменту

На основі аналізу наукових джерел визначено, що соціальний аудит – процес оцінки, підготовки звіту, підвищення ефективності функціонування та стилю роботи організації, засіб вимірювання її впливу на суспільство в

цілому. Зазначимо, що за допомогою соціального аудиту можна виміряти ступінь корпоративної соціальної відповідальності. Соціальним аудитом оцінюються насамперед формальні і неформальні правила поведінки всередині організації, думки сторін, зацікавлених у діяльності компанії, з метою вибору умов, сприятливих для менеджменту якості та розвитку людських ресурсів. Підкреслимо, що соціальний аудит вимагає чіткої постановки критеріїв дослідження: яких результатів установа прагне досягти, думка яких груп громадськості впливає на успіх його діяльності і у яких показниках буде вимірюватися його ефективність.

Аналіз наукових джерел свідчить, що система соціального аудиту має нормативні рамки, в яких основна роль відводиться розподілу компетенції між об'єктами та суб'єктами соціального аудиту. Зарубіжний досвід свідчить, що соціальний аудит набуває нормативні межі, особливо коли в суспільстві усвідомлюється потреба в задоволенні соціальних запитів, коли формується політика рівної соціальної відповідальності.

Зазначимо, що об'єктом соціального аудиту є соціоекономічні відносини в контексті розробки, прийняття та реалізації двосторонніх угод і колективних договорів, планів і програм соціального розвитку, що діють на всіх рівнях системи соціального партнерства та управління соціально-економічною сферою.

Предмет соціального аудиту – достовірна інформація, що надходить з усіх рівнів обстеження соціоекономічних відносин через аналіз існуючої нормативно-правової документації (закони, укази, угоди, договори, накази, положення, інструкції), а також через окремі дослідження, опитування, інтерв'ю, моніторинг, статистичні дані.

Зазначимо, що соціальний аудит має комплексний та багатогранний характер. Ініціатором і замовником проведення соціального аудиту можуть виступати практично всі учасники соціоекономічних відносин.

Мета соціального аудиту полягає в аналізі соціально-трудова відносин, таких як: прогули, недбале ставлення до власності організації, своїх обов'язків, порушення правил безпеки.

В процесі проведення аудиту персоналу проводиться експертиза стану справ в частині управління персоналом (система заходів щодо збору інформації, її аналізу і оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, використання трудового потенціалу і регулювання соціально-трудова відносин).

Основною метою аудиту трудової сфери є оцінка діяльності економічного суб'єкта у сфері праці та трудових відносин, встановлення відповідності застосовуваних економічним суб'єктом форм і методів організації трудової діяльності.

Основними завданнями аудиту трудової сфери є:

- оцінка поточної політики і стратегії організації;
- оцінка технології управління персоналом;
- забезпечення відповідності результатів управління персоналом системі зовнішніх і внутрішніх ситуаційних умов;
- формування ефективної системи стратегічного і оперативного планування;
- оцінка показників ефективності праці та її умов;
- оптимізація кадрового складу та реорганізація структури управління через впровадження більш ефективних методів;
- оцінка роботи кадрової служби;
- розробка рекомендацій щодо змін в управлінні персоналом.

Аудиторська діяльність у трудовій сфері передбачає не лише аудиторську перевірку, але й надання окремих послуг: консультації з ведення обліку та складання кадрової звітності; проведення семінарів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу; науково-практичні дослідження та розробку методичного забезпечення та рекомендацій щодо організації соціально-трудова аудиту; інформаційне обслуговування; консультаційні послуги з питань трудового законодавства, менеджменту, розробки систем заробітної плати, штатних розкладів; експертне обслуговування (проведення різного роду експертиз, наприклад попередньої експертизи укладених договорів).

Зазначимо, що в межах аудиту трудової сфери здійснюються: аудит відповідності, аудит ефективності і стратегічний аудит.

Аудит відповідності представляє узгодженість між практичними діями та нормами, правилами та планами, існуючими в організації, а також якість інформаційного обміну між його підрозділами. Так, аудит відповідності включає окремі напрями: аналіз штатного розкладу; оцінка відповідності посадових інструкцій кваліфікаційним характеристикам працівників; вивчення процедур підбору персоналу; аналіз реалізації плану кадрового зростання; оцінка виконання програми підвищення професійної кваліфікації; перевірка умов праці і техніки безпеки; дослідження трудових відносин в колективі (наявність конфліктних ситуацій, опору змінам, психологічна сумісність працівників, психологічний клімат організації і її підрозділів); оцінка організації взаємодії зі службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади.

Аудит ефективності надає можливість оцінити відповідність методів внутрішнього управління та можливість вдосконалення цих методів. Для вироблення і обґрунтування пропозицій аудитор повинен вивчити не тільки досягнуті результати, але і весь спектр процедур, за допомогою якого вони були досягнуті.

На основі аналіз наукових джерел визначено, що стратегічний аудит включає: підбір та навчання персоналу; оцінку результатів професійної службової діяльності співробітників; проведення кваліфікаційних атестацій та іспитів; формування кадрового резерву та його ефективне використання; ведення кадрового діловодства, а також перевірки правильності ведення кадрового документообігу; впровадження сучасних технологій у сфері управління персоналом; розгляд і розробка навчальних програм, за якими здійснюється підготовка фахівців.

Крім того, зазначимо, що в менеджменті соціальної роботи виділяють зовнішній та внутрішній аудит. Зовнішній аудит проводиться аудиторською фірмою на договірній основі з метою об'єктивної оцінки діяльності організації в трудовій сфері, достовірності стану звітності та документації в

цій сфері, а також підготовки рекомендацій щодо поліпшення фінансового становища організації, підвищення ефективності її діяльності, пошуку невикористаних резервів виробництва. Підкреслимо, що система внутрішнього аудиту являє собою перевірку та оцінку роботи персоналу організації в інтересах фірми. Метою внутрішнього аудиту повинна стати допомога співробітникам організації в ефективному виконанні своїх функцій. В якості внутрішньої аудиторської перевірки може виступати підсумковий (річний) аналіз трудових показників, проведений співробітниками організації з участю запрошених аудиторів-консультантів.

Вцілому, експерт, який здійснює аудиторську перевірку, повинен добре орієнтуватися у фінансових питаннях, управлінської етики, соціально-психологічних аспектах управління, знати трудове та адміністративне право.

Так, аудиторський аналіз соціально-трудої сфери складається з семи основних підсистем: «Персонал», «Робочий час», «Нормування і організація праці», «Результативність праці», «Умови праці та соціальна захищеність персоналу», «Заробітна плата та винагороди», «Діяльність служби управління персоналом».

Підсистема «Персонал» вивчає та оцінює забезпеченість організацій персоналом, форми, динаміку і причини руху персоналу, результативність персоналу; виявляє резерви робочої сили, більш повного та ефективного її використання. В результаті виводиться загальна оцінка рівня ефективності використання персоналу.

Зауважимо, що інформаційною базою для визначеної підсистеми є план по праці, статистична звітність з праці, дані табельного обліку і відділу кадрів, посадові інструкції, штатний розклад, виробничо-технологічна документація.

Підсистема «Робочий час» аналізує використання фонду робочого часу, втрати робочого часу та причини їх виникнення, вплив трудових факторів на використання робочого часу. В результаті цього виводиться оцінка рівня ефективності використання робочого часу.

Інформаційною базою для окресленої підсистеми служать баланс робочого часу та статистична звітність. До дієвих показників відносяться: втрати робочого часу за рахунок знецінення праці та відповідний коефіцієнт інтенсивності праці.

Підсистема «Нормування і організація праці» визначає охоплення нормуванням праці працівників, оцінює якість діючих норм, організацію роботи з нормування праці, трудового процесу. В результаті цього ставиться відповідна оцінка стану нормування та організації праці.

Підкреслимо, що інформаційною базою виокремленої підсистеми є дані річного та періодичних звітів з праці (статистична звітність, бухгалтерська звітність, акти ревізії та перевірки, оперативна звітність про виконання норм виробітку), а також інвентарні картки обліку основних засобів.

Необхідно зазначити, що підсистема «Результативність праці» встановлює причини відхилень фактичних показників продуктивності праці від базисних і планових; визначає ступінь впливу кожного фактору на зміну продуктивності праці; виявляє резерви зростання продуктивності праці; оцінює показники праці. В результаті цього виводиться оцінка результативності праці в організації.

Узагальнюючи вищевикладене підкреслимо, що об'єктами особливої уваги аудитора є:

- удосконалення управління, організації праці і виробництва (структура управління, раціоналізація праці в управлінні, нормування праці);
- зміни в обсязі роботи у зв'язку із змінами в структурі виробництва;
- людський фактор (зростання загальноосвітнього рівня, виробничої кваліфікації, ставлення до праці).

Підсистема «Умови праці та соціальна захищеність персоналу» складається з таких складових:

- оцінка виконання плану по підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку кар'єри;
- оцінка програм навчання і профорієнтації персоналу;

- аналіз заходів щодо поліпшення умов та охорони праці;
- виявлення недоліків у використанні коштів, спрямованих на соціальну політику і на завдання, пов'язані з розвитком персоналу.

Інформаційною базою даної підсистеми виступають плани економічного та соціального розвитку, колективний договір, звітні дані про виконання поточних заходів щодо соціального розвитку організації.

Наступна підсистема «Заробітна плата та винагороди» включає: аналіз загальних витрат на оплату праці, виплати та пільги соціального характеру; оцінку витрачання коштів за основними напрямками витрат, по категоріях персоналу; виявлення недоліків у використанні коштів, спрямованих на оплату праці; контроль за соціальними виплатами та пільгами. В результаті виводиться оцінка ефективності використання коштів оплати праці та соціальних виплат.

Підкреслимо, що інформаційною базою окресленої підсистеми є: статистична та бухгалтерська документація; затверджені нормативи витрачання коштів; штатні розписи; положення про оплату; положення про преміювання; колективний договір; розрахункові відомості; надання матеріальної допомоги, одноразових винагород.

Підсистема «Діяльність служби управління персоналом» оцінює: кадрову політику та якість основних документів, що регламентують роботу персоналу; формальні правила та технології, що забезпечують управління персоналом (правила прийому громадян на роботу, переведення, звільнення, притягнення працівників до матеріальної і дисциплінарної відповідальності); діловий потенціал та професійну компетенцію працівників кадрових служб, атестацію персоналу; організаційну культуру. В результаті виводиться оцінка ефективності роботи служб управління персоналом.

Інформаційною базою даної підсистеми є: колективний договір; трудові договори; посадові інструкції; протоколи засідань конкурсних комісій із заміщення вакантних посад, обрання на посаду.

Необхідно зазначити, що діяльність аудитора включає окремі етапи, а саме: ознайомлення з поставленим завданням; визначення своїх дій;

вивчення документації організації і нормативних документів; складання анкет; підготовка деталізованої робочої програми; реалізація роботи; складання звіту.

Підкреслимо, що сучасний соціальний аудит має окремі інноваційні методики, що дозволяють надати досить точну і об'єктивну характеристику потенціалу співробітників та, водночас, виявити реальні можливості щодо впровадження інновацій та поліпшення якості соціальних послуг .

2.3. Механізми оптимізації та здійснення соціального інспектування

Держава забезпечує соціальне інспектування, тобто систему заходів, спрямованих на здійснення нагляду, аналізу, експертизи, контролю за здійсненням соціальних програм, проектів, умовами життєдіяльності, моральним, психічним та фізичним станом дітей та молоді, забезпечення захисту їхніх прав, свобод та законних інтересів. Зазначимо, що соціальне інспектування у сфері соціальної роботи з дітьми та молоддю здійснюється з метою контролю за додержанням вимог законодавства щодо захисту прав та свобод дітей та молоді.

Аналіз нормативно-правових документів свідчить, що соціальне інспектування здійснюється центрами соціальних служб з відповідними органами виконавчої влади, яким законодавством надано право здійснювати інспекторський нагляд. Вцілому, порядок та організаційні умови проведення соціального інспектування визначаються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань молодіжної політики. За результатами соціального інспектування центри соціальних служб мають право: звертатися до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств, установ, організацій всіх форм власності; порушувати перед відповідними органами клопотання про застосування передбачених законодавством санкцій до підприємств, установ та організацій усіх форм власності, громадян; накладати дисциплінарні та

адміністративні стягнення на посадових осіб у разі порушення ними законодавства стосовно дітей та молоді.

Підкреслимо, що найважливішими прогресивними підходами до соціальної роботи з молоддю є:

- вирішення проблем зайнятості молоді, забезпечення державних гарантій працевлаштування молоді, створення умов для розвитку їхньої підприємницької ініціативи;
- забезпечення молоді рівними можливостями щодо здобуття якісної освіти незалежно від доходів та матеріального становища;
- розширення системи соціального захисту і соціальної допомоги з урахуванням потреб різних соціальних, вікових груп молоді, широке залучення до цієї роботи громадських об'єднань, інших недержавних установ;
- активізація пропаганди здорового способу життя, створення умов для належного фізичного і морального виховання молодих людей;
- проведення заходів щодо забезпечення молоді житлом;
- розгалуження інфраструктури реалізації молодіжної політики, збереження і розширення мережі центральних органів влади у роботі з молоддю, формування дієвих молодіжних структур на місцях до рівня органів місцевого самоврядування;
- поглиблення діяльності щодо підготовки і перепідготовки молоді, сприяння вихованню та становленню лідерів і активістів громадських молодіжних структур на місцях до рівня органів місцевого самоврядування;
- поглиблення дослідження проблем молоді, доведення їх результатів до органів державної влади, громадських об'єднань, широкої громадськості, вироблення на їх основі пропозицій та рекомендацій щодо посилення роботи з молоддю.

Аналіз управлінської літератури та практичного досвіду свідчить, що актуальним є положення про соціальну роботу з молоддю як важливим елементом державної молодіжної політики. Окрім того, кожний історичний

етап у розвитку країни потребує свого, специфічного підходу до вирішення проблем молоді у контексті реалізації державної молодіжної політики.

2.4. Методика проведення соціального консультування

Соціальне консультування визначається як особливий вид допомоги клієнту і соціальним групам. У науковій літературі виокремлюють шість видів соціального консультування, а саме:

- 1) надання порад: пропонування людині своєї думки на найкращий спосіб дій в ситуації, що склалася;
- 2) надання інформації: надання людині інформації, якої вона потребує в ситуації, що склалася;
- 3) безпосередні дії: робити будь-що від імені іншої особи чи надавати необхідні послуги (доставляти продукти, надавати позику, здійснювати втручання в кризовій ситуації);
- 4) навчання: допомога в оволодінні фактами, знаннями, уміннями та навичками, які сприяють поліпшенню ситуації;
- 5) системні зміни: вплив на системи, які викликають у людей труднощі, з метою удосконалення цих систем, тобто робота з організаційного розвитку;
- 6) консультування: допомога в аналізі проблеми, поясненні конфліктних ситуацій, знаходження раціональних шляхів прийняття відповідного рішення.

В процесі проведення соціального консультування використовуються два основні прийоми – підтримка і модифікація.

Соціальна підтримка передбачає: пояснення (таке полегшення почуттів і думок, яке дає змогу клієнту сконцентруватися на вирішенні проблеми); заспокоювання (не обіцяти того, що не може бути виконано, тримати у фокусі оцінку зовнішніх факторів – все це посилює здатності клієнта до орієнтації у світі реалій); сприйняття у взаємовідносинах; логічну дискусію (дає змогу соціальному працівнику оцінити здібність клієнта розмірковувати

і протистояти реальності без втечі у фантазію, симптоми фізичної хвороби); демонстративну поведінку (можна застосовувати, як приклад, стійкість до фрустрації, встановлення обмежень, бачення перспектив, роздумів – все це посилює силу «Я» клієнта, котрий може ці взірці скопіювати і з часом впровадити); надання інформації з метою підвищення мотивації клієнта на вирішення проблеми; надання порад і опіки (сприяє розширенню розуміння, підтримує власні сили клієнта зі збереження контролю, зменшує сумніви і страх перед невідомим, надихає надію і сприяє можливостям для рефлексії, адаптації і готовності до того, щоб справитись із ситуацією); впливи середовища (допомога з житлом, коштами, захистом прав, таким чином соціальний працівник показує додаткові способи вирішення проблеми).

Зазначимо, що прийом модифікації передбачає знаходження клієнтом способу розв'язання проблеми та складається з окремих складових:

- рефлекторне спілкування (посилення самопізнання клієнта, допомога клієнту в баченні своєї поведінки та почуттів);
- техніка конфронтації (акцентування на характерних для клієнта особливостях мислення, емоціях та почуттях, вчинках і поведінці);
- техніки пояснення (інтерпретація, активізація захисних механізмів).

На основі вищезазначеного підкреслимо, що важливими в процесі проведення соціального консультування є психологічне консультування та власне соціальна робота. Психосоціальний метод застосовують в соціальній роботі з сім'єю, широко використовуючи інструментарій системної сімейної терапії. Психосоціальна робота з сім'єю проходить декілька етапів та спрямована на допомогу клієнтам через усвідомлення проблеми та відповідного ставлення до неї. Для того, щоб якісно проводити соціальне консультування, фахівець з соціальної роботи повинен володіти як базовими консультаційними навичками, так і міжособистісними. Необхідно зауважити, що до міжособистісних навичок відносяться: вміння працювати з гарними почуттями та усвідомлювати їх безпосередній вплив на самих себе та інших людей; підтримка ділових взаєностосунків; вміння працювати з агресивністю

клієнтів, чітко усвідомлювати ризик для себе та інших; виявляти, розуміти та інтерпретувати поведінку інших.

Вцілому, у соціальному консультуванні використовується програмне консультування, під час якого консультант допомагає установі та організації проаналізувати та поліпшити діяльність стосовно надання клієнтам необхідних соціальних послуг. Так, програмне консультування потребує зосередження уваги на організаційних питаннях та проблемах адміністративного характеру.

Запитання. Завдання

1. У чому полягає практичне значення соціального аудиту в системі соціальної роботи?
2. Які науковці займалися проблемою соціального інспектування?
3. Охарактеризуйте особливості соціального консультування.
4. Визначте основні методи менеджменту соціальної роботи.
5. Перерахуйте види соціального консультування.
6. Від чого залежить результат проведення соціального консультування?
7. Обґрунтуйте системний підхід в проектуванні соціальної роботи.
8. Окресліть структуру управлінської логіки при проектуванні та програмуванні.
9. Визначте фактори виникнення інноваційного управління.
10. Проаналізуйте традиційне та інноваційне управління в соціальній роботі.
11. Визначте управлінські технології роботи з соціальними працівниками.
12. Окресліть новітні форми організації та управління соціальною роботою.

Практичне заняття:

Методи менеджменту соціальної роботи

Мета: систематизувати опорні знання студентів з інноваційного менеджменту; ознайомити здобувачів вищої освіти з інноваційними методами менеджменту соціальної роботи; окреслити основні правила використання сучасних методів соціальної роботи; порівняти систему традиційних та інноваційних методів в соціальній роботі; розвивати у студентів професійну компетентність з інноваційного управління.

План

1. Класифікація методів соціальної роботи.
2. Методи управління функціональними підсистемами установами соціальної роботи.
3. Методи виконання функцій управління соціальною роботою.
4. Методи прийняття управлінських рішень в сфері соціальної роботи.

Практичні завдання:

1. Оформити у вигляді таблиці порівняння традиційних та інноваційних методів соціальної роботи.
2. Презентувати проблеми менеджера соціальної роботи під час впровадження інноваційного управління.
3. Визначити основні шляхи подолання проблеми інноваційного управління в соціальній роботі.
4. Презентувати шляхи подолання проблеми інноваційного управління в соціальній роботі.

Методи викладання та форми навчання. Тема «Методи менеджменту соціальної роботи» проводиться у формі самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Самостійна робота зазначеної теми передбачає проведення анкетування для менеджерів соціальної роботи з метою вивчення їх компетентності з впровадження інноваційного управління.

Практичне заняття:

Соціальний аудит в системі соціального менеджменту

Мета: підвищити рівень готовності майбутніх менеджерів соціальної роботи до здійснення соціального аудиту; формувати у здобувачів вищої освіти мотивації до здійснення соціального аудиту в системі соціального менеджменту; розвивати у студентів загальнолюдську мораль, моральні якості, високу моральну культуру.

План

1. Система соціального аудиту.
2. Види соціального аудиту.
3. Методи соціального аудиту.
4. Технологія здійснення соціального аудиту.

Практичні завдання:

1. Розкрити значення соціального аудиту в системі соціально-економічних наук.
2. Обґрунтувати зв'язок соціального аудиту з суспільними відносинами (соціальні, економічні, управлінські, правові, етичні).
3. Проаналізувати значення дисципліни «Соціальний аудит, інспектування та консультування» в контексті підготовки соціальних працівників.
4. Визначити відмінності соціального аудиту від ревізії та оформити їх в таблицю.
5. Пояснити відмінності між зовнішнім (незалежним) та внутрішнім соціальним аудитом за окремими ознаками, а саме: мета і завдання соціального аудиту; планування роботи; об'єкти соціального аудиту; суб'єкти соціального аудиту; відповідальність; результат.

Методи викладання та форми навчання. Тема «Соціальний аудит в системі соціального менеджменту» проводиться у формах практичного заняття та самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Під час проведення практичного заняття викладач повинен продумати завдання так, щоб усі студенти були охоплені роботою. Доцільним є проведення індивідуальної та фронтальної форми роботи зі студентами. Проведення самостійної роботи ґрунтується на

попередньо підготовленому методичному матеріалі – системі завдань різної складності, призначених для закріплення теоретичного матеріалу та практичної підготовки студентів до здійснення соціального аудиту.

Практичне заняття:

Механізми оптимізації та здійснення соціального інспектування

Мета: надати базові знання про сутність, особливості, проблеми та тенденції розвитку соціального інспектування як практичної діяльності; сформувати у здобувачів вищої освіти практичні навички щодо застосування одержаних теоретичних знань для аналізу соціального інспектування; ознайомити студентів з тенденціями розвитку соціального інспектування як в Україні, так і за кордоном.

План

1. Сутність соціального інспектування.
2. Етапи соціального інспектування.
3. Види, методи та функції соціального інспектування.
4. Порядок інспектування сімей, дітей та молоді, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Практичні завдання:

1. Порівняти планове та оперативне соціальне інспектування.
2. Охарактеризувати значення анкетування в соціальному інспектуванні.
3. Пояснити сутність функцій в соціальному інспектуванні.
4. Написати повідомлення про виявлену сім'ю, яка опинилася в складних життєвих обставинах.
5. Розробити презентацію методів соціального інспектування в контексті роботи з сім'єю, що опинилася у складних життєвих обставинах (назва методу, зміст методу, прогнозований результат від його застосування).
6. Обґрунтувати та пояснити значення оцінки потреб дитини.

Методи викладання та форми навчання. Тема «Механізми оптимізації та здійснення соціального інспектування» передбачає проведення практичного заняття та самостійної роботи здобувачів вищої освіти. При вивченні окресленої

теми студентам пропонується виконання практичних завдань, які формулюються викладачем та сприяють поглибленню знань здобувачів вищої освіти з соціального інспектування. Самостійна робота з даної теми забезпечується системою навчально-методичних засобів: підручниками, навчальними та методичними посібниками, науковою літературою з технології здійснення соціального інспектування.

Практичне заняття:

Методика проведення соціального консультування

Мета: обґрунтувати проблеми соціального консультування; формувати у студентів здібності творчо вирішувати організаційні та виробничі завдання під час проведення соціального консультування; проаналізувати значення колективного пошуку для вирішення виникаючих протиріч; розвивати професійну рефлексію.

План

1. Специфіка соціального консультування.
2. Види соціального консультування.
3. Методи проведення соціального консультування.
4. Прийоми соціального консультування.

Практичні завдання:

1. Визначити соціально-організаційні умови здійснення соціального консультування.
2. Розкрити проблему якості соціального консультування.
3. Окреслити та проаналізувати шляхи досягнення якості проведення соціального консультування.
4. Визначити сучасні технології проведення соціального консультування.
5. Виокремити науково-методичний супровід проведення соціального консультування.

Методи викладання та форми навчання. Тема «Методика проведення соціального консультування» проводиться у формі практичного заняття. Практичне заняття з даної теми доцільно провести зі студентами у ході

конференції. Головне завдання практичного заняття – підготувати майбутніх соціальних працівників до участі у конференціях різного рівня. Підкреслимо, що практичні завдання до заняття виступають доповідями студентів. Здобувачі вищої освіти характеризують усе практичне заняття-конференцію, з'ясовують ступінь досягнення поставленої мети, висловлюють особисте відчуття щодо значущості професійних знань з проблем соціального консультування.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Державний стандарт

соціальної послуги посередництва (медіації) від 17.08. 2016 р.

за № 892

I. Загальні положення

1. Цей Державний стандарт визначає зміст, обсяги, умови та порядок надання соціальної послуги посередництва (медіації) (далі – соціальна послуга), показники її якості для суб'єктів різних форм власності та господарювання, які надають таку послугу.

2. Цей Державний стандарт застосовується для організації надання соціальної послуги особам / сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, моніторингу й контролю якості її надання, визначення тарифу платної соціальної послуги.

Соціальна послуга не застосовується між потерпілою особою та особою, яка вчинила правопорушення або злочин, у випадках насильства у сім'ї, торгівлі людьми, жорстокого поводження з дітьми.

3. Соціальна послуга в обсягах, визначених цим Державним стандартом, надається безоплатно, за плату або з установами диференційованої плати.

4. У цьому Державному стандарті терміни вживаються в таких значеннях:

згода про застосування посередництва (медіації) – письмова згода (заява) сторін про проведення переговорів за участю посередника / медіатора з метою врегулювання конфлікту/спору;

індивідуальний план надання соціальної послуги посередництва (медіації) (далі – індивідуальний план) – документ, складений на I етапі надання соціальної послуги на підставі проведеного оцінювання стану індивідуальних потреб отримувачів соціальної послуги, у якому зазначено заходи, що проводяться в межах надання такої послуги,

відомості про необхідні ресурси, періодичність і строки виконання, відповідальних за виконання, дані щодо моніторингу результатів;

конфлікт/спір – розбіжності, протилежність інтересів сторін, відмінна позиція двох або більше суб'єктів правовідносин, у зв'язку з якими одній зі сторін чи обом сторонам може бути завдано моральної та / або матеріальної шкоди;

медіаційна угода (угода про примирення) – письмова угода, яка укладається між сторонами медіації, про розв'язання конфлікту/спору та/або усунення/відшкодування спричиненої ним шкоди;

моніторинг якості надання соціальної послуги – постійний чи періодичний перегляд діяльності надавачів соціальної послуги суб'єкта, що надає соціальну послугу, метою якої є оцінювання поточних результатів, виявлення труднощів, визначення проблем і надання рекомендацій для їх усунення;

надавач соціальної послуги посередництва (медіації) (далі - надавач соціальної послуги) – посередник (фахівець із соціальної роботи, соціальний працівник, психолог), медіатор, які безпосередньо реалізують заходи, що становлять зміст соціальної послуги;

отримувач соціальної послуги посередництва (медіації) (далі – отримувач соціальної послуги) – особа, сім'я, у тому числі прийомна, дитячий будинок сімейного типу, сім'я опікунів, піклувальників, окрема соціальна група, у тому числі з урахуванням етнічної ознаки, стану здоров'я, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують надання соціальної послуги або отримують таку послугу;

особова справа – упорядкована сукупність відомостей про предмет конфлікту/спору, його сторони, процедури посередництва (медіації) та результати досягнутих домовленостей при її проведенні;

посередництво (медіація) – метод розв'язання конфліктів/спорів, за допомогою якого дві або більше сторін конфлікту/спору намагаються в межах структурованого процесу за участю посередника/медіатора досягти згоди для його розв'язання;

сторони посередництва (медіації) – сторони конфлікту/спору, які уклали договір на етапі I надання соціальної послуги або медіаційну угоду на етапі II надання соціальної послуги про проведення посередництва (медіації);

суб'єкт, що надає соціальну послугу посередництва (медіації) (далі – суб'єкт, що надає соціальну послугу) – підприємство, установа, заклад, організація (різних форм власності та господарювання), фізична особа, фізична особа – підприємець, які відповідають критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги.

Інші терміни в цьому Державному стандарті вживаються у значеннях, наведених у Сімейному кодексі України та Законі України «Про соціальні послуги».

II. Загальні підходи до організації та надання соціальної послуги

1. Підставою для надання соціальної послуги є подання письмової заяви отримувача соціальної послуги / його законного представника суб'єкту, що надає таку послугу.

2. Рішення про надання соціальної послуги або відмову у її наданні приймається суб'єктом, що надає таку послугу, з урахуванням позиції іншої сторони конфлікту/спору отримувача соціальної послуги, щодо якого виникає потреба в наданні такої послуги.

3. Рішення приймається не пізніше ніж через 10 робочих днів з дати звернення одного з отримувачів соціальної послуги.

4. Соціальна послуга дитині віком до 14 років надається за участю її законного представника, а у разі його відсутності – посадової особи органу опіки та піклування.

5. Надання соціальної послуги включає два етапи:

I етап – допомога у врегулюванні конфлікту/спору, яка надається посередником або медіатором (встановлення причин і надання допомоги у врегулюванні конфлікту/спору, опрацювання шляхів та умов його розв'язання, сприяння його усуненню).

Посередник/медіатор, отримавши інформацію про випадок, встановлює зв'язок (контакт) зі сторонами та домовляється про індивідуальну зустріч.

Посередник/медіатор аналізує ситуацію, забезпечує умови для діалогу зі сторонами та підготовку до зустрічі.

II етап – ведення медіатором переговорів, опрацювання шляхів та умов розв'язання конфлікту/спору.

Медіатор аналізує бачення сторін конфлікту/спору (окремі точки зору), прояснює конфлікт/спір, визначає шляхи розв'язання, розробляє можливі рішення, домовляється зі сторонами щодо розв'язання конфлікту/спору, виконує дії щодо підписання медіаційної угоди.

Медіатор проводить аналіз ситуації та за необхідності корегує домовленості щодо розв'язання конфлікту/спору.

6. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, відмовляє отримувачеві соціальної послуги в її наданні, якщо за наявних ресурсів він не здатен задовольнити потреби отримувача соціальної послуги.

Відмова супроводжується письмовим поясненням причин та ознайомленням із довідковою інформацією про можливість отримати таку послугу в іншого суб'єкта, що надає соціальну послугу.

7. Підставами для припинення надання соціальної послуги є:

- відмова однієї чи обох сторін конфлікту / спору від отримання такої послуги;
- закінчення строку дії договору;
- виконання / невиконання умов договору;
- закінчення строку дії медіаційної угоди;
- виконання / невиконання умов медіаційної угоди;
- недосягнення отримувачами соціальної послуги згоди щодо розв'язання конфлікту/спору або неявка одного з отримувачів соціальної послуги на зустріч для врегулювання конфлікту / спору більше ніж два рази поспіль;
- смерть однієї зі сторін конфлікту/спору.

8. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, приймає рішення про припинення надання соціальної послуги відповідно до пункту 7 розділу II цього Державного стандарту.

Суб'єкт, що надає соціальну послугу, протягом трьох робочих днів з дати прийняття рішення про припинення надання соціальної послуги інформує про це отримувачів соціальної послуги шляхом направлення повідомлення. У повідомленні, що здійснюється у письмовому вигляді, зазначається підстава припинення надання соціальної послуги, а також інформується про можливість оскарження цього рішення відповідно до законодавства.

III. Визначення індивідуальних потреб

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, на I етапі визначає індивідуальні потреби отримувачів соціальної послуги, складає індивідуальний план та укладає договір про надання соціальної послуги.

2. Форма визначення індивідуальних потреб отримувачів соціальної послуги розробляється суб'єктом, що надає соціальну послугу, з урахуванням його спеціалізації.

Індивідуальні потреби отримувачів соціальної послуги визначаються посередником або медіатором із залученням отримувачів соціальної послуги та / або їхніх законних представників.

3. Результати визначення індивідуальних потреб отримувачів соціальної послуги є підставою для складання індивідуального плану та укладання договору про надання соціальної послуги.

IV. Складання індивідуального плану надання соціальної послуги

1. Індивідуальний план є основою для надання соціальної послуги на I етапі і ґрунтується на визначенні індивідуальних потреб отримувачів соціальної послуги та договорі про її надання.

2. Індивідуальний план складається й узгоджується з кожним отримувачем соціальної послуги / його законним представником і суб'єктом, що надає соціальну послугу.

Індивідуальний план складається за формою згідно з додатком 1 до цього Державного стандарту у трьох примірниках і підписується отримувачами соціальної послуги / їхніми законними представниками і суб'єктом, що надає соціальну послугу.

По одному примірнику індивідуального плану надається отримувачам соціальної послуги / їхнім законним представникам, третій – залишається в суб'єкта, що надає соціальну послугу.

3. Структурними елементами індивідуального плану надання соціальної послуги є:

- загальні відомості про отримувачів соціальної послуги;
- заходи, що проводяться під час надання соціальної послуги, згідно з пунктом 1 розділу IX цього Державного стандарту;
- періодичність і строки виконання заходів;
- відомості про виконавців заходів;
- дані щодо моніторингу результатів надання соціальної послуги.

V. Укладення договору про надання соціальної послуги

1. Договір про надання соціальної послуги укладається з кожним отримувачем соціальної послуги / його законним представником на I етапі протягом 5 днів з дати прийняття рішення про її надання.

2. Договір про надання соціальної послуги укладається за участю отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників.

3. Договір підписується отримувачами соціальної послуги / їхніми законними представниками та представником суб'єкта, що надає соціальну послугу. Кожна зі сторін отримує по одному примірнику договору, які мають однакову юридичну силу.

VI. Місце надання соціальної послуги

Соціальна послуга надається:
у приміщенні суб'єкта, що надає соціальну послугу;
за місцем, визначеним посередником/медіатором і погодженим з усіма учасниками посередництва (медіації).

VII. Принципи надання соціальної послуги

1. Соціальна послуга є добровільною процедурою та надається за взаємною згодою сторін конфлікту/спору на підставі принципів доступності, незалежності, захисту та безпеки отримувачів соціальної послуги, добровільної участі, рівності та активності сторін посередництва (медіації), незалежності, нейтральності посередника/медіатора, конфіденційності інформації щодо посередництва (медіації).

2. Доступність соціальної послуги:

суб'єкт, що надає соціальну послугу, організовує свою діяльність у приміщеннях, спеціально обладнаних та пристосованих для обслуговування в них інвалідів згідно з державними будівельними нормами;

суб'єкт, що надає соціальну послугу, забезпечує надання отримувачам соціальної послуги / їхнім законним представникам допомоги для усвідомлення сторонами конфлікту / спору обставин конфлікту, його можливих наслідків, способу розв'язання;

суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо інформування отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників про соціальну послугу, порядок звернення за її наданням і порядок та умови її надання.

Інформація для отримувачів соціальної послуги розміщується на спеціальних стендах у доступному місці приміщення суб'єкта, що надає соціальну послугу, висвітлюється в засобах масової інформації, мережі Інтернет тощо, у тому числі у доступних форматах для інвалідів.

Посередник/медіатор не має права перешкоджати сторонам у прийнятті будь-якого рішення щодо розв'язання конфлікту/спору або порядку ведення переговорів.

Посередник/медіатор не має права пропонувати сторонам варіанти розв'язання конфлікту/спору, примушувати сторони до прийняття будь-якого рішення, давати оцінку діям сторін, приймати позицію будь-якої

сторони, давати консультації з приводу перспектив розв'язання конфлікту / спору.

Посередник/медіатор не має права бути представником однієї зі сторін з питань, що стосуються цього конфлікту/спору.

У разі конфлікту інтересів подальша участь у процесі посередника/медіатора допустима тільки за згодою обох сторін посередництва (медіації).

3. Незалежність отримувача соціальної послуги:

надавачі соціальної послуги застосовують індивідуальний підхід та з повагою ставляться до раси, національності, культури, віросповідання, віку, статі, стану здоров'я, інших індивідуальних особливостей отримувачів соціальної послуги;

отримувачі соціальної послуги / їхні законні представники повинні бути поінформовані про свої права, обов'язки, державні та громадські організації, до повноважень яких належить забезпечення захисту прав людини, шляхом розміщення відомостей на інформаційних стендах, вручення інформаційних листівок, буклетів тощо;

отримувачі соціальної послуги мають однакові права та обов'язки. Кожна зі сторін має право висловлювати свої думки, пропонувати варіанти розв'язання конфлікту/спору, робити заяви, подавати документи, які стосуються конфлікту/спору;

отримувачі соціальної послуги мають право брати участь у переговорах, докладати необхідних зусиль для вироблення варіантів розв'язання конфлікту/спору;

отримувачі соціальної послуги повинні шанобливо ставитися до посередників/медіаторів та інших учасників посередництва (медіації), виконувати досягнуті домовленості.

4. Захист і безпека отримувача соціальної послуги:

надавач соціальної послуги провадить свою діяльність з повагою до гідності отримувачів соціальної послуги та з недопущенням негуманних і дискримінаційних дій щодо них;

отримувачам соціальної послуги / їхнім законним представникам надається інформація про порядок оскарження непрофесійних дій надавача соціальної послуги;

надавач соціальної послуги інформує отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників про відповідальність згідно з чинним законодавством у разі застосування ними фізичного чи іншого насильства щодо надавачів соціальної послуги;

надавачам соціальної послуги забороняється використовувати речі отримувачів соціальної послуги, отримувати від них кошти, подарунки тощо.

5. Конфіденційність інформації:

суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо захисту персональних даних відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних»;

отримувачі соціальної послуги / їхні законні представники в обов'язковому порядку ознайомлюються із переліком і змістом заходів щодо дотримання принципу конфіденційності;

надавачі соціальної послуги інформують отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників про нерозголошення отриманої ними конфіденційної інформації.

VIII. Укладення медіаційної угоди (угоди про примирення)

1. Медіаційна угода укладається на II етапі, якщо заходів щодо врегулювання конфлікту/спору, вжитих на I етапі, виявилось недостатньо.

2. Медіаційна угода містить спільне рішення сторін щодо врегулювання конфлікту/спору між отримувачами соціальної послуги, які перебувають у конфлікті/спорі.

3. Сторони медіації мають право за власним бажанням відмовитись від укладення медіаційної угоди.

4. Медіаційна угода укладається у письмовій формі, підписується сторонами медіації: отримувачами соціальної послуги / їхніми законними представниками і медіатором.

5. Медіаційна угода укладається в кількості примірників, яка відповідає кількості її сторін. Кожна зі сторін медіації отримує один примірник медіаційної угоди.

У разі невиконання стороною узятих на себе медіаційною угодою зобов'язань ця угода вважається недійсною.

Сторони мають право звернутися до суду в установленому законодавством порядку.

6. Медіаційна угода не може містити положень, що порушують чинне законодавство.

7. Структурними елементами медіаційної угоди є:
дата, час і місце складання угоди;
загальні відомості про отримувачів соціальної послуги;
предмет конфлікту/спору;
відомості про медіатора, вибраного сторонами медіації;
умови та порядок проведення медіації;
обов'язки сторін щодо конфіденційності проведення медіації;
обов'язки сторін щодо врегулювання конфлікту/спору;
реквізити сторін (назва, номер та серія документа, що посвідчує особу, місце проживання (роботи), контактні дані тощо).

За згодою сторін медіаційна угода може містити іншу інформацію.

IX. Зміст соціальної послуги

1. Основні заходи, що становлять зміст соціальної послуги посередництва (медіації), форми роботи та орієнтовний час для їх виконання, передбачають:

допомогу у врегулюванні конфліктів;
ведення переговорів;
опрацювання шляхів та умов розв'язання конфлікту.

2. Соціальна послуга може надаватись в обсязі від 1 до 12 зустрічей тривалістю до 3 годин кожна.

Кількість і тривалість зустрічей може бути збільшена за потреби сторін.

Х. Використання ресурсів при організації надання соціальної послуги

1. Соціальну послугу безпосередньо надає посередник або медіатор, який реалізує заходи, що становлять зміст соціальної послуги.

Суб'єкт, що надає соціальну послугу, за потреби може залучати до її надання (у тому числі на договірних засадах) інших фахівців.

2. Посередником/медіатором може бути фізична особа, фізична особа – підприємець, яка пройшла спеціальну підготовку в Україні або за її межами, має відповідні знання та навички.

Наявність спеціальної підготовки у посередника/медіатора засвідчується відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо), виданим на ім'я посередника/медіатора навчальним закладом або організацією, що здійснила таку підготовку в Україні або за її межами.

3. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо: підвищення кваліфікації надавачів соціальної послуги; формального та неформального професійного навчання надавачів соціальної послуги.

4. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, розробляє та затверджує посадові інструкції надавачів такої послуги, посади яких передбачено штатним розписом.

ХІ. Приміщення та обладнання

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, забезпечує наявність необхідної кількості приміщень для проведення заходів щодо надання соціальної послуги (кімнати для проведення медіації / медіаційних зустрічей, зберігання документації, адміністративної роботи тощо).

2. Приміщення суб'єкта, що надає соціальну послугу, мають відповідати вимогам доступності для інвалідів згідно з державними

будівельними нормами, санітарним і протипожежним вимогам згідно з вимогами законодавства.

3. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, для забезпечення виконання заходів цієї послуги повинен забезпечити надавачів соціальної послуги робочими місцями, обладнанням, інвентарем, витратними матеріалами, необхідними для виконання їхніх посадових обов'язків.

ХІІ. Інформаційно-методичне забезпечення організації та надання соціальної послуги

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, організовує інформаційно-методичне забезпечення своєї діяльності відповідно до чинного законодавства, зокрема, забезпечує своїх працівників нормативно-правовими актами, методичними та іншими матеріалами у сфері надання соціальних послуг.

2. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, створює умови для підвищення кваліфікації надавачів соціальної послуги, зокрема, щодо обміну досвідом з іншими суб'єктами, що надають соціальні послуги.

ХІІІ. Взаємодія з іншими суб'єктами, що надають соціальну послугу

Суб'єкт, що надає соціальну послугу, організовує виконання заходів з її надання із залученням (за потреби та на договірній основі) інших підприємств, установ, організацій, закладів незалежно від форми власності та господарювання, які в свою чергу вживають заходів щодо захисту персональних даних відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних» і конфіденційної інформації щодо отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників.

ХІV. Оцінка ефективності надання соціальної послуги

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, проводить опитування отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників з метою отримання відгуків стосовно її організації та надання.

2. Результати опитувань обговорюються під час аналізу діяльності суб'єкта, що надає соціальну послугу, та надавачів соціальної послуги і

враховуються в подальшій роботі з метою підвищення ефективності та якості її надання.

XV. Документація щодо організації процесу надання соціальної послуги

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, проводить свою діяльність відповідно до установчих документів (положень), цивільно-правових договорів (для фізичних осіб – підприємців).

2. Документи ведуться, оформляються та зберігаються відповідно до вимог законодавства.

3. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, формує особову справу, яка містить:

листи-запрошення на посередництво (медіацію) із зазначенням факту (відмітки) щодо їх направлення;

згоду про застосування посередництва (медіації);

договір про надання соціальної послуги;

індивідуальний план надання соціальної послуги;

медіаційну угоду (в разі успішного завершення медіації);

письмову відмову учасників процесу від подальшого проведення посередництва (медіації) (у довільній формі бажано із зазначенням причин відмови для подальшого узагальнення).

4. Особова справа прошивається посередником / медіатором, містить внутрішній опис і зберігається в сейфі протягом п'яти років з моменту закінчення надання соціальної послуги.

XVI. Оцінка дотримання Державного стандарту

1. Діяльність суб'єкта, що надає соціальну послугу, підлягає внутрішньому та зовнішньому оцінюванню на відповідність професійним вимогам і законодавству України.

2. Для внутрішнього та зовнішнього оцінювання надання соціальної послуги застосовуються показники, наведені в додатку 3 до цього Державного стандарту.

3. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, оприлюднює, зокрема, на спеціальних стендах, офіційному сайті, в засобах масової інформації тощо, результати оцінювання серед отримувачів соціальної послуги, населення адміністративно-територіальної одиниці, де цей суб'єкт здійснює свою діяльність.

4. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, не рідше ніж один раз на рік проводить внутрішнє оцінювання своєї діяльності щодо відповідності соціальної послуги, яка ним надається, вимогам цього Державного стандарту і вживає заходів для усунення виявлених недоліків.

5. До процедури оцінювання залучаються надавачі соціальної послуги, отримувачі соціальної послуги / їхні законні представники.

Для цього розробляється і впроваджується процедура консультацій з отримувачами соціальної послуги / їхніми законними представниками щодо відповідності обсягу, змісту, умов і порядку надання соціальної послуги вимогам, установленим у цьому Державному стандарті.

6. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, підлягає зовнішньому оцінюванню, яке проводиться центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими уповноваженими органами відповідно до законодавства.

7. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо: інформування отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників стосовно зовнішнього оцінювання діяльності суб'єкта, що надає соціальну послугу;

забезпечення безперешкодного доступу отримувачів соціальної послуги / їхніх законних представників до органу, що проводить зовнішнє оцінювання, під час його проведення.

XVII. Фінансово-економічне обґрунтування вартості соціальної послуги посередництва (медіації)

1. Вартість соціальної послуги визначається з урахуванням її собівартості, адміністративних витрат і податку на додану вартість відповідно до законодавства.

2. Вартість соціальної послуги, що надається за рахунок коштів місцевих бюджетів, формується з урахуванням фінансових можливостей відповідних місцевих бюджетів.

Додаток Б.

Державний стандарт соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах від 31.03.2016 р. за № 318

I. Загальні положення

1. Цей Державний стандарт визначає зміст, обсяг, умови та порядок надання соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – соціальна послуга соціального супроводу), показники її якості для суб'єктів усіх форм власності та господарювання, які надають цю послугу з метою подолання чи мінімізація негативних наслідків складних життєвих обставин, у яких перебуває сім'я (особа).

2. Цей Державний стандарт застосовується для:

1) організації та здійснення соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно подолати або мінімізувати негативний вплив цих обставин;

2) здійснення моніторингу та контролю за якістю надання такої соціальної послуги.

3. У цьому Державному стандарті терміни вживаються у таких значеннях:

індивідуальний план надання соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – індивідуальний план), – документ, складений на підставі комплексного визначення та оцінки індивідуальних потреб отримувача соціальної послуги, у якому зазначено заходи, що проводитимуться для надання такої послуги, відомості про необхідні ресурси, періодичність і строки виконання, відповідальних за виконання, дані щодо моніторингу результатів та інформацію щодо перегляду індивідуального плану;

моніторинг якості надання соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах, – постійний чи періодичний перегляд діяльності суб'єкта, що надає

соціальну послугу, який має на меті оцінку поточних результатів, виявлення труднощів, визначення проблем, надання рекомендацій для їх усунення, покращення та/або удосконалення надання соціальної послуги;

мультидисциплінарна команда – група спеціалістів, уповноважених різними суб'єктами чи надавачем соціальних послуг (психолог, лікар, юрист, педагог, реабілітолог та інші), тимчасово створена для забезпечення колегіальності рішень й узгодженості дій під час надання послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах;

надавач соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – надавач соціальної послуги), – фахівець із соціальної роботи, соціальний працівник або мультидисциплінарна команда, який (яка) безпосередньо проводить заходи, що становлять зміст соціальної послуги;

отримувач соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – отримувач соціальної послуги), – сім'я (особа), яка перебуває у складних життєвих обставинах і не може самостійно подолати або мінімізувати негативний вплив таких обставин;

складні життєві обставини (далі – СЖО) – обставини, виявлені за результатами оцінки потреб, внаслідок яких сім'ї (особи) не можуть самостійно піклуватися про особисте/сімейне життя та брати участь у суспільному житті;

соціальна послуга соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – соціальна послуга), – комплекс заходів, що передбачає оцінку потреб, визначення шляхів вирішення основних проблем, регулярні зустрічі чи відвідування отримувача послуги з метою моніторингу виконання поставлених завдань, сприяння у отриманні інших послуг, допомогу в усвідомленні значення дій та/або розвиток вміння керувати ними, навчання та

розвиток навичок, спрямованих на подолання чи мінімізацію складних життєвих обставин;

суб'єкт, що надає соціальну послугу соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – суб'єкт, що надає соціальну послугу), – підприємства, установи, організації, заклади незалежно від форми власності та господарювання, фізичні особи – підприємці, які відповідають критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2012 року № 1039.

Інші терміни застосовуються у значеннях, наведених у Цивільному кодексі України, Законах України «Про соціальні послуги», «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю», «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування», «Про охорону дитинства», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про попередження насильства в сім'ї», постановах Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2013 року № 324 «Про затвердження Порядку здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів», від 21 листопада 2013 року № 896 «Про затвердження Порядку виявлення сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах, надання їм соціальних послуг та здійснення соціального супроводу таких сімей (осіб)».

II. Загальні підходи щодо організації та надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Соціальна послуга надається суб'єктом, що надає соціальну послугу, після комплексного визначення та оцінки індивідуальних потреб отримувача соціальної послуги, складання індивідуального плану та укладення договору про надання соціальної послуги.

2. Підставою для отримання соціальної послуги є рішення структурного підрозділу з питань соціального захисту населення районних, районних у містах Києві та Севастополі державних

адміністрацій або органів місцевого самоврядування (далі – структурний підрозділ з питань соціального захисту населення).

3. Рішення про соціальний супровід сім'ї (особи), яка перебуває у складних життєвих обставинах, приймається за згодою отримувача послуги або його законного представника, відповідно до Порядку виявлення сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах, надання їм соціальних послуг та здійснення соціального супроводу таких сімей (осіб), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2013 року № 896.

4. Підставами для припинення надання послуги соціального супроводу є:

досягнення позитивного результату соціального супроводу, подолання/мінімізація сім'єю (особою) наслідків СЖО, усунення причин та умов, що спричинили такі обставини;

закінчення строку дії договору про надання послуги соціального супроводу або порушення умов такого договору;

зміна отримувачем соціальної послуги місця проживання чи перебування;

письмова відмова отримувача послуги або його законного представника від її надання, якщо така відмова або її наслідки не спричиняють порушення прав і свобод інших осіб, особливо дітей;

систематична неучасть отримувача послуги без поважних причин у заходах, передбачених індивідуальним планом соціального супроводу, за винятком ситуації, коли припинення надання послуги спричиняє порушення прав і свобод інших осіб, особливо дітей.

5. Рішення про завершення надання послуги соціального супроводу обговорюється з членами родини отримувача цієї послуги та/або його законним представником.

6. Надавач соціальної послуги соціального супроводу обов'язково інформує отримувача цієї послуги та/або його законного представника

про можливість подальшої підтримки після завершення соціального супроводу відповідно до його звернень.

III. Визначення індивідуальних потреб отримувача соціальної послуги соціального супроводу

1. Індивідуальні потреби отримувача соціальної послуги соціального супроводу визначаються шляхом їх оцінки, якою передбачено: вивчення потреб отримувача соціальної послуги, визначення причин виникнення СЖО, ступеня їх впливу на стан і потреби отримувача послуг, наявності негативного впливу на рівень виконання батьківських обов'язків з виховання, догляду та утримання дітей, сильних сторін сім'ї (особи) та активізація (залучення) ресурсів самої сім'ї, найближчого її оточення та громади до розроблення та реалізації плану соціального супроводу.

2. Строк здійснення оцінки потреб не повинен перевищувати 7 робочих днів з дати виявлення сім'ї (особи), яка перебуває у СЖО.

3. Результати оцінки потреб фіксуються у відповідному акті, форму якого затверджено наказом Міністерства соціальної політики України від 09 липня 2014 року № 450 «Про затвердження форм обліку соціальних послуг сім'ям (особам), які перебувають у складних життєвих обставинах», зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 04 вересня 2014 року за № 1076/25853.

IV. Складання індивідуального плану надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Індивідуальний план є основою для надання соціальної послуги та ґрунтується на результатах оцінки потреб отримувача соціальної послуги.

2. Надавач соціальної послуги разом із отримувачем соціальної послуги та/або його законним представником складають індивідуальний план соціального супроводу, форму якого затверджено наказом Міністерства соціальної політики України від 09 липня 2014 року № 450 «Про затвердження форм обліку соціальних послуг сім'ям (особам), які перебувають у складних життєвих обставинах»,

zareestrovanim u Ministerstvi yustitsii Ukraini 04 veresnia 2014 roku za № 1076/25853.

Один примірник індивідуального плану надається отримувачеві соціальної послуги або його законному представнику, інший залишається у суб'єкта, що надає соціальну послугу.

3. Строк складання індивідуального плану не повинен перевищувати 5 робочих днів з дати завершення оцінки потреб отримувача соціальної послуги.

4. З метою досягнення позитивних результатів соціальної послуги через місяць від початку соціального супроводу проводиться перегляд індивідуального плану, який використовується для підтвердження ефективності наданої соціальної послуги; уточнення обсягу соціальної послуги та необхідних заходів для досягнення результатів; корегування дій та заходів індивідуального плану на наступний період надання соціальної послуги; внесення змін до індивідуального плану.

5. У разі відсутності позитивних результатів індивідуальний план може переглядатися й корегуватися раніше.

6. Підсумковий перегляд індивідуального плану проводиться впродовж останнього місяця роботи з отримувачем соціальної послуги та/або його законним представником.

7. У разі продовження строку соціального супроводу індивідуальний план доповнюється.

V. Укладання договору про надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Із кожним отримувачем соціальної послуги та/або його законним представником протягом 7 робочих днів з дня прийняття рішення про надання соціальної послуги укладається договір про її надання з урахуванням індивідуального плану.

2. Укладення договору про надання соціальної послуги здійснюється за участю отримувача соціальної послуги або його законного

представника. У разі необхідності до складання договору залучаються члени родини отримувача соціальної послуги.

3. Договір про надання соціальної послуги підписується отримувачем соціальної послуги або його законним представником та представником суб'єкта, що надає соціальну послугу. Кожна зі сторін отримує один примірник договору.

VI. Місце й строки надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Соціальна послуга надається за місцем проживання (перебування) отримувача соціальної послуги або розташування суб'єкта, що надає соціальну послугу.

2. У разі зміни отримувачем соціальної послуги постійного місця проживання за наявності інформації про нове місце його проживання чи перебування надавач соціальної послуги не пізніше ніж через п'ять робочих днів повідомляє про це відповідний структурний підрозділ з питань соціального захисту населення за місцем проживання (перебування) та передає копію особової справи отримувача соціальної послуги, інформацію про стан виконання плану соціального супроводу та рекомендації для подальшої роботи з отримувачем соціальної послуги (за потреби).

3. Тривалість надання соціальної послуги – не більше ніж шість місяців з дня прийняття рішення про надання такої послуги. У разі складного випадку тривалість надання соціальної послуги може бути продовжено до одного року.

VII. Принципи надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Доступність соціальної послуги:

суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо інформування отримувачів соціальної послуги та/або їх законних представників про соціальну послугу, порядок звернення за її наданням та порядок і умови її надання. Інформація для отримувачів соціальної

послуги розміщується на спеціальних стендах у доступному місці приміщення суб'єкта, що надає соціальну послугу, та висвітлюється в засобах масової інформації тощо.

2. Незалежність отримувача соціальної послуги:

надавачі соціальної послуги застосовують індивідуальний підхід (з урахуванням фізичного та психічного стану отримувачів соціальної послуги) та шанобливе ставлення до расової приналежності, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, стану здоров'я, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, громадянства та мови отримувачів соціальної послуги;

отримувачі соціальної послуги та/або їхні законні представники повинні бути поінформовані про свої права та обов'язки, а також про державні й громадські організації, до повноважень яких належить здійснення захисту прав людини, шляхом розміщення інформації на інформаційних стендах, вручення інформаційних листівок, буклетів тощо.

3. Захист та безпека отримувачів соціальної послуги:

надавач соціальної послуги провадить свою діяльність із повагою до гідності отримувачів соціальної послуги та з недопущенням негуманних і дискримінаційних дій, застосування фізичного, психічного чи іншого насилля щодо них;

отримувачам соціальної послуги або їхнім законним представникам надається інформація про порядок оскарження непрофесійних дій надавача соціальної послуги;

отримувачі соціальної послуги інформуються щодо їхніх прав та обов'язків;

надавачу соціальної послуги забороняється використовувати для особистих цілей речі отримувачів соціальної послуги, отримувати від них кошти, подарунки тощо;

отримувачі соціальної послуги та/або їхні законні представники інформуються про відповідальність згідно з чинним законодавством у

разі застосування ними фізичного чи іншого насильства щодо надавача, про заборону зловживання алкогольних напоїв та наркотичних речовин на території підприємств, установ, організацій або закладів, де надається соціальна послуга.

4. Конфіденційність інформації:

суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо захисту персональних даних відповідно до вимог Законів України «Про інформацію», «Про захист персональних даних», конфіденційної інформації щодо отримувачів соціальної послуги та/або їхніх законних представників;

отримувачі соціальної послуги та/або їхні законні представники обов'язково ознайомлюються із заходами щодо дотримання принципу конфіденційності;

надавачі соціальної послуги інформують отримувачів соціальної послуги та/або їхніх законних представників щодо нерозголошення отриманої ними конфіденційної інформації.

VIII. Зміст соціальної послуги соціального супроводу

1. Основні дії та заходи, що становлять зміст соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах, та орієнтовний час для їх виконання, що використовується при наданні соціальної послуги соціального супроводу, передбачають:

відвідування отримувача соціальної послуги за місцем його проживання (перебування);

оцінку потреб сім'ї (особи), яка перебуває у СЖО;

складання індивідуального плану соціального супроводу;

аналіз коригування плану соціального супроводу;

інформування щодо питань, пов'язаних з наданням інших послуг і соціальної допомоги. Надання інформаційно-освітніх матеріалів, інструкцій, буклетів, листівок;

бесіди з отримувачем соціальної послуги, членами його сім'ї, особами з найближчого оточення (очно, телефоном);

психологічну підтримку згідно з професійною компетенцією (організація психотерапевтичних груп, психологічна корекція);

організацію та проведення сімейних групових нарад, мережевих зустрічей; залучення отримувача послуги до участі у тренінгах, дискусіях, засіданнях за круглим столом, семінарах, лекціях та інших заходах;

допомогу отримувачу соціальної послуги в оформленні документів;

перенаправлення отримувача соціальної послуги до інших надавачів соціальних послуг, у тому числі для отримання спеціалізованих послуг;

організацію та забезпечення діяльності груп взаємодопомоги;

ведення документації.

2. У разі успішного виконання плану соціального супроводу надавач соціальної послуги проводить заходи щодо підготовки отримувача соціальної послуги до завершення її надання, спрямовані на підвищення його самостійності, відповідальності за власну життєдіяльність та посилення потенціалу найближчого оточення отримувача соціальної послуги щодо подолання СЖО.

3. Після завершення соціального супроводу надавач соціальної послуги відвідує сім'ю (особу) через два тижні та через місяць.

ІХ. Використання ресурсів під час організації надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, забезпечує необхідну кількість працівників відповідно до потреб отримувачів соціальної послуги згідно зі штатним розписом, складеним в установленому законодавством порядку.

2. Навантаження на одного надавача соціальної послуги не повинно перевищувати 10 сімей (осіб), із них не більше ніж п'ять – зі складними соціальними випадками.

3. Безпосереднє надання соціальної послуги здійснюється надавачами соціальної послуги з дотриманням вимог законодавства про інформацію та законодавства про захист персональних даних.

4. Надавачі послуги повинні володіти необхідними знаннями й навичками відповідно до кваліфікаційних вимог, визначених у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 80. Соціальні послуги», затвердженому наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 14 жовтня 2005 року № 324.

5. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів із:
підвищення кваліфікації надавачів соціальної послуги;
формального та неформального професійного навчання надавачів соціальної послуги;
проведення атестації надавачів соціальної послуги;
організації супервізії.

6. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, розробляє і затверджує посадові інструкції надавачів соціальної послуги.

X. Приміщення та обладнання

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, забезпечує наявність необхідної кількості приміщень для здійснення заходів із надання послуги соціального супроводу (приміщення для індивідуальних і групових форм соціальної роботи з отримувачем соціальної послуги).

2. Приміщення повинні відповідати санітарним та протипожежним вимогам та бути забезпечені безперебійним водопостачанням та водовідведенням, освітленням, опаленням згідно з вимогами законодавства, обладнані засобами безперешкодного доступу для осіб з обмеженими можливостями відповідно до державних будівельних норм.

3. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, забезпечує надавачів соціальної послуги робочим місцем, обладнанням, інвентарем, витратними матеріалами, необхідними для виконання їхніх обов'язків.

XI. Інформаційно-методичне забезпечення організації та надання соціальної послуги соціального супроводу

Суб'єкт, що надає соціальну послугу, організовує інформаційно-методичне забезпечення своєї діяльності, зокрема забезпечує своїх працівників нормативно-правовими актами, методичними та іншими матеріалами у сфері надання соціальних послуг.

ХІІ. Взаємодія з іншими суб'єктами, що надають соціальну послугу соціального супроводу

Суб'єкт, що надає соціальну послугу, організовує виконання заходів з надання цієї соціальної послуги із залученням (за потреби та на договірній основі) інших підприємств, установ, організацій та фізичних осіб.

ХІІІ. Оцінка ефективності надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Оцінка ефективності надання соціальної послуги здійснюється під час проведення зовнішнього та внутрішнього оцінювання якості зазначеної соціальної послуги.

2. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, здійснює опитування отримувачів соціальної послуги та/або їхніх законних представників з метою отримання відгуків стосовно організації та надання соціальної послуги.

Результати опитувань обговорюються під час проведення аналізу діяльності суб'єкта, що надає соціальну послугу, та надавачів соціальної послуги і враховуються в подальшій роботі з метою підвищення ефективності та якості надання соціальної послуги.

ХІV. Документація, що застосовується під час організації процесу надання соціальної послуги соціального супроводу

1. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, здійснює свою діяльність відповідно до установчих документів (положень, статутів), цивільно-правових договорів (для фізичних осіб – підприємців).

2. Документація ведеться, оформляється та зберігається відповідно до вимог законодавства.

XV. Механізми оцінки дотримання стандарту соціальної послуги соціального супроводу

1. Діяльність суб'єкта, що надає соціальну послугу, підлягає внутрішній та зовнішній оцінкам на відповідність професійним вимогам та законодавству України.

Для проведення внутрішньої та зовнішньої оцінок якості надання соціальної послуги застосовуються показники якості соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах, наведені в додатку 2 до цього Державного стандарту.

Результати проведення внутрішньої та зовнішньої оцінок якості надання соціальної послуги оприлюднюються і поширюються серед отримувачів соціальної послуги, їхніх законних представників, населення адміністративно-територіальної одиниці, де здійснює свою діяльність суб'єкт, що надає соціальну послугу.

2. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, проводить не рідше ніж один раз на рік внутрішнє оцінювання своєї діяльності щодо відповідності соціальної послуги, що ним надається, вимогам цього Державного стандарту та вживає заходів щодо усунення виявлених недоліків.

3. До процедури проведення оцінювання залучаються надавачі соціальної послуги, отримувачі соціальної послуги та/або їхні законні представники.

З цією метою розробляється і впроваджується процедура консультацій з отримувачами соціальної послуги, їх законними представниками, членами їхніх сімей щодо відповідності обсягу, змісту, умов та порядку надання соціальної послуги вимогам, встановленим у цьому Державному стандарті.

4. Суб'єкти, що надають соціальну послугу, підлягають зовнішньому оцінюванню, що здійснюється органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими уповноваженими органами відповідно до законодавства.

5. Суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо:

інформування отримувачів соціальної послуги, їхніх законних представників про проведення та результати зовнішнього оцінювання діяльності суб'єкта, що надає соціальну послугу;

забезпечення безперешкодного доступу отримувачів соціальної послуги та/або їхніх законних представників до органу, що здійснює зовнішнє оцінювання.

XVI. Фінансово-економічне обґрунтування вартості соціальної послуги стаціонарного догляду

1. Вартість соціальної послуги розраховується з урахуванням її собівартості, адміністративних витрат і податку на додану вартість відповідно до законодавства.

2. Вартість соціальної послуги, що надається за рахунок місцевих бюджетів, формується з урахуванням фінансових можливостей відповідних місцевих бюджетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніскіна Н. О. Технологія планування стратегічних змін / Н. О. Аніскіна, Л. П. Пасечнікова. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2005. – 112 с.
2. Берека В. Є. Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти: теорія і методика : монографія / В. Є. Берека. – Хмельницький : ХГПА, 2008. – 482 с.
3. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.
4. Горбенко Г. В. Практика соціальної реклами в сучасному суспільстві / Г. В. Горбенко // Актуальні питання масової комунікації. – 2013. – Вип. 14. – С. 10–13.
5. Галіцина Л. В. Керівник: мистецтво стратегії і тактики / Л. В. Галіцина. – К. : Шк. світ, 2010. – 128 с.
6. Гурова Н. Інтерактивні технології формування професійних компетенцій / Н. Гурова // Керівник і керівництво: Інноваційні підходи / упоряд. Л. Галіцина. – К. : Шк. світ, 2011. – С. 85–93.
7. Даниленко Л. Зміст післядипломної освіти в інноваційному полі перетворень / Л. Даниленко, В. Паламарчук // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 1. – С. 16–22.
8. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття»). – К. : Райдуга, 1994. – 61 с.
9. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навчальний посібник / І. М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
10. Докторович М. О. Соціальна реклама: структура, функції, психологічний вплив / М. О. Докторович // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. – 2014. – Вип. 115. – С. 70–73.
11. Досенко А. К. Соціальна реклама України: перспективи розвитку / А. К. Досенко // Наукові записки Інституту журналістики. – 2013. – Т. 52. – С. 163-165.

12. Єльнікова Г. Управління сучасне, критеріальне і цілеспрямоване / Г. Єльнікова // Управління освітою. – 2006. – № 10 (130). – С. 2–4.
13. Калошин В. Ф. Візуалізація / В. Ф. Калошин // Управління школою. – 2011. – № 7–9 (307–309). – С. 81–91.
14. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
15. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті / В. В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 2003. – 272 с.
16. Кримчак Л. Ю. Посібник до навчальної дисципліни «Соціальний аудит та інспектування» / Л. Ю. Кримчак. – Дніпропетровськ : ПП Кондрашкіна, 2014. – 128 с.
17. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.
18. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа», 2006. – 160 с.
19. Меркулова Н. В. Использование законов и закономерностей в профессиональной деятельности менеджера образования / Н. В. Меркулова // Известия на Съюза на учените. – Сливен : [б. и.], 2013. – Т. 24. – С. 59–61.
20. Меркулова Н. В. Інноваційний освітній процес в Україні / Н. В. Меркулова // Наука і освіта : науково-практичний журнал Південного наукового Центру НАПН України / редкол.: О. Я. Чебикін (голов. ред.) та ін. – Одеса, 2011. – № 5 / СІ. – С. 37–39.
21. Меркулова Н. В. Підготовка магістрів з менеджменту освіти до інноваційного управління як педагогічна проблема / Н. В. Меркулова // Освіта та наука в умовах глобальних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (7–9 червня 2012 р.). – Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2012. – С. 87–89.
22. Меркулова Н. В. Професійна підготовка майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження інноваційного

- управління / Н. В. Меркулова // Проблеми та перспективи розвитку педагогіки та психології у сучасному суспільстві : збірник наукових робіт Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, Україна, 21–22 грудня 2012 року). – Одеса : ГО «Південна фундація педагогіки», 2012. – С. 72–75.
23. Меркулова Н. В. Процес моделювання фахової підготовки магістрів менеджменту освіти до інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом / Н. В. Меркулова // Naukowe prace, praktyka, opracowania, innowacje 2013 roku : zbior raportow naukowych (30.12.2013 – 31.12.2013). – Zakopane : Wydawca: Sp. z o. o. «Diamond trading tour», 2013. – S. 71–74.
24. Мескон М. Основы менеджмента. Персонал / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
25. Наказ Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 р. № 522 «Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00>.
26. Наказ Міністерства соціальної політики України від 31.03.2016 р. № 318 «Про затвердження Державного стандарту соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0621-16>.
27. Наказ Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 р. № 892 «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16>.
28. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Є. М. Павлютенков. – Х. : Вид. група «Основа», 2011. – 320 с. – (Серія «Адміністратору школи»).
29. Пахолівецька М. Готуємо керівників нової генерації / М. Пахолівецька, О. Махно // Директор школи. – 2010. – № 10 (586). – С. 3–7.

30. Сиротенко Г. О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект / Г. О. Сиротенко. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2003. – 96 с. – (Б-ка журн. «Управління школою»).
31. Сисоєва С. О. Творчий розвиток особистості в процесі неперервної професійної освіти / С. О. Сисоєва // Неперервна професійна освіта: теорія і практика : зб. наук. пр. / за ред. І. А. Зязюна, Н. Г. Ничкало. – К. : Педагогічна думка, 2001. – Ч. 1. – С. 45–53.
32. Соціальний аудит та інспектування : підручник / Т. В. Калінеску, Т. В. Шаповалова, Г. С. Ліхоносова. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 380 с.
33. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / В. П. Андрущенко, І. І. Мигович, В. П. Бех та ін. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.
34. Тести для самоперевірки // Психологія управління. – 2012. – № 5 (29). – С. 14–16.
35. Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347 / 2002 «Про Національну доктрину розвитку освіти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.
36. Шевченко Н. І. Інновації в освіті – виклик часу / Н. І. Шевченко // Проблеми освіти. – 2008. – № 54. – С. 19–24.
37. Bruner G. Management in future education / G. Bruner. – Boston, 2009. – 213 p.
38. Donnelly J. Fundamentals of managements / J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich. – Chicago: Irwin, 1995. – 719 p.
39. Fayol H. General and industrial management / H. Fayol. – London: Pitman, 1949. – P. 12.
40. Kotter J. Professional development for education management / J. Kotter – London: Open University Press, 1997. – 201 p.