

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
_____ Ігор СІРЕНКО
« ____ » _____ 2022р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **Управління змінами в контексті основних ризиків
діяльності органу місцевого самоврядування**

Виконав: здобувач вищої освіти
6438мз групи

_____ **Олена ЗАЙВА**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи:
доцент кафедри менеджменту,
канд.екон.наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

_____ **Марина ВОЛОСЮК**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Миколаїв – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма – Управління місцевими громадами та неурядовими організаціями

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми
 «Управління місцевими
 громадами та неурядовими
 організаціями»

_____ Марина ВОЛОСЮК
 «___» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Зайвій Олені Вікторівні _____
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління змінами в контексті основних ризиків діяльності органу місцевого самоврядування

Керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Волосюк Марина Валеріївна _____

Затверджені наказом ректора №1058-уч від «21» листопада 2022 року

2. Термін подання роботи: _____

3. Вихідні дані по роботі: законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали Прибужанівської сільської ради

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) 1. Теоретичні аспекти управління змінами в органі публічної влади; 2. Аналіз практики управління змінами в Прибужанівській сільській раді; 3. Удосконалення управління змінами в контексті основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради; 4. Охорона праці та навколишнього середовища.

5. Перелік презентаційних матеріалів: Мета і завдання дослідження; Об'єкт, предмет, наукова новизна дослідження; Етапи процесу змін в організації; Профілі ризиків функціонування системи місцевого самоврядування; Елементи управління ризиками; Етапи діяльності з управління ризиками; Наслідки впровадження процесно-орієнтованого управління; Методи та інструменти управління змінами; Структура виконавчих органів та структурних підрозділів Прибужанівської громади; Аналіз основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради; Оцінка ефективності управління змінами в Прибужанівській сільській раді; Загальні напрями змін в органі публічної влади як реакція на ризики діяльності в сучасних умовах; Напрями змін обліку внутрішньо переміщених осіб як реакція на ризики діяльності в сучасних умовах; Пропозиції щодо стратегічного управління змінами в діяльності Прибужанівської сільської ради; Розробка заходів з охорони праці у Прибужанівській сільській раді.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Охорона праці та навколишнього середовища	Андрій МОЗГОВИЙ	05.10.2022	05.12.2022

7. Дата видачі завдання 20 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	10.09	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	15.09	
3.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	20.09	
4.	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	05.10	
5.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	12.10	
6.	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	14.10	
7.	Розробка теоретичного розділу	22.10	
8.	Розробка аналітичного розділу	29.10	
9.	Розробка проектного розділу	07.11	
10.	Розробка четвертого розділу	10.11	
11.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	17.11	
12.	Редагування рукопису роботи магістра та ознайомлення з ним наукового керівника	30.11	
13.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	05.12	
14.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	08.12	
15.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, презентаційного матеріалу на попередній захист	10.12	
16.	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	12.12	
17.	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком АК	

Студент

Олена ЗАЙВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Марина ВОЛОСЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Зміни як об'єкт управлінського впливу.....	9
1.2. Ризики функціонування системи місцевого самоврядування в сучасних реаліях.....	18
1.3. Методи та інструменти управління змінами в органі публічної влади.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРИБУЖАНІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ.....	39
2.1. Характеристика організаційно-функціональної системи Прибужанівської сільської ради.....	39
2.2. Аналіз основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради.....	47
2.3. Оцінка ефективності управління змінами в Прибужанівській сільській раді.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ОСНОВНИХ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИБУЖАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	63
3.1. Напрями змін в Прибужанівській сільській раді як реакція на ризики діяльності в сучасних умовах.....	63
3.2. Пропозиції щодо стратегічного управління змінами в діяльності Прибужанівської сільської ради.....	69
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	73
4.1. Характеристика та аналіз потенційно шкідливих і небезпечних виробничих факторів.....	73
4.2. Розробка заходів з охорони праці у Прибужанівській сільській раді.....	77
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні громадяни мають високі очікування щодо якості життя в своєму населеному пункті, тому місцеві органи самоврядування постійно стикаються з необхідністю змінювати свою діяльність та забезпечувати високу якість надання послуг. Однак зміни, особливо значні, завжди пов'язані з ризиками та несприятливими наслідками.

Таким чином, управління змінами є ключовим елементом діяльності органів місцевого самоврядування у сучасних умовах. Врахування основних ризиків, пов'язаних зі змінами, є важливим кроком у забезпеченні успішного впровадження змін та досягненні поставлених цілей. Тому, дослідження теми має велике значення для практичного застосування та вдосконалення діяльності місцевих органів самоврядування.

Зміна - це процес, який потребує від органів публічної влади досить значних зусиль і ресурсів, а також може бути пов'язана з ризиками. Зміни в діяльності установ можуть виникати з різних причин, а саме це можуть бути як законодавчі зміни, або ж зміна економічної ситуації чи зміна потреб населення тощо.

Основні ризики змін для органу місцевого самоврядування можуть включати такі аспекти як недостатнє фінансування, нестабільність кадрового складу, недостатній рівень підтримки з боку громадськості, опір з боку працівників. Однак, управління змінами може допомогти зменшити ризики та забезпечити успішну імплементацію змін. Ефективне управління змінами має базуватися на визначенні мети змін, аналізі ризиків та можливостей, залученні всіх зацікавлених сторін та забезпеченні необхідних ресурсів.

Дослідження теми може допомогти виявити найбільші ризики та визначити стратегії для мінімізації їх наслідків. Також, це може сприяти вдосконаленню практики управління змінами в місцевому самоврядуванні, що сприятиме покращенню якості надання послуг та забезпеченню задоволеності потреб населення.

Отже, можна зробити висновок, що тема є досить актуальною, оскільки вона стосується питань, які є важливими для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування та задоволення потреб громади. У зв'язку зі зміною соціально-економічної ситуації та вимог населення до якості послуг, місцеві органи самоврядування повинні бути готові до змін, а також повинні забезпечити ефективне управління цими змінами.

Дослідження теми може мати практичну цінність, адже може допомогти виявити проблеми та недоліки в управлінні змінами, що виникають в діяльності органів місцевого самоврядування, а також розробити рекомендації щодо їх подолання. Крім того, розуміння основних ризиків діяльності органів публічної влади може сприяти удосконаленню механізмів управління ризиками та забезпечити більш ефективне їх функціонування.

Таким чином, дослідження теми є актуальним та має важливу практичну значущість для забезпечення ефективного функціонування місцевих органів самоврядування та задоволення потреб населення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У галузі управління змінами в контексті органів місцевого самоврядування було проведено значну кількість досліджень та опубліковано багато наукових та практичних статей. Значний внесок у вивчення цієї теми внесли такі дослідники, як Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій О.Б., Галушка З.І., Антохов А.А., Запхляк В.М., Сторощук Б.Д., Терлецька Ю.О., Заволічна Т.Р., Кузьмук І.Я. та інші. Лопушинський І.П. та Філіпова В.Д. розкрили основні принципи управління ризиками, зокрема ідентифікацію, аналіз, оцінку, управління та моніторинг ризиків.

Більшість науковців, які працювали над зазначеною темою, стверджують, що управління ризиками у системі місцевого самоврядування повинно бути комплексним та забезпечувати взаємозв'язок між різними ризиками та їх впливом на різні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та удосконалення практичних аспектів щодо управління змінами в контексті основних ризиків діяльності органу місцевого самоврядування. Рух до

окресленої мети обумовлює необхідність вирішення низки взаємопов'язаних завдань:

- розкрити сутність змін як об'єкту управлінського впливу;
- охарактеризувати ризики функціонування системи місцевого самоврядування в сучасних реаліях;
- розглянути методи та інструменти управління змінами в органі публічної влади;
- здійснити діагностику організаційно-функціональної системи Прибужанівської сільської ради;
- проаналізувати основні ризики діяльності Прибужанівської сільської ради;
- оцінити ефективність управління змінами в Прибужанівській сільській раді;
- окреслити напрями змін в Прибужанівській сільській раді як реакцію на ризики діяльності в сучасних умовах;
- надати пропозиції щодо стратегічного управління змінами в діяльності Прибужанівської сільської ради;
- охарактеризувати та проаналізувати потенційно шкідливі та небезпечні виробничі фактори;
- розробити заходи з охорони праці у Прибужанівській сільській раді.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління змінами в контексті основних ризиків діяльності органу місцевого самоврядування.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в кваліфікаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний - при вивченні літературних джерел, практики публічного управління; теоретичне

узагальнення, порівняння та аналогії - для розкриття сутності поняття «управління змінами»; абстрактно-логічний - для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; статистичний - для збору, обробки та аналізу отриманої інформації; системний підхід - використовувався для аналізу взаємозв'язку між компонентами системи місцевого самоврядування та їх впливу на управління змінами; концепція управління ризиками - була використана для виявлення основних ризиків, що можуть виникнути під час здійснення змін у діяльності органу місцевого самоврядування та розробки заходів з їх управління; експертна оцінка - була використана для отримання думки та рекомендацій від фахівців з питань управління змінами та управління ризиками.

Таким чином, методологічна основа дослідження включала в себе різноманітні методи, концепції та підходи, що дозволили вивчити тему дослідження з різних сторін та дати обґрунтовані рекомендації з управління змінами в діяльності органу місцевого самоврядування.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали Прибужанівської сільської ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління змінами в органах місцевого самоврядування в умовах адаптації до зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в управлінській діяльності Прибужанівської сільської ради.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи 92 сторінки, з них основний текст - 83 сторінки. Робота містить 11 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 44 найменувань на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Зміни як об'єкт управлінського впливу

Зміни – це ті явища та події, котрі завжди супроводжують суспільство. Як правило, будь-яка зміна веде до прогресу, проте важливо, щоб впровадження змін відбувалося організовано, поетапно та контрольовано.

І.М. Фищук [39] зазначав, що «зміна означає перетворення на інше, перехід із одного якісно визначеного буття в інше визначене буття» [39, с.217]. І це зрозуміло, тому що зміни, які впроваджуються свідомо, дозволяють більш м'яко та організовано адаптувати колектив та прогнозовано підвищити результативність організації.

В свою чергу Т.І. Кужда, О.А. Сороківська, О.Б. Мосій [15] стверджували, що «розвиток і зміни – невід'ємні складники будь-якої організації» [15, с.41], вказуючи на те, що у сучасних умовах економічного та соціального розвитку просто неможливо уникаючи змін працювати на результат. Тому чітко сформульований та деталізований процес управління змінами є однією з головних умов ефективного функціонування організації будь-якої форми власності.

Автори підручника «Менеджмент і адміністрування» [3] підкреслюють, що «за своїм характером, внутрішньою структурою, ступенем впливу на суспільство зміни можна поділити на дві великі групи - еволюційні та революційні. Першу групу становлять зміни часткові й поступові, що мають вигляд досить стійких і тривалих тенденцій до збільшення або зменшення будь-яких якостей, елементів у різних соціальних системах; вони (ці зміни) можуть мати, у зв'язку з цим, висхідну або низхідну спрямованість. Еволюційні зміни можуть організовуватися свідомо.

Революційні зміни відрізняються від еволюційних істотно: по-перше тому, що вони не просто радикальні, а у найвищому ступені радикальні, що припускають докорінне ламання соціального об'єкта; по-друге – тому, що вони не часткові, а загальні або навіть усезагальні; і, нарешті, по-третє, вони, як правило, спираються на насильство» [5, с. 249-250].

В цілому такий поділ змін можна застосовувати в організації будь-якої форми власності. Причому особливу увагу слід приділяти саме їх методам упровадження. Зрозуміло, що еволюційні зміни більш обмірковані, систематизовані та лояльні, революційні ж, навпаки, більш рішучі, швидкі та жорсткі.

Кожний вид змін має право на життя, проте важливо орієнтуватися коли і в яких об'ємах його упроваджувати. Коли мова йде про зміни, що провокують економічне зростання, то запровадження еволюційних методів тут доречніше. Якщо ж потрібно професійно реагувати на кризові явища в організації, то найбільш ефективними змінами, на нашу думку, будуть саме радикальні.

Варто розуміти, що зміни також можуть відрізнятися одна від одної по способу їх впровадження. Є зовнішні (пов'язані з рішеннями, прийнятими вищими ланками органів влади), внутрішні (є передбачуваними результатами запроваджених рішень безпосередньо в організації) та потенційні (ще не настали, тому що тільки плануються) зміни. І тому потрібно чітко розуміти, що будь-які зміни, незалежно від того, були вони передбачені чи ні, гарантовано супроводжуються певними наслідками.

Взагалі, проблематика управління змінами є актуальною у багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Наприклад, В.А. Рудьов та С.О. Гуткевич [35] вважають, що «зміни – це питання, які торкаються всіх організацій» [35, с.238], акцентуючи увагу на тому, що найефективніше впроваджувати регулярно саме незначні зміни, тому що вони хоча і не впливають на всю організацію в цілому, але мають позитивний вплив на окремих людей, які в перспективі більш лояльно та правильно будуть реагувати на значні та кардинальні зміни.

На думку ж В.Я. Цуканової та Л.В. Кієнко [41] «управління змінами – це процес, який робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін. Метою процесу управління є контроль змін з одночасним збереженням цілісності і якості послуг, що надаються. Концепція і практика управління змінами останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій» [41, с. 2].

Не слід забувати і про кадровий потенціал, тому що управління змінами в організації – це також вміння реалізовувати поставлені завдання шляхом використання інтелекту, праці та мотивів поведінки інших людей.

Управляти змінами в організації повинні підготовлені лідери, які за допомогою вмотивованих кадрів та систематизованих методів управління, зможуть досягти успіхів в поставлених завданнях та ефективно налагодять роботу всієї організації. Адже зміни в організації – це, насамперед, її поетапне реформування на основі системи управління, завдяки чому здійснюються поступові перетворення та забезпечується стабільний розвиток.

Запровадження змін не завжди може безпроблемно реалізовуватися. Часто можна спостерігати бюджетні обмеження, суперечливі правила та положення, низький моральний дух працівників через додаткову відповідальність, а також відсутність у них мотивації. В цьому випадку керівник повинен прийняти відповідні рішення, щоб включити комплексний план управління змінами в процес їх впровадження у планування ресурсів організації. Як правило, початком цього процесу є комплексна підготовка керівної команди.

І.М. Фищук [39] звертає саме увагу на те, що зобов'язання керівних кадрів є важливим для змін. В публікації він наводить принципи, які, з огляду на науково-дослідницьку літературу, можуть бути важливими для успіху змін:

«Принцип 1. Формування керівної коаліції. У цьому принципі потрібно, щоб була задіяна команда керівництва, також керівники комітетів, робочих

груп та команди з реалізації програми. Мета цієї коаліції – представляти неформальну організацію та діяти як переможці, дослідники та реалізатори програми, дослухаючись до людей, збираючи інформацію, досліджуючи та вносячи корективи під час будь яких змін.

Принцип 2. Визнання та реагування на людей, які можуть бути стійкими до змін. Цей принцип допоможе визначити стійкість до зміни як сила, як інерція, яка перешкоджає порушенню старої рівноваги. У фізиці тіло буде у спокої, коли сума всіх сил, що діють на неї, дорівнює нулю. В міру внесення змін створюються сили напруги та деформації, щоб порушити нормальну рівновагу. Так само існує і тенденція до адаптації системи, щоб шукати рівновагу або відновити себе до попередньої рівноваги.

Принцип 3. Встановлення необхідності змін. Цей принцип полягає у тому, що значна частина опрацьованих джерел, що стосуються змін, підкреслює важливість встановлення необхідності змін і створення консенсусу навколо цієї потреби. Чи є вихідним пунктом і чи зрозуміла проблема і потреба в поліпшенні ситуації, опрацьовані джерела змін підкреслюють той факт, що люди не змінюються, якщо вони не змушені це зробити, тобто їх підштовхують обставини до змін.

Принцип 4. Формулювання передбачуваних результатів у змінах. Цей принцип передбачає основні цінності і цільове керівництво організацією, а також передбачуване майбутнє змін. Ця картина майбутнього, яка чітко передає цінний напрям для проектування, впровадження та оцінки організаційних змін. Ключовими аспектами позитивного висновку є його здатність відобразити майбутню державу, яка розглядає людей і реагує на основні цінності. Передбачуване майбутнє ілюструє та зображує час, який ще потрібний для реалізації конкретних змін десь у далекому майбутньому.

Принцип 5. Встановлення процесу реалізації плану. Цей принцип передбачає певний план, як діяти, якщо всі припущення, що лежать в основі плану, правильні. Це віртуальна впевненість, що принаймні деякі з ваших припущень будуть неправильними. Наприклад, Ейзенхауер ілюстрував це своїм

твердженням: «Плани нічого не варті, але планування – це все». Він підкреслив важливість процесу планування, який допоможе людям зрозуміти непередбачувані обставини. Поки планування часто описується як формальний процес для фокусування та планування того, як нам використовувати ресурси для досягнення цілей, велика увага ілюструє цей процес, що лежить в основі планування. Хоча план може бути важливою частиною процесу змін, регулярні коригування плану є ключовими, якщо зміна буде успішно впроваджуватися. Для здорового процесу реалізації плану потрібен спосіб для адаптування, щоб справлятися з невизначеностями. Це може включати періодичні оновлення, відгуки сесій та критик, орієнтованих на реалізацію.

Принцип 6. Зосередження уваги на постійному вдосконаленні. Відповідно до цього принципу потрібно значно більше часу приділяти самовдосконаленню, повідомляючи факти і результати, та об'єктивні докази. Хоча завжди корисно визначати цілі, важливо створити програму безперервного вдосконалення, зосередити дії, ініціативи та заходи, які впроваджують вдосконалення.

Принцип 7. Розробка плану зобов'язань. План зобов'язань – це стратегія, яка описує серію кроків дій, розроблених для забезпечення безпеки підтримки тих людей, які є життєво важливими агентами змін у зусиллях. Реалізація цього зобов'язального плану передбачає послідовність дій для отримання схвалення топ-менеджменту у коаліції та отримання ключових людей у коаліції та переконання в тому, що робота є ефективною. Розробка плану зобов'язань також включає в себе розуміння того, хто в організації має бути прихильником змін і впроваджувати їх.

Цей принцип - це також розуміння політики змін. У державному секторі ці агенти змін цілком можуть вийти за рамки організаційних кордонів. Успішні організації вимагають систематичного аналізу того, хто дотримується ідей, які здатні і готові надавати ресурси, і хто готовий наполегливо виконувати ці нові процеси. У будь-якому процесі змін є критична маса людей, що необхідна для забезпечення виконання завдань для отримання результатів.

Принцип 8. «Хо́да навколо». Передбачає процес, що забезпечують рушійні сили для просування неформальної організації, що лежить в основі будь-якої зміни.

Принцип 9. Зміна структур та систем управління персоналом. Людські ресурси є важливими як ефективні капітальні та фінансові ресурси, які забезпечують продуктивність і конкурентну перевагу організації. Свідчення про зв'язок між хорошими людьми і управління людськими ресурсами зростає. Саме через це зростають докази багатьох практиків і вчених, які стверджують, що системи людських ресурсів – плата, пільги, відпустка, здоров'я, навчання та кар'єрний розвиток, місце роботи – критично важливі. Ідеї щодо організаційного розширення можливостей розробки команди та реінжиніринг не можуть бути ефективно реалізовані без ефективних людських ресурсів, що є запорукою результативних змін. Як наслідок, часто видно ефективну систему управління персоналом як важливу формальну частину організації для інституалізації змін і особистості та організаційний розвиток.

Принцип 10. Зміна матеріально-технічної бази. Свіжі ідеї розвитку змін зароджуються та втілюються з новими матеріально-технічними базами, адже процеси змін потребують нових технологій. У старих будівлях - і старі ідеї та підходи до втілення результатів розвитку, із застарілими комп'ютерами – повільніша робота персоналу».

Нова передумова успішних змін в організаціях – це креативність, яка можлива у нових умовах розвитку із поліпшеною матеріально-технічною базою [39, с.218-219].

І.М. Фищук [39] зосереджує значну увагу на важливості ролі кадрів в процесі управління змінами. Завдяки своєчасній та узгодженій командній реакції на впровадження змін можна досягти значних результатів в діяльності всієї організації, а також покращити якість надання послуг і спроможність досягати поставлених цілей.

Проте перед тим, як впроваджувати вищезазначені принципи, слід впорядкувати процес управління змінами та обґрунтувати їх структуру. Серед

науковців є різні погляди стосовно того, як найбільш ефективно організувати цей процес.

Наприклад, Р.Г. Власенко, Ю.О. Гончар, Д.Ю. Дрожжін [11] пропонують на початковому етапі впровадження змін застосовувати концепцію «теорії змін», яка передбачає:

- «чіткий опис взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами;
- пояснення причин використання певних підходів та яким чином вони сприятимуть результатам;
- взаємозв'язок між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом);
- одночасно є процесом та результатом» [11, с.28].

Основними складовими «теорії змін» автори посібника [11] зазначають такі етапи:

- «аналіз ситуації, виявлення проблем та їх причин;
- визначення результатів;
- вихідні припущення;
- перелік завдань, дій та заходів;
- перелік показників;
- моніторинг та оцінювання» [11, с.29].

Найпершою про «теорію змін» розповіла Керол Вайсс [11], яка запропонувала «описувати сутність програми у вигляді ланцюжка кроків, кожен з яких завершується досягненням встановленого результату. Цей ланцюг має починатися з діяльності в рамках програми та вести до досягнення довгострокової цілі програми» [11, с.28]. На нашу думку, ця теорія цілісна, логічна та зрозуміла, завдяки якій можна поступово запроваджувати окреслену програму та оцінювати виконання етапів, тим самим відслідковуючи її результативність.

Найбільш влучною та вдалою, на нашу думку, є структура запровадження змін, яку запропонували Т.І. Кужда, О.А. Сороківська, О.Б. Мосій [2]. Як зазначають автори [2], «структура процесу змін є багатоступеневим та

повторюваним процесом, який охоплює три етапи: підготовку до змін, управління змінами, регулювання та закріплення змін. Підготовка до змін – це відповідний пункт змін, на цьому етапі необхідність змін повинна усвідомлюватися не тільки її ініціаторами, а й учасниками майбутніх змін. На цьому етапі доцільно провести діагностику стану організації. Для успішного здійснення змін необхідно аналізувати причини майбутніх змін, позитивні й негативні сторони, чітко формулювати цілі змін і лише потім проводити ці зміни [2, с.20-24].

Ми погоджуємося з думкою авторів про те, що етап безпосереднього управління змінами повинен базуватися на технології управління змінами, а реалізовуватися за допомогою загальних функцій менеджменту, які полягають у плануванні, організації (підтримка змін та подолання опору змінам), формуванні системи мотивування змін та контролю.

Об'єктивно оцінити структуру запровадження процесу змін можна за допомогою рис. 1.1, в якому змістовно та логічно побудовані етапи процесу змін в організації.

На рис. 1.1 ми можемо спостерігати покрокове впровадження нововведень, які вміщують в собі не тільки етап підготовки до змін та безпосереднє управління, але також і коригування і закріплення змін, що дуже важливо. Адже запроваджуючи зміни, керівництво та команда змін повинні чітко розуміти, якого результату вони досягли та чи наявні проблемні моменти в процесі їх запровадження. Якщо так, то екстрене реагування та коригування просто необхідні для виведення результатів на необхідних рівень, а також для їх закріплення.

Отже, зміни – це важливий об'єкт управлінського впливу за допомогою якого організації будь-якої форми власності можуть досягти значних результатів у покращенні ефективності своєї діяльності. Впровадження змін повинно відбуватися систематизовано та за допомогою загальних функцій менеджменту, проте основою впровадження мають бути особливі технології управління змінами.

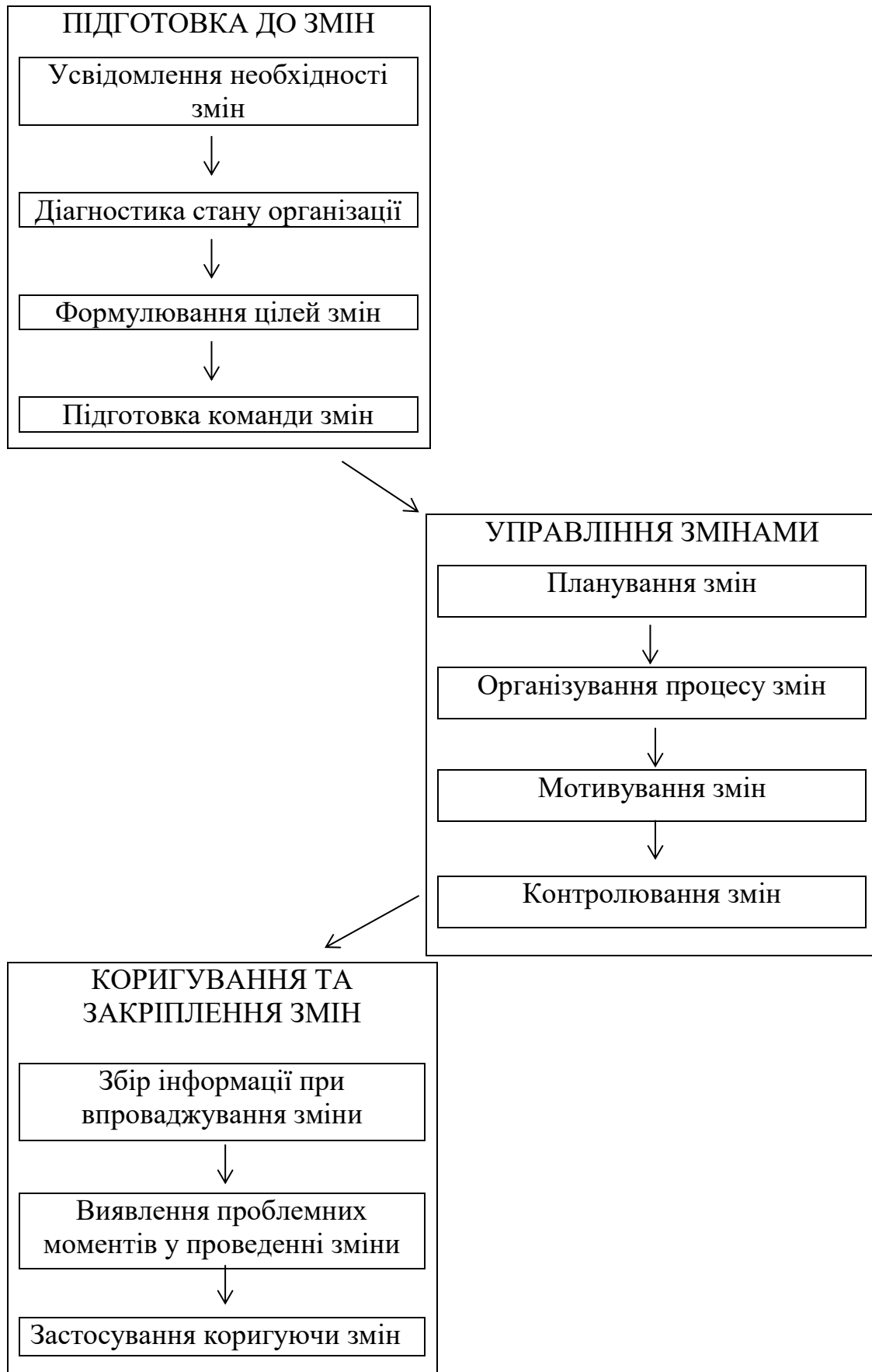


Рис. 1.1. Етапи процесу змін в організації (Складено автором на основі [11; 7])

При впровадженні змін не менш важливо оцінювати стан організації на момент запровадження нововведень, адже управляти змінами в період стабільності та під час кризових явищ потрібно по-різному, використовуючи перевірені та напрацьовані методи.

Зміни як об'єкт управлінського впливу спроможні вивести організацію на якісно новий рівень за умови використання комплексного підходу управління, який включає не тільки контроль за процесом, а й підбір та мотивування команди, яка буде ці зміни впроваджувати.

1.2. Ризики функціонування системи місцевого самоврядування в сучасних реаліях

Будь-який орган місцевого самоврядування, в процесі реалізації своїх завдань та функцій, стикається з подіями та явищами, які можуть впливати на ефективність та результативність його діяльності. Особливість цих подій полягає в тому, що кожна з них може по-різному впливати: деякі створюють нові додаткові можливості для динамічного розвитку, інші ж навпаки – негативно позначаються на роботі установи, що тягне за собою зниження якості надання публічних послуг та зниження темпів реалізації поставлених завдань та цілей. До того ж, в даному питанні слід додатково звертати увагу на внутрішні і зовнішні обставини, які спровокували виникнення подій.

Події, які викликані внутрішніми або зовнішніми обставинами, та які впливають на ефективність і результативність діяльності органу місцевого самоврядування – це ризики. А як зазначено в Оксфордському словнику англійської мови [24], «ризик (англ. risk) – це ситуація, пов'язана з небезпекою; ймовірність (можливість) того, що станеться щось неприємне» [24, с.5-6].

П. Бернстайн [3] свого часу зазначав, що «ризик – це не шанс програти, а шанс виграти – це є не прояв сил долі та задуму, а витончені методи прогнозування майбутнього» [3, с.3].

О.І. Павлов, О.І. Кушнір, Т.О. Павлова [25] в свою чергу уточнюють, що «ризик є невід’ємним складником суспільної діяльності й їх часто асоціюють із небезпекою або втратами внаслідок несприятливої ситуації. Сенс ризику як невизначеності полягає в тому, що гіпотетично існує кілька можливих варіантів розвитку подій після реагування (дії) на ситуацію, що склалася. Ризик як можливість – це ймовірні варіанти розгортання майбутнього, наслідки якого можуть бути як негативними (чисті ризики), так і позитивними (спекулятивні ризики)» [25, с.39].

На думку Д. Міко, Д. Месена, Т. Бачкана [1] «ризик – не збиток, що наноситься реалізацією рішення, а можливість відхилення від мети, заради досягнення якої ухвалювалося рішення. Причому відхилення можуть приносити як негативні, так і позитивні результати» [10, с.7].

Наведені погляди зарубіжних науковців на природу ризику як соціального феномену дещо відрізняються від його тлумачення у сучасному законодавстві України. Так, у Законі України «Про бюро економічної безпеки України» [30] ризик визначається як «...загроза, що ідентифікується в бюджетній, податковій, митній, грошово-кредитній або інвестиційній сфері, вплив якої призводить до тінізації економіки та послаблення економічної безпеки держави» [30, ст. 2, п.1].

Також доцільним буде тлумачення терміну «ризик» в пункті 2 Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів [32], де зазначено, що «ризик – це можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи» [32, п. 2].

Враховуючи сучасний стан українського суспільства та виклики, які постають перед ним в умовах реформування органів місцевого самоврядування, доцільно зосередитися саме на такій версії ризиків.

Як ми вже зазначали, ризики можуть виникати завдяки внутрішнім та зовнішнім обставинам. До зовнішніх обставин можна віднести зміни в законодавчій, політичній, соціально-економічній та технологічній сферах, а

також у випадках зміни потреб та пріоритетів суспільства і держави. Не останньою обставиною також можна вказати і зміни в економіці країни. Ці обставини в більшості випадків мають прямий вплив на діяльність публічної організації.

Внутрішніми ж обставинами є зміни, що відбуваються безпосередньо всередині установи, та впливають на структуру, рівень навичок та компетенцію кадрів. Внутрішні обставини можуть впливати на стан запровадження інформаційних технологій, визначених принципів, методів і процедур, які використовуються для ведення бухгалтерського обліку, складання і подання фінансової звітності.

Керівництво органу місцевого самоврядування повинно бути ознайомлене з основними видами внутрішніх і зовнішніх обставин задля оперативного реагування та попередження виникнення ризиків з негативним впливом.

Важливою особливістю терміну «ризики» - є словосполучення «можливість небезпеки». Тобто під час виникнення ризиків припускається певна або значна невизначеність того, що виникнуть події, які будуть мати негативний ефект з небажаними результатами.

Іншими словами це означає, що під час функціонування органу місцевого самоврядування потенційно можуть виникнути обставини, які призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату у майбутньому.

В той же час ми розуміємо, що існує протилежне обґрунтування ризиків, бо часто можуть виникати події, які в перспективі розкриють для органу місцевого самоврядування нові можливості для покращення роботи, виконання завдань, а також для досягнення ним основної мети та цілей.

Проте не слід недооцінювати такі ризики і відносити їх до категорії позитивних, тому що «ризик» - це завжди небезпека для установи. Але те, що окремі ризики надають нові можливості – це однозначно позитивний шанс для органу самоврядування.

І.П. Лопушинський та В.Д. Філіппова [19] пропонують виокремити чотири групи ризиків, які притаманні системі місцевого самоврядування, а саме «група мегаризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в масштабах світової системи муніципальної влади); група макроризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в системі місцевого самоврядування України); група мезоризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в локальному масштабі місцевого самоврядування); група мікроризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в масштабі інституційної одиниці та/або суб'єктів місцевого самоврядування)» [19, с.80].

Також на думку авторів [19] розподілення ризиків функціонування системи місцевого самоврядування на профілі дозволить подолати або мінімізувати їх вплив на діяльність установи та гарантувати досягнення поставлених цілей та завдань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Профілі ризиків функціонування системи місцевого самоврядування*

Види	Тлумачення
Нормативно-правові ризики	несхвалення або несвоєчасне ухвалення необхідних нормативних актів, унесення істотних змін до законопроектів і постанов, що впливають на розвиток і функціонування системи місцевого самоврядування
Організаційно-управлінські ризики	недостатнє опрацювання питань, що вирішуються в межах реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування, недостатня підготовка управлінського потенціалу, неадекватність системи моніторингу реалізації державної політики, відставання від термінів реалізації заходів
Фінансово-економічні ризики	недотримання фінансових зобов'язань з боку держави, зменшення обсягу надходження податків і зборів тощо
Соціальні ризики	опір громадськості та політичних партій, асоціацій цілям і реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування

* Складено на основі [19]

На думку І.А. Чикаренко [42], «управління ризиками в процесі розвитку місцевого самоврядування становить собою неперервний процес, що охоплює діяльність на всіх рівнях, використовується під час розроблення і формування інноваційних програм розвитку системи місцевого самоврядування, націлене на визначення подій, що можуть впливати на інститути місцевого самоврядування та управління ризиками» [42, с.4]. Тому відповідно до міжнародної практики важливою складовою діяльності з управління ризиками є «встановлення зв'язку між різними категоріями ризиків (внутрішні, зовнішні та стратегічні) та елементами управління ризиками (побудова блок-схем, постійна діяльність, періодичні заходи)» [21, с.6-7] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи управління ризиками*	
Назва елементу управління ризиками	Дія, спрямована на мінімізацію негативних наслідків від ризиків, які виникли
Побудова блок схем	графічне визначення алгоритму виконуваних процесів, ролей та відповідальності учасників, їх взаємозв'язок
	лінії інформування про ризики
	розвиток навичок з управління ризиками, включно з навчанням відповідних спеціалістів
	створення позитивної поведінки та культури управління ризиками
Постійна діяльність	ідентифікація ризиків та визначення відповідальних за управління ними;
	оцінка ризиків та визначення допустимого (прийнятного) рівня ризиків
	визначення заходів реагування
	перегляд та моніторинг ризиків
	звітність про діяльність з управління ризиками

Продовження табл. 1.2

Періодичні заходи	впевненість керівництва у тому, що ризики належним чином управляються і контролюються
	підвищення зрілості діяльності з управління ризиками (рівень розвитку практики з управління ризиками, що характеризується ефективністю та результативністю запроваджених підходів відносно досягнутих результатів діяльності установи)
	експертні оцінки

* Складено на основі [21, с. 6-7]

Управління ризиками – це діяльність, яка потребує згуртованої роботи усіх працівників установи, в тому числі і керівництва. Кожна ланка здійснює діяльність управління ризиками під час безпосередньої реалізації своїх повноважень. Причому для успішного виконання поставлених завдань та досягнення поставлених цілей потрібно враховувати потенційні ризики на всіх етапах діяльності кожної кадрової одиниці.

На думку авторів методичного посібника [21] «керівники та інші працівники самостійних структурних підрозділів, відповідальні за планування діяльності установи, організацію роботи, управління бюджетними коштами, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності, внутрішні аудитори - всі вони відіграють свою роль у створенні середовища для ефективного управління ризиками» [21, с.6-7].

Міжнародною практикою спроектована система послідовних етапів до запровадження діяльності з управління ризиками, які представлені на рис. 1.2.

Перший етап. Ідентифікація ризиків – класифікація ризиків по категоріям (зовнішні, внутрішні, стратегічні) та видам (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські тощо). Тобто ідентифікація ризиків означає окреслення потенційних обставин, які будуть мати вплив на спроможність органу місцевого самоврядування функціонувати в

напрямку реалізації своїх основних завдань та досягнення встановлених цілей. Проте ідентифікація не можлива без попереднього визначення стратегічних та операційних цілей.

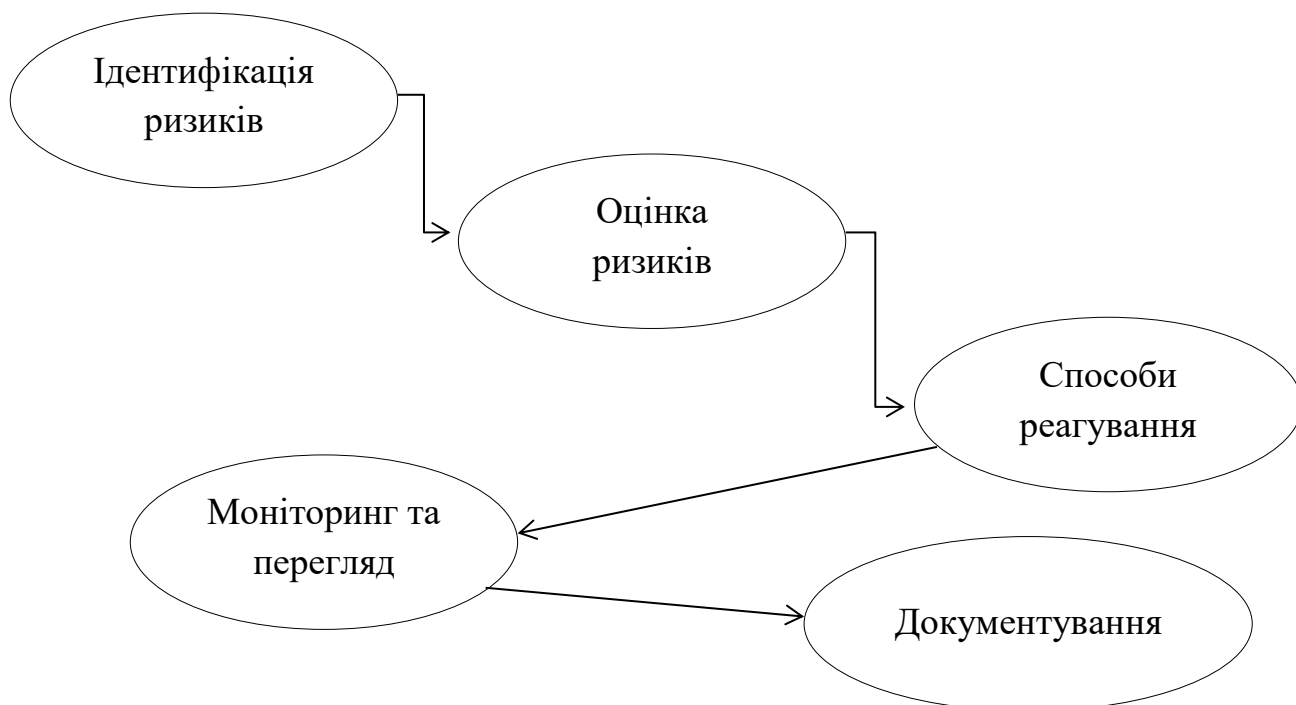


Рис. 1.2. Етапи діяльності з управління ризиками [Складено на основі 21]

Другий етап. Оцінка ризиків – триваючий та повторюваний процес, який відбувається на всіх етапах діяльності установи, який визначає ступінь важливості ймовірних подій (ідентифікованих ризиків) для подальшого їх розгляду керівником установи.

Оцінювати ризики необхідно за допомогою таких критеріїв, як ступінь ймовірності виникнення подій та рівень їх впливу на спроможність органу місцевого самоврядування виконувати функції для досягнення встановленої мети, цілей та завдань.

Третій етап. Способи реагування – це визначені та обрані форми реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, які полягають у прийнятті керівництвом установи відповідних рішень, за допомогою яких вдасться зменшити, або прийняти, або розділити чи уникнути ризику. Прийняті рішення

ґрунтуються на підставі проведеної оцінки ймовірності виникнення ризиків та рівня їх впливу на діяльність органу місцевого самоврядування.

Приймаючи відповідне рішення, оцінюються можливі витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, порівняно з очікуваним отриманням майбутньої вигоди від його уникнення або зменшення та здійсненими заходами контролю для запобігання або зменшення його негативного впливу на досягнення визначеної мети (місії), цілей та завдань установи (далі – рішення про способи реагування).

Зменшення ризику – дана форма реагування на ризики є найбільш поширеною та здійснюється через вжиття певних заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності їх виникнення та/або впливу (зокрема шляхом прийняття щоденних управлінських рішень під час повсякденної діяльності установи).

Прийняття ризику передбачає відсутність заходів реагування в установі щодо такого ризику, тобто жодних дій до нього не застосовується. Такий спосіб реагування використовується у випадках, якщо:

- за результатами оцінки ризику встановлено, що його вплив на діяльність буде мінімальним і суттєво не позначиться на досягненні встановленої мети (місії), цілей та завдань установи, ризик знаходиться в межах допустимого (прийняттого) його рівня;
- обсяг витрат на заходи контролю будуть перевищувати вигоди від вжиття певних заходів, спрямованих на зменшення ризику, чи які спричинять виникненню нових негативних наслідків;
- застосування способів реагування створить додаткові ризики з високим/середнім значенням;
- установа не може вплинути на ризик та відсутні заходи контролю щодо запобігання настанню відповідної негативної події.

Розділення (розподіл, передача) ризику передбачає зменшення ймовірності виникнення або впливу ризику шляхом його перенесення або розподілу (поділу) частини цього ризику з іншими заінтересованими

сторонами/учасниками (наприклад, страхування діяльності). Зазначений варіант є особливо корисним при скороченні фінансових ризиків, ризиків для майна.

Уникнення ризику здійснюється шляхом припинення/призупинення діяльності (функції, процесу, операції), яка призводить до підвищення значення ризику. При цьому, такий спосіб реагування на ризики не завжди підходить органам державної влади, оскільки вони не здатні відмовитись чи ухилитись від реалізації своїх завдань чи функцій, виконання бюджетних чи інших програм тощо. Проте уникнення ризику може бути ефективним.

Способи реагування на ризики: зменшення, прийняття, розділення чи уникнення способом реагування, якщо необхідно прийняти рішення про прийнятність нового порядку/механізму надання публічних послуг або доцільності продовження реалізації певного проєкту.

Рішення про обрані способи реагування приймається з урахуванням допустимого (прийняттого) рівня ризику, який установа може прийняти не вживаючи жодних заходів контролю [21, с.18-19].

Четвертий етап. Моніторинг та перегляд - процес, який полягає у відстеженні стану установи та функціонуванні системи внутрішнього контролю в цілому або окремих його елементів. Це необхідно для оцінки стану органу місцевого самоврядування та вжиття корегуючих заходів за потребою.

Моніторинг представляє собою безперервний процес за допомогою якого можна оцінити, чи досягає установа встановлених цілей під час реалізації своєї діяльності.

Здійснення регулярного моніторингу допомагає своєчасно запобігати неефективності, недоцільності та безрезультативності впроваджених механізмів та інструментів внутрішнього контролю.

Ефективна та результативна система моніторингу у комплексі зі звітуванням охоплює всі складові структури управління ризиками та передбачає здійснення керівниками самостійних структурних підрозділів таких кроків:

1. пріоритезація ризиків залежно від цілей (можливо використання системи пріоритетності ризиків, як при їх оцінюванні);
2. визначення заходів контролю, які стосуються цих «ключових» ризиків (заходи контролю допомагають впевнитись у тому, що установа спрямовує ресурси на найбільш важливі напрями своєї діяльності);
3. запровадження інформаційно-комунікаційного обміну про хід досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань (підтвердження ефективності реалізації заходів контролю. Інформація може вказувати на те, що система внутрішнього контролю, у тому числі діяльність з управління ризиками, функціонує належним чином, а також на можливість неефективних, недієвих або неактуальних здійснюваних заходів контролю);
4. перегляд впроваджених політик, правил, заходів та їх корегування (за необхідності).

Ефективна система управління ризиками включає застосування відповідних механізмів моніторингу та звітування у щоденній діяльності. Якщо в установі запроваджено діяльність з управління ризиками та керівництво усвідомлює її важливість, звітування вже є частиною повсякденної роботи, а не окремим процесом чи додатковим навантаженням на її працівників [16, с.20].

П'ятий етап. Документування управління ризиками здійснюється для того, щоб вчасно приймати відповідні управлінські рішення, обмінюватися інформацією про хід та результати управління ризиками, а також з метою удосконалення цієї діяльності.

Документування способів управління ризиками в установі може здійснюватися через складання відповідних реєстрів, таблиць, матриць ризиків, визначених для конкретних функцій, процесів та операцій, що спрямовані на досягнення її мети (місії), цілей, завдань, або якості надання публічних послуг, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, строків та індикаторів виконання таких заходів тощо.

Документування може бути невід’ємною частиною управління установою і сприяє вищому керівництву у виконанні ним своїх повноважень. У разі, якщо діяльність з управління ризиками запроваджена в установі, то процес її документування є лише частиною повсякденної роботи, не створюючи додаткового навантаження на відповідальних працівників [21, с.21].

Отже, в сучасних реаліях функціонування органів місцевого самоврядування постійно перебуває під впливом ризиків. Нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та соціальні – ось ті види ризиків, які найчастіше виникають. Ефективно справлятися з ризиковими ситуаціями та подіями – одне з головних завдань керівництва органу місцевого самоврядування.

Управління ризиками повинно бути безперервним та послідовним і включати наступні етапи: ідентифікація та оцінка ризиків, розробка способів реагування, моніторинг результатів виконаної роботи по управлінню ризиками, а також документування.

Всі етапи управління ризиками вкрай важливі, так як вони допомагають подолати або ж мінімізувати їхній вплив на роботу органу місцевого самоврядування.

1.3. Методи та інструменти управління змінами в органі публічної влади

Мінливість сучасного зовнішнього середовища, а також особливості адаптації органу місцевого самоврядування до змін призвели до того, що значущість ефективного управління змінами різко зросла.

Раніше, не маючи практичних навиків в управлінні змінами, діяльність органу місцевого самоврядування зводилась до екстреного реагування на зовнішні та внутрішні проблеми, які час від часу виникали. Проте зараз ми

можемо використовувати дієві механізми управління розвитком установ, які базуються на сучасних підходах, методах та інструментах управління змінами.

На думку А.В. Шегди [43], у мінливих умовах господарювання необхідно поєднувати системний та ситуаційний підходи до управління, що дасть змогу привести у відповідність частини цілого, поєднати їх [43, с.65]. Саме системний підхід дає можливість розглядати орган місцевого самоврядування як ціле, що складається із взаємозалежних частин і зв'язків із зовнішнім середовищем.

О.І. Мармаза [20] пояснює, що «системний підхід у теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Системний підхід дає змогу дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу, ефективність цілого залежить від ефективності всіх його частин, а не окремих найбільш ефективних частин» [20, с. 48].

Проте системний підхід не дає нам повного пояснення того, які ж саме елементи установи найважливіші та які з цих елементів можуть забезпечувати розвиток у тому випадку, коли на них впливає навколишнє середовище.

Тому, для кращого розуміння того, як саме потрібно дієво управляти змінами, науковці пропонують поєднувати теорію систем (системний підхід) з ситуаційним підходом. На рахунок цієї ідеї В. А. Харченко [40] доречно висловився. Він вважає, що «ситуаційний підхід є логічним продовженням теорії систем, способом мислення щодо організації, у рамках якого розглядають конкретні ситуації, а саме: виділення факторів, що створили певну ситуацію й є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень та наслідків ситуації, вибір специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації. Використання даного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети, особливо на великих підприємствах зі значною кількістю поставлених для вирішення завдань» [40, с.158].

В. Горлачук та І. Яненкова [8] зауважують, що «саме засновники ситуаційного підходу в менеджменті вперше звернули увагу на зовнішнє середовище підприємства як на динамічну, складну і гетерогенну систему, зокрема англійські дослідники Т. Бернс і Дж. Сталкер. А американські вчені П. Лоуренс і Дж. Лорш сформулювали головні положення ситуаційної теорії:

1. Зовнішнє середовище виступає по-різному щодо різних частин підприємства. Фрагменти зовнішнього середовища мають різну рухливість і складність, їх вплив на організацію носить ситуаційний характер.
2. Взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем трактують як нестійку рівновагу й еквілібричний баланс, із чого випливає, що стандартні процедури, жорсткі правила, інструкції не зовсім придатні в умовах високої невизначеності управлінських ситуацій.
3. Кожна підсистема або підрозділ підприємства по-іншому реагує на одні й ті ж самі зовнішні впливи залежно від виду діяльності, технології, структури і факторів зовнішнього середовища. Управління у цьому разі полягає у пошуку оптимальних моделей взаємодії кожної підсистеми з її фрагментом оточення та внесення адекватних змін у їх діяльність відповідно до конкретних ситуацій» [8, с. 53-57].

Якщо орієнтуватися саме на ситуаційний підхід, то нам стає зрозуміло, що сучасний орган місцевого самоврядування – це складна, комплексна і багаторівнева система, яка складається з підсистем, що забезпечують вирішення різномірних питань.

В. Горлачук та І. Яненкова [8] підкреслюють, що «ці підсистеми розглядають як досить автономні, що контактують зі своїм фрагментом зовнішнього середовища та спираються на певний тип професіоналів і технологію, і вони зазвичай виконують різнотипну діяльність. Для кожної з них характерні свої закономірності функціонування. При цьому структуру підприємства, стан його підсистем, способи досягнення цілей вважають залежними від стану і типу фрагментів середовища, з якими вони взаємодіють.

Акцент роблять на свідому зміну структури і властивостей підприємства у відповідь на вимоги зовнішнього середовища» [8, с.54].

А.С. Полянська [29] у своїх дослідженнях стверджує, що «розвиток на засадах ситуаційного підходу до управлінської діяльності передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність підприємства, або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дасть змогу отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень з урахуванням особливостей кожної ситуації» [29, с.3].

На думку А.С. Полянської [28], у випадку визначених и добре прогнозованих ситуаціях керівник установи може приймати самостійні рішення, проте якщо присутні нестабільні явища у навколишньому середовищі, то краще за все залучити до вирішення поточних проблем кваліфікованих фахівців, які допоможуть забезпечити оптимальність та ефективність рішення.

А.С. Полянська [28] пропонує «використовувати економічні методи управлінського впливу (премії, матеріальні заохочення, підвищення за службовою ієрархією) за умов стабільного середовища та переходити до адміністративних методів (використання координаційних та інтеграційних механізмів, пояснення вимог до роботи), а далі й до соціально-психологічних (встановлення загально-організаційних комплексних цілей для спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної цілі, встановлення групових норм, культури взаємовідносин, обов'язків, загальних «правил гри») у міру зростання нестабільності середовища» [28, с.212 - 213].

Окрім системного та ситуаційного підходу управління змінами науковці виділяють ще й процесійний підхід. Ю.О. Гаркуша [6] в контексті застосування процесійного підходу до управління, запропонував таке визначення: «управління розвитком підприємства є сукупністю процесів щодо формування та здійснення кількісних і якісних змін, здатних забезпечити стійке економічне зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів підприємства всупереч впливу зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок ефективного

використання ресурсного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг» [6, с.129].

Такий підхід якнайкраще підходить для управління змінами в органі місцевого самоврядування. Тут ми спостерігаємо комплексне керування, під час якого розробляються та впроваджуються ефективні зміни, націлені на покращення діяльності, а також упорядковуються вже існуючі процеси, які відбуваються в установі. Важливо розуміти, що такий підхід можливий лише для тих органів місцевого самоврядування, в яких керівництво регулярно працює на перспективу, забезпечуючи своїми діями той самий ресурсний потенціал.

О.П. Пащенко [26] запропонував два комплексних завдання у рамках процесу управління розвитком установи, а саме:

- «усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі та часі;
- створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку» [26, с.101].

Вважаємо за доцільне додати, що хоча автори пропонують підходи управління розвитком саме для підприємств, це зовсім не означає, що такі підходи не будуть затребувані в органі місцевого самоврядування. Такі впровадження орієнтовані на організації будь-якої форми власності, в тому числі і державної. Тому, проаналізувавши літературні джерела [20, 18, 2, 44, 43, 9], ми можемо виділити ряд позитивних проявів впровадження процесно-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування, які відображені на рис. 1.3.

Виходячи з вищезазначеного ми розуміємо, що в основі управління розвитком органу місцевого самоврядування закладено ефективне управління змінами, так як саме процес реалізації змін призводить до переходу системи установи на новий, більш якісний рівень функціонування.

Окрім цього, на думку І.Б. Запужляка, Г.О. Зелінської, С.А. Побігуна [10], «до найвагоміших передумов успішного впровадження необхідних змін в організаціях будь-якої форми власності задля забезпечення їхнього розвитку є:

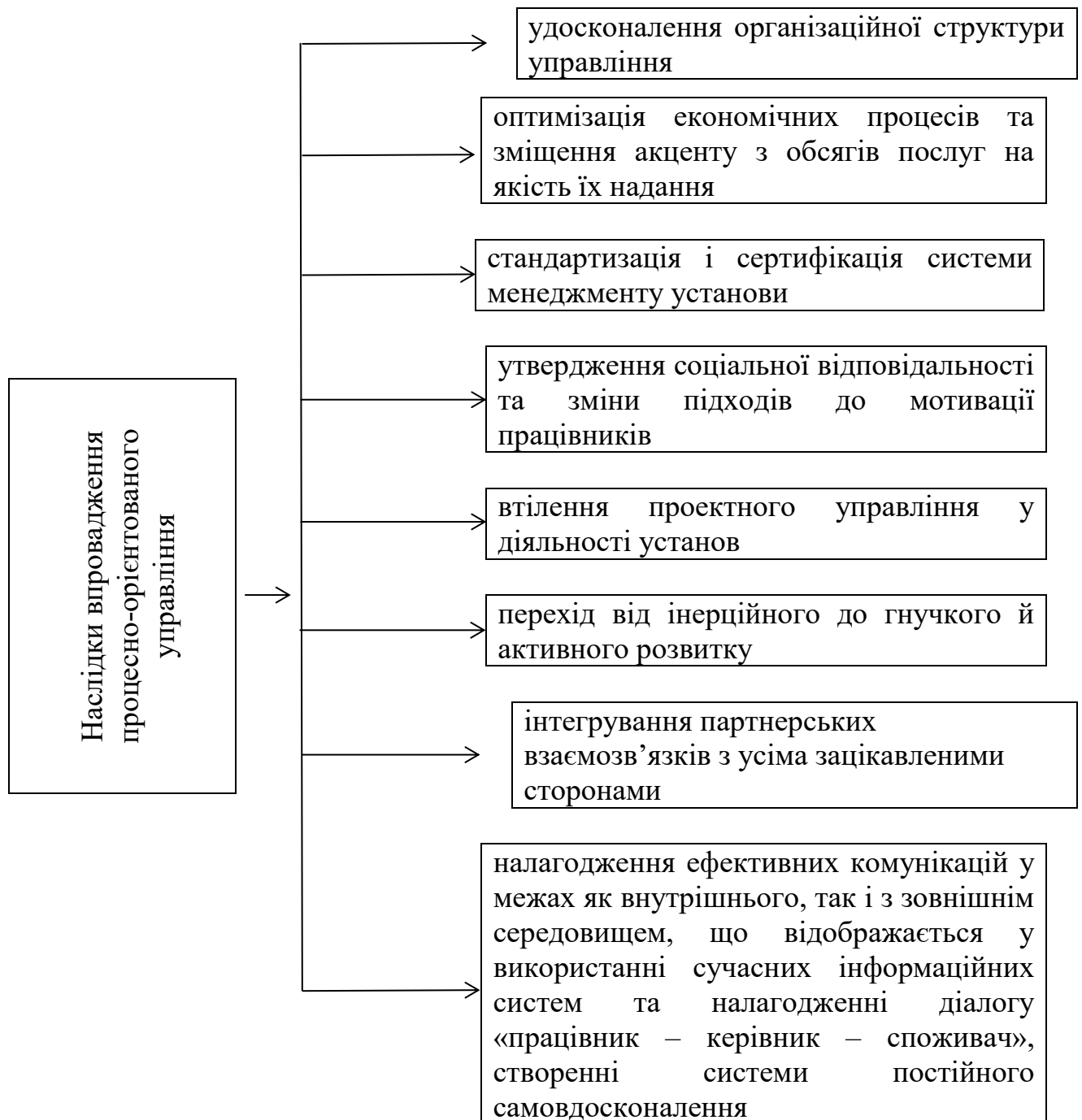


Рис. 1.3. Наслідки впровадження процесно-орієнтованого управління [Складено на основі 20, 18, 2, 44, 16, 9]

- «залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та відповідальності за реалізацію нововведень;

- можливість залучення зовнішніх консультантів, які виступають модераторами ідей та експертами оцінювання варіантів та механізмів розвитку;
- налагодженість ефективної комунікації та інформування персоналу з приводу змісту та цілей змін;
- наявність взаємоузгоджених дій щодо забезпечення реалізації цілей розвитку на всіх рівнях управління;
- наявність системи обмежень у часі, ресурсах та якості реалізації проектів розвитку» [10, с.206].

Автори публікації [10] вважають, що «розгляд сучасних методів та інструментів управління в аспекті їх практичної реалізації у процесі управління розвитком потребує більшої уваги, оскільки саме набір інструментів, засобів, технологій управління є ядром механізму управління змінами, що приводить у рух усю систему та забезпечує ефективну реалізацію необхідних змін» [10, с.206].

І. Б. Запхляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун [10], зазначають, що «метод (від грец. *méthodos* – дорога дослідження або пізнання, теорія, учення) - це сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності для вирішення конкретного завдання» [10, с. 207]. І на сьогоднішній день розроблено достатню кількість різних методів запровадження змін, які можна систематизувати в п'ять груп. Групи методів ми можемо розглянути в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Методи запровадження змін*

Група методів	Як працюють
Орієнтовані на людей та культуру організації	Реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін

Продовження табл. 1.3

Орієнтовані на завдання та технологію	Реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо
Орієнтовані на структуру та стратегію	Втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін
Проектні методи	Реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»
Орієнтовані на зміну бізнес-моделі	

* Складено на основі [44, с. 170-178, 4, с. 7-11, 22, с. 1-11]

Що ж до інструментів, то на думку І. Б. Запихляка, Г. О. Зелінської, С. А. Побігуна [10], «інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. Під інструментами реалізації змін в установі розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління змінами» [10, с.208].

Для того, щоб в повній мірі використовувати інструменти управління змінами в органі місцевого самоврядування, є сенс більш детально розглянути їх види. Науковцями визначено узагальнену класифікацію інструментів управління розвитком підприємств, яка представлена в таблиці 1.4., але ми вважаємо, що її вдало можна використовувати і в державних установах.

З табл. 1.4 ми бачимо, що різноманіття інструментів дає можливість керівництву органу місцевого самоврядування ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.4.

Класифікація інструментів управління змінами*

Ознака інструменту	Типи інструменту
За характером впливу	економічні, соціально-психологічні; технологічні; адміністративні (бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі і дисциплінарні інструменти)
За напрямом впливу	прямого і непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани)
За способом урахування інтересів працівників	матеріального, владного, морального впливу (економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули).
За формою впливу	якісні, кількісні (вказівки, кошториси)
За функціональною спрямованістю	організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні (контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг)
За сферою застосування	маркетингові, фінансові, операційні тощо (факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг тощо).
За ступенем новизни	творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові)
За масштабами застосування	загальні, спеціальні
За врахуванням фактору часу	статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні)
За тривалістю дії	довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні)
За формою вираження	концептуальні, аналітичні (описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку тощо)
За напрямом дії	внутрішні, зовнішні
За радикальністю дії	адаптаційні та біфуркаційні

* Складено на основі [32, 38, 36]

Таким чином, при адекватному підході та об'єктивній оцінці ризиків, орган місцевого самоврядування спроможний не тільки справлятися з потенційними проблемами, а й розвиватися, покращувати свої функціональні показники, досягати поставлених цілей та якісно підвищувати рівень послуг.

Отже, запровадження системних змін для забезпечення стійкого розвитку органу місцевого самоврядування можливе не тільки в процесі повсякденного функціонування установи, але й також в умовах реалізації стратегічних планів. Практичне впровадження змін ґрунтується на методах та інструментах управління змінами, які, в свою чергу, є основою механізму управління розвитком установи.

Для того, щоб орган місцевого самоврядування розвивався не тільки під час стабільних, а й під час кризових змін зовнішнього середовища, необхідно застосовувати комбінації підходів до управління змінами.

Висновки до Розділу 1

В ході нашого дослідження розглянуто сутність таких понять: зміни, ризики, управління, внутрішні та зовнішні обставини змін, процесно-орієнтовне управління, методи запровадження змін, інструменти управління змінами.

Кожне із цих понять дає нам можливість більш детально ознайомитися з процесом запровадження змін та підготувати план дій на випадок виникнення ризиків в органі місцевого самоврядування.

Зміни по своїй суті – досить динамічне та прогресивне явище, яке провокує суспільство на рух. І тут важливо не лише рухатися по інерції, але й приймати активну участь у побудові майбутнього. Той самий принцип діє і в управлінні змінами в органі публічної влади. Якщо системно та кваліфіковано підійти до внутрішніх та зовнішніх змін, то впливу ризиків на функціонування системи місцевого самоврядування можна або уникнути повністю, або ж мінімізувати.

Ми з'ясували, що науковцями розроблена ціла система методів та інструментів управління змінами, завдяки яким рівень ефективності управління змінами в установі збільшується, а якість надання послуг значно покращується.

Методи запровадження змін орієнтовані на різні сфери діяльності органу місцевого самоврядування, які реалізуються через управління кадрами, або через моделювання та аналіз виробничих процесів, або ж через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур тощо. Інструменти ж мають більшу гнучкість, вони впливають на зміни цілеспрямовано, орієнтуючись на вид та ознаки потенційних ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРИБУЖАНІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

2.1. Характеристика організаційно-функціональної системи Прибужанівської сільської ради

У результаті виборів 11 грудня 2016 року завершився процес об'єднання п'яти невеликих сільських громад (Прибужанівської, Тімірязєвської, Дмитрівської, Яструбинівської і Новосілківської) із загальною кількістю населення 8,24 тисячі осіб. Адміністративний центр громади (село Прибужани) розташований близько 4 км на південь від 36-тисячного міста Вознесенськ – районного центру, міста обласного підпорядкування.

Територіальна громада Прибужанівської сільської ради є самостійною адміністративно-територіальною одиницею в складі Вознесенського району Миколаївської області. Громада вигідно розташована з точки зору перспективи розвитку – близько до міста середнього розміру, біля доріг державного значення, залізничної лінії та річки, на якій почав розвиватися вантажний та пасажирський транспорт.

Досліджувана громада працює над створенням сприятливого інвестиційного клімату, підвищуючи рівень економічного розвитку та покращуючи привабливість сіл. З паспорту Прибужанівської територіальної громади, який зображено в табл. 2.1., ми можемо бачити, що до її складу входить 20 населених пунктів, а саме: села Прибужани, Вільне, Глюгове, Криворучка, Мартинівське, Андрійчикове, Вокзал, Кам'яна Балка, Дмитрівка, Бакай, Новобілоусівка, Рюмівське, Яструбинове, Новопристань, Манне, Нове, Очаківське. селища Новосілка, Тімірязєвка, Мартинівське.

Сільська рада є представницьким органом місцевого самоврядування - єдиним органом представницької влади Прибужанівської територіальної громади.

Таблиця 2.1

Паспорт Прибужанівської територіальної громади

№ за п/п	Найменування показника	Значення показника
1	Чисельність населення станом на 1 січня 2023 року	8022
	у тому числі дітей: дошкільного віку	854
	шкільного віку	1212
2	Кількість населених пунктів, що входять до складу територіальної громади	20
3	Обсяг доходів (розрахунковий) спроможної територіальної громади, гривень	52408,355 тис. грн
	у тому числі: сформованих відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України бюджету розвитку базової дотації реверсної дотації	48068,855 тис. грн.
		-
		4339,500 тис. грн
		-
4	Площа території спроможної територіальної громади, кв. кілометрів	363,6
5	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування	32
	у тому числі: загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступеня	5
	загальноосвітніх навчальних закладів I-II ступеня	1
	загальноосвітніх навчальних закладів I ступеня	-
	дошкільних навчальних закладів	-
	закладів позашкільної освіти	6
	закладів культури	-
	закладів фізичної культури	14
	фельдшерсько-акушерських пунктів	-
	амбулаторій, поліклінік	3
	лікарень	3
	станцій швидкої допомоги	-
		-

Продовження табл. 2.1

6	Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо:	
	правоохоронної діяльності	+
	реєстрації актів цивільного стану та майнових прав	+
	пенсійного забезпечення	+
	соціального захисту	+
	пожежної безпеки	+
	казначейського обслуговування	+
7	Наявність приміщень для розміщення органів місцевого самоврядування	+

* Складено автором на основі даних Прибужанівської сільської ради

Сільська рада формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного й прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Порядок призначення, організація та проведення виборів депутатів сільської ради визначаються Конституцією, законами України та Статутом Прибужанівської сільської ради.

На рис. 2.1. зображено структуру виконавчих органів та структурних підрозділів досліджуваної сільської ради.

З рис. 2.1. ми бачимо, що всі відділи підпорядковуються керівництву сільської ради, до складу якого входять: сільський голова, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, секретар сільської ради та виконавчого комітету, староста села Яструбинове, староста села Новосілка, староста села Тімірязівка, діловод села Яструбинове, діловод села Дмитрівка.

У відділах, які забезпечують життєдіяльність Прибужанівської громади, передбачені наступні кадри:

- відділ земельних відносин, містобудування, архітектури, цивільного захисту та ЖКГ:
 - начальник відділу;

- спеціаліст – землевпорядник (с. Новосілка);
- головний спеціаліст – землевпорядник (с. Тімірязєвка);
- головний спеціаліст – фахівець із інвестицій;
- спеціаліст – землевпорядник (с. Дмитрівка);
- головний спеціаліст – фахівець із питань цивільного захисту.



Рис. 2.1. Структура виконавчих органів та структурних підрозділів
Прибужанівської сільської ради

- відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності:
 - головний бухгалтер (начальник відділу);
 - головний спеціаліст – економіст;
 - спеціаліст – бухгалтер;
 - спеціаліст – оператор з обробки інформації та програмного забезпечення.
- відділ кадрового та правового забезпечення:
 - начальник відділу;
 - головний спеціаліст;
 - діловод;
 - інспектор ВОС;

- інспектор з обліку.
- відділ освіти, молоді та спорту:
 - начальник відділу (спеціаліст з питань освіти);
 - головний спеціаліст.
- сектор культури:
 - завідувач сектору.

Сільський голова, сільська рада та її виконавчі органи, а також органи самоорганізації населення здійснюють свою діяльність щодо реалізації функцій місцевого самоврядування за дорученням територіальної громади, від її імені та в її інтересах.

Виконавчий комітет та інші виконавчі органи сільської ради здійснюють надані їм законодавством окремі повноваження органів виконавчої влади.

Діяльність досліджуваної сільської ради базується на засадах законності, гласності, підконтрольності, підзвітності перед територіальною громадою, розмежування повноважень представницької та виконавчої гілок влади, забезпечення повноти здійснення функцій місцевого самоврядування та пріоритету інтересів жителів громади при їх здійсненні.

Взаємовідносини органів та посадових осіб місцевого самоврядування з органами виконавчої влади, діяльність яких поширюється на територію Прибужанівської територіальної громади, будуються на засадах співробітництва та взаємодопомоги з метою забезпечення здійснення завдань соціально-економічного та культурного розвитку громади і реалізації на її території функцій виконавчої влади.

На основі Закону України «Про місцеве самоврядування» [33] Прибужанівською сільською радою було розроблено розподіл функціональних обов'язків між сільським головою, секретарем сільської ради та заступником сільського голови з метою їх врегулювання.

Сільський голова, секретарі, заступник сільського голови зобов'язані:

1. Шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватись високої культури спілкування, не допускати дій і вчинків,

які можуть зашкодити інтересам громади. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству підлеглі особи зобов'язані невідкладно у письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а в разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу (в інших випадках депутатський склад ради).

2. Зберігати державну таємницю, конфіденційну інформацію про громадян, що стала відома під час виконання службових обов'язків, а також іншу інформацію, яка згідно із законодавством не підлягає розголошенню.
3. Не допускати проявів дискримінації прав посадових осіб органу місцевого самоврядування, що працюють в раді на постійній основі.

Сільський голова, секретарі, заступник сільського голови забезпечують взаємодію ради та її виконавчих органів з усіма державними, комунальними структурами, об'єднаними територіальними громадами, іноземними державами, приватними підприємствами, господарськими товариствами, інвесторами.

Рішенням Прибужанівської сільської ради № 30 від 29 вересня 2020 року було створено комунальну установу «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради», яка є комплексним закладом соціального захисту населення, підрозділи якого надають соціальні послуги особам/сім'ям, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах.

Основними завданнями центру є: надання особам/сім'ям комплексу соціальних послуг, яких вони потребують, відповідно до переліку послуг, затвердженого Мінсоцполітики, з метою мінімізації або подолання таких обставин.

Комунальна установа «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради» відповідно до визначених завдань:

1. виявляє осіб/сім'ї і веде їх облік;
2. проводить оцінювання потреб осіб/сімей у соціальних послугах;

3. надає соціальні послуги відповідно до державних стандартів соціальних послуг;
4. надає допомогу особам/сім'ям у розв'язанні їх соціально-побутових проблем;
5. вносить відомості до реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг;
6. проводить моніторинг та оцінювання якості наданих ним соціальних послуг;
7. створює умови для навчання та підвищення кваліфікації працівників, які надають соціальні послуги;
8. взаємодіє з іншими суб'єктами системи надання соціальних послуг, а також з органами, установами, закладами, фізичними особами — підприємцями, які в межах компетенції у відповідній територіальній громаді надають допомогу особам/сім'ям та/або здійснюють їх захист;
9. інформує населення територіальної громади та осіб/сім'ї індивідуально про перелік, обсяг і зміст соціальних послуг, які він надає, умови та порядок їх отримання. Інформація на паперових та інших носіях повинна викладатися із забезпеченням контрасту і розміру шрифту, які даватимуть змогу вільно читати її, зокрема особам із порушеннями зору і тим, що переміщуються у кріслах колісних. Інформація також надається у вигляді листівок, буклетів, брошур, за потреби — із застосуванням рельєфно-крапкового шрифту (шрифту Брайля), мовою, доступною для розуміння та читання особами з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень. Відповідні матеріали розміщуються в засобах масової інформації, на веб-сайтах суб'єктів, що надають соціальну послугу, інших інформаційних ресурсах;
10. бере участь у визначенні потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах, а також у підготовці та виконанні програм надання соціальних послуг, розроблених за результатами визначення потреб населення

адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах;

11.готує статистичні та інформаційно-аналітичні матеріали стосовно наданих соціальних послуг, які подає структурному підрозділу з питань соціального захисту населення Прибужанівської сільської ради;

12.забезпечує захист персональних даних отримувачів соціальних послуг відповідно до Закону України «Про захист персональних даних».

Основною організаційною формою роботи сільської ради є її сесія, яка складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних та інших комісій. За 2021 - 2022 рік було проведено XIV засідань сесій, на яких затверджувалися державні програми захисту населення, розвитку освіти, оздоровлення та відпочинку дітей тощо.

Сесії Прибужанівської сільської ради проводяться гласно й носять відкритий характер. На сесії мають право бути присутні жителі сіл, представники засобів масової інформації, громадських організацій.

Прийняті на сесії рішення Прибужанівської сільської ради підписуються сільським головою. Рішення нормативно-правового характеру підлягають офіційному оприлюдненню в п'ятиденний строк із моменту прийняття та набувають чинності з дня оприлюднення, якщо сільською радою не встановлено інший строк введення цих рішень у дію.

Отже, організаційно-функціональна система Прибужанівської сільської ради – це злагоджений механізм, завдяки якому надання громадських послуг та реалізація програм соціально-економічного та культурного розвитку відбувається на високому рівні.

Організаційно-функціональна структура досліджуваної територіальної громади побудована за функціональним принципом і тому забезпечує його ефективну взаємодію з навколишнім середовищем, що в свою чергу дає можливість установі досягати поставлених цілей.

2.2 Аналіз основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради

Територіальна громада Прибужанівської сільської ради функціонує як самостійна адміністративно-територіальна одиниця у складі Вознесенської району Миколаївської області з 2016 року.

Робота досліджуваної установи будується, перш за все, виходячи з вимог та повноважень, наданих законодавством України. Діяльність сільського голови є невіддільною від роботи депутатського корпусу, виконавчого комітету, посадових осіб сільської ради.

В установі належним чином працюють постійні депутатські комісії. Особливе навантаження припадає на постійну комісію з питань земельних відносин, будівництва, архітектури, просторового планування, природних ресурсів та екології та постійну комісію з питань бюджету, фінансів та планування соціально-економічного розвитку.

За 2022 рік виконавчим комітетом було проведено 12 засідань, на яких прийнято 60 рішень. Питання, які найчастіше розглядалися на засіданнях виконкому: соціальний захист населення, діяльність комунальних підприємств, питання благоустрою, затвердження протоколів житлової комісії та присвоєння поштових адрес об'єктам нерухомості.

За 2022 рік було зареєстровано 777 звернень громадян (у 2021 році таких звернень було менше – 535). Заявниками були порушені такі питання:

- земельні відносини – 537, що становить 70 % від загальної кількості;
- дотримання законності – 79;
- питання комунального господарства – 45;
- освіти – 32;
- соціального захисту – 29.

Усі звернення розглянуто. З них 442 питання вирішено позитивно, 185 громадян отримали письмове роз'яснення щодо порушеного ними питання. За вказаний період виконкомом сільської ради видано 2 065 довідок різного характеру.

З сільського бюджету Прибужанівської сільської ради протягом 2022 року фінансувались 23 бюджетних установи. Загалом структура сільського бюджету на 2019 року складається з однієї установи управління, семи закладів культури, одного центру дозвілля, шести бібліотек, шести дошкільних навчальних закладів, шести загальноосвітніх шкіл та централізованої бухгалтерії з господарською частиною.

До місцевого бюджету сільської ради у 2022 році надійшло податків і зборів в сумі 27 770 900 грн., у тому числі до загального фонду – 26 133 600 грн., до спеціального фонду – 1 555 000 грн. Крім того, отримано власних надходжень бюджетних установ – 1 635 800 тис. грн.

Виходячи з вищезазначеного, можемо дійти висновку, що робота з ризиками в даному органі публічної влади здійснюється на достатньому рівні. Керівництво сільської ради, а також всі відділи працюють злагоджено та ефективно, у межах своїх компетенцій та можливостей забезпечуючи життєдіяльність громади на достатньому рівні.

Після того, як 24 лютого 2022 року в дію був введений Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», Прибужанівська сільська рада зіткнулася з новими ризиками в своїй діяльності. Указом Президента України, який був затверджений Законом України, обласні, Київська міська державна адміністрація, органи місцевого самоврядування мали утворити ради оборони та забезпечити сприяння військовому командуванню у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану. Тому, досліджуваний орган місцевого самоврядування почав активно співпрацювати з військовим командуванням та військовими адміністраціями, погоджуючи між собою окремі повноваження.

Функціонування досліджуваної установи було зосереджена на тих обставинах, які почали виникати у зв'язку з початком повномасштабної війни. Проаналізувавши діяльність сільської ради, ми дійшли висновку, що основними ризиками в зазначеному органі є саме організаційно-управлінські, які насамперед були пов'язані з великим напливом внутрішньо перемішених осіб

та організацією діяльності з видачі гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам та вразливим категоріям населення.

Розглянемо більш детально зазначені ризики.

1. Тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Прибужанівська сільська рада отримала лист від житлово-комунального господарства Миколаївської обласної державної адміністрації наступного змісту: «На виконання доручення облдержадміністрації від 25.02.2022 № 904/05-33/2-22 до листа Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій від 24.02.2022 № 22/9.2-1195-22 про надання інформації щодо можливостей тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб прошу надати до управління інформацію відповідно до запропонованої форми».

Сільською радою було проаналізовано наявні місця тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб та визначено їх вичерпний список. Як можна бачити з таблиці 2.2., місця, де планується розміщення внутрішньо переміщених осіб – це комунальні заклади, в яких адміністрацією закладів створені житлові умови, а саме облаштовані повноцінні спальні місця, є кухня для приготування їжі та їдальня, а також організовано вбиральні та ванну кімнату.

Таблиця 2.2

Тимчасові місця розташування внутрішньо переміщених осіб

Адреса місця тимчасового розміщення		Інформація щодо місця тимчасового розміщення		
Населений пункт	Вулиця, номер будинку	Назва центру	Форма власності	Скільки осіб може прийняти
с. Прибужани	вул. Бреславських, 3б	Заклад дошкільної освіти «Джерельце»	Комунальний заклад	35

Продовження табл. 2.2

с. Мартинівське	вул. БОС-2, 8/13	Заклад дошкільної освіти «Колосок»	Комунальний заклад	28
с-ще Тімірязєвка	вул. Миру, 18	Загальноосвітня школа I-III ступенів	Комунальний заклад	48
с. Дмитрівка	вул. Шкільна, 2	Загальноосвітня школа I-II ступенів	Комунальний заклад	22
с-ще Новосілка	Вул. Центральна, 18	Загальноосвітня школа I-III ступенів	Комунальний заклад	36

*Складено автором на основі даних Прибужанівської сільської ради

Слід зазначити, що в місцях для тимчасового влаштування внутрішньо переміщених осіб можна було розміщувати як сім'ї з дітьми, так і одиноких людей – жінок і чоловіків, яким було надано статус внутрішньо переміщеної особи.

Тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб є одним із ризиків діяльності досліджуваного органу публічної влади, так як місця тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб розраховані на тимчасове розміщення і питання подальшого розміщення залишається відкритим.

2. Облік внутрішньо переміщених осіб

Прибужанівська сільська рада отримала лист від Департаменту соціального захисту населення Миколаївської обласної військової адміністрації від 23.03.2022 року №313/02 роз'яснення щодо надання довідок про взяття на

облік внутрішньо переміщених осіб та щодо врегулювання механізму оформлення та видачі довідок внутрішньо переміщеним особам.

Відділом соціального захисту населення Прибужанівської сільської ради було опрацьовано інформацію та виділено наступне:

- Відповідно до пункту 2 Порядку оформлення і видачі довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01.10. 2014 № 509, для отримання довідки внутрішньо переміщена особа звертається до структурного підрозділу з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві держадміністрацій, виконавчих органів міських, районних у містах (у разі утворення) рад (далі - уповноважені органи);
- На отримання довідки мають право особи, які після введення Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» воєнного стану перемістилися з території адміністративно територіальної одиниці, на якій проводяться бойові дії та яка визначена в переліку, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 204 “Про затвердження переліку адміністративно територіальних одиниць, на території яких надається допомога застрахованим особам в рамках Програми «єПідтримка»;
- У разі, коли особа переміщується з території або в межах території адміністративно-територіальної одиниці визначеної, у вказаному розпорядженні структурні підрозділи з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві держадміністрацій, виконавчих органів міських, районних у містах (у разі утворення) рад на сьогодні вже можуть видавати таким особам довідки ВПО;
- Постановою № 269 визначено, що довідку ВПО, у період дії воєнного стану, введеного Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні», внутрішньо переміщена особа може отримати звернувшись до уповноважених осіб виконавчого органу

сільської, селищної, міської ради або центру надання адміністративних послуг (далі - уповноважена особа територіальної громади / центру надання адміністративних послуг);

- Уповноважена особа територіальної громади/центру надання адміністративних послуг приймає рішення та видає довідку внутрішньо переміщеній особі і реєструє заяву з формуванням електронної справи з використанням інформаційних систем Мінсоцполітики для включення інформації про внутрішньо переміщену особу до Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб.

Відділ соціального захисту Прибужанівської сільської ради розпочав роботу по прийому заяв від внутрішньо переміщених осіб та формуванню справ для нарахування виплат допомоги на проживання.

Для того, щоб облік внутрішньо переміщених осіб був повноцінним, до роботи була залучена комунальна установа «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради», фахівці з соціальної роботи якої складають додаткові списки.

Окрім цього, КУ «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради», згідно постанови 333 Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб», веде облік осіб, що розмістили внутрішньо переміщених осіб і мають право на отримання компенсації витрат. Щомісяця до 5 числа фахівці центру комплектують списки та відправляють їх на адресу житлово-комунального господарства Миколаївської обласної військової адміністрації.

Облік внутрішньо переміщених осіб – один із ризиків діяльності досліджуваної установи, так як внутрішньо переміщені особи часто змінюють місце реєстрації, проте не повідомляють відділ соціального захисту про цю зміну. Також багато жителів громади, проживаючи на одній вулиці, реєструються як ВПО на іншій вулиці цієї ж громади з метою отримання виплат.

3. Розподіл гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану

Територія Прибужанівської громади входить до переліку територіальних громад, розташованих у районах проведення бойових (воєнних) дій, тому має право на отримання гуманітарної допомоги від донорів задля подальшого її розподілу між особами з вразливих категорій населення, а також надання допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Досліджувана сільська рада, керуючись законодавчими актами, розробила ряд документів, за допомогою яких розподіл гуманітарної допомоги буде здійснюватися організовано та на законних підставах.

Рішенням Прибужанівської сільської ради від 14 квітня 2022 року «Про затвердження Порядку розподілу гуманітарної допомоги, отриманої Прибужанівською сільською радою в умовах воєнного стану в Україні» було вирішено наступне:

1. Затвердити Порядок розподілу гуманітарної допомоги, отриманої Прибужанівською сільською радою в умовах воєнного стану в Україні.
2. Затвердити Положення про Комісію з питань гуманітарної допомоги виконавчого комітету Прибужанівської сільської ради.
3. Затвердити склад комісії по розподілу гуманітарної допомоги, отриманої Прибужанівською сільською радою в умовах воєнного стану в Україні.
4. Заступнику голови з питань діяльності виконавчих органів ради Мирославі Зайвій забезпечити організацію формування стратегічного резерву для потреб Прибужанівської сільської ради в умовах воєнного стану в Україні з обсягів гуманітарної допомоги.

Комунальна установа «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради» займається збором та видачею гуманітарної допомоги. Допомогу отримують такі категорії жителів громади:

- Внутрішньо переміщені особи, які зареєстровані як ВПО на території Прибужанівської громади;
- Багатодітні сім'ї;
- Одинокі матері з дітьми;

- Особи з інвалідністю I, II, III групи;
- Пенсіонери;
- Малозабезпечені сім'ї.

Щомісячно Центр організовує видачу продуктових наборів, засобів гігієни та спеціальних продуктових наборів для дітей.

Розподіл гуманітарної допомоги – ризик діяльності Прибужанівської сільської ради, так як організація збору та роздачі гуманітарної допомоги потребує великої уваги, контролю та кадрів.

Отже, основними ризиками діяльності Прибужанівської сільської ради є: тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, їх облік, та розподіл гуманітарної допомоги між внутрішньо переміщеними особами та особами з вразливих категорій населення. Ці ризики є організаційно-управлінськими і потребують кваліфікованого підходу. Початкові завдання, пов'язані з управлінням цих ризиків, досліджувана сільська рада виконала на достатньому рівні. Для мінімізації впливу ризиків на діяльність Прибужанівської сільської ради необхідне впровадження деталізованого плану заходів.

2.3. Оцінка ефективності управління змінами в Прибужанівській сільській раді

Прибужанівська сільська рада в своїй діяльності дотримується процесно-орієнтованого підходу управління змінами, що передбачає удосконалення, оптимізацію та стандартизацію організаційної структури управління, покращення якості надання послуг, а також перехід від інерційного до гнучкого та активного розвитку.

Досліджуваний орган місцевого самоврядування використовує методи управління, які орієнтовані на структуру і стратегію, на завдання і технологію, а також на людей та культуру організації. При цьому інструменти управління

змінами часто використовуються за напрямом впливу та функціональною спрямованістю.

Розглянемо більш детально на прикладі основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради.

1. Тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб

Прибужанівська сільська рада облаштувала тимчасові місця для проживання для внутрішньо переміщених осіб у закладах дошкільної освіти та загальноосвітніх школах. Були підготовлені спальні місця, облаштована кухня, їдальня, ванні кімнати та вбиральні.

З наближенням навчального року постало питання про виселення з місць тимчасового влаштування внутрішньо переміщених осіб попередньо надавши їм альтернативу для проживання.

Досліджувана сільська рада почала активну рекламну кампанію серед постійних мешканців громади з метою залучення їхніх помешкань до Програми «Прихисток».

Дані табл. 2.3 демонструють, що станом на квітень 2022 року осіб, які розмістили внутрішньо переміщених осіб та подали заяву на отримання компенсації витрат було всього п'ятеро.

Таблиця 2.3

Перелік осіб, що розмістили внутрішньо переміщених осіб та подали заяву про отримання компенсації витрат

№ за п/п	ПІБ особи, що розмістила ВПО	Інформація про кількість ВПО	Інформація про кількість людино-днів протягом яких здійснювалося розміщення	Інформація про компенсацію за рахунок коштів держбюджету
1	Степаненко Лідія Павлівна +38 050 176 56 95	3	27	1196,37
2	Пуриш Наталія Станіславівна +38 095 636 59 18	1	17	251,09

Продовження табл. 2.3

3	Щур Валентина Василівна +38 099 520 77 10	5	18	1329,30
4	Ісакова Ірина Олександрівна +38 095 683 58 43	2	10	295,40
5	Насипайко Анна Іванівна +38 095 056 72 93	3	11	487,41

*Складено на основі даних КУ «ЦНСП Прибужанівської сільської ради»

На кінець 2022 року кількість осіб, які розмістили у своєму помешканні внутрішньо переміщених осіб зросла на 40%.

Аналізуючи ефективність управління в питанні тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб, ми бачимо, що досліджуваний орган публічної влади застосував метод, орієнтований на стратегію, який характеризується інструментарієм планування та прогнозування.

2. Облік внутрішньо переміщених осіб.

Відділ соціального захисту Прибужанівської сільської ради приймає заяви від внутрішньо переміщених осіб та видає довідки ВПО. Комунальна установа «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради» веде облік внутрішньо переміщених осіб з метою контролю правомірності нарахування від держави грошової допомоги на проживання, а також для видачі гуманітарної допомоги.

Як ми можемо бачити з таблиці 2.4., станом на 09.09.2022 року на території Прибужанівської територіальної громади було зареєстровано 669 внутрішньо переміщених осіб, з яких 111 проживають у помешканнях, які надали їм жителі громади по програмі «Прихисток».

Фахівці із соціальної роботи КУ «ЦНСП Прибужанівської сільської ради», які працюють безпосередньо в кожному із п'яти старостинських округів Прибужанівської сільської ради, щомісяця здійснюють обхід дворів, адреси яких вказували внутрішньо переміщені особи при подачі заяви на отримання

довідки ВПО. Якщо виявляється, що особа за місцем реєстрації довідки ВПО не проживає, виплата допомоги на проживання припиняється.

Таблиця 2.4

Інформація про стан здійснення компенсації витрат на тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб в Прибужанівській територіальній громаді

Кількість зареєстрованих ВПО із 24.02.2022р	Фактичне розміщення ВПО в домогосподарствах на умовах постанови №333			Компенсовано домогосподарствам за рахунок		
	Кількість розміщених ВПО	Кількість людин-днів, протягом яких здійснювалося розміщення	Обсяг витрат, що підлягає компенсації	Державного бюджету (тис. грн.)	Місцевих бюджетів (тис. грн.)	Інші джерела (тис. грн.)
669	111	3031	44767,87	20766,62	0	24001,25

*Складено на основі даних КУ «ЦНСП Прибужанівської сільської ради»

Також фіксувалися випадки, коли особи реєструвалися як внутрішньо переміщені особи через мобільний додаток Дія, проте фактично за місцем реєстрації не проживали. В такому випадку фахівці КУ «ЦНСП Прибужанівської сільської ради» повідомляли їм в телефонному режимі, а також розсилали письмові повідомлення про те, що всі кошти, які були нараховані, зазначені особи повинні повернути в повному обсязі.

Ефективність управління змінами в контексті ведення обліку внутрішньо переміщених осіб, які зареєстровані як ВПО на території Прибужанівської територіальної громади, представлена в систематизованій діяльності. Кожний елемент організаційної структури управління в досліджуваній установі

відповідає за свою ланку роботи, що в підсумку досить ефективно відображається на функціонуванні всього відповідального відділу.

Відділ соціального захисту Прибужанівської сільської ради, а також комунальна установа «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради» злагоджено працюють та виконують завдання, пов'язані з обліком внутрішньо переміщених осіб.

Характеризуючи цей пункт як один з основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради, ми можемо спостерігати, що досліджуваний орган місцевого самоврядування ефективно уникає наслідків впливу цього ризику на діяльність всієї установи. Переглянувши посадові обов'язки працівників, забезпечивши додатковий контроль за переміщенням внутрішньо переміщених осіб, установа мінімізувала використання державних коштів не за призначенням.

3. Розподіл гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану

Прибужанівська сільська рада входить до переліку територіальних громад, розташованих у районах проведення воєнних (бойових) дій, тому має право на отримання від донорів гуманітарної допомоги для своїх жителів. Для того, щоб врегулювати механізм розподілу гуманітарної допомоги на території Прибужанівської територіальної громади в умовах воєнного стану в Україні, було розроблено та затверджено ряд документів, а саме:

- Порядок розподілу гуманітарної допомоги, отриманої Прибужанівською сільською радою в умовах воєнного стану в Україні;
- Склад комісії по розподілу гуманітарної допомоги отриманої Прибужанівською сільською радою в умовах воєнного стану в Україні;
- Положення про Комісію з питань гуманітарної допомоги виконавчого комітету Прибужанівської сільської ради.

Всі вище перераховані документи було затверджено рішенням Прибужанівської сільської ради від 14 квітня 2022 року № 23.

Згідно із Порядком розподілу гуманітарна допомога характеризується:

- безкорисливістю з боку надавача і отримувача, що свідчить про надання допомоги на благо інших без будь-якої вигоди;
- добровільністю – діяльність, яку проводять за вільним волевиявленням благодійника, без будь-якого примусу та втручання з боку суб'єктів владних повноважень;
- цільовою спрямованістю – наявність конкретної мети у межах напрямів і порядку, встановлених Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

Одержувачами гуманітарної допомоги є:

- внутрішньо переміщені особи, які проживають на території Прибужанівської сільської ради;
- мешканці Прибужанівської територіальної громади: особи похилого віку, особи з інвалідністю, багатодітні сім'ї, особи, які перебувають у складних життєвих обставинах та інші особи, які потребують допомоги;
- військовослужбовці Збройних Сил України, в тому числі підрозділи територіальної оборони, добровольчих формувань, служб із питань надзвичайних ситуацій на території України;
- заклади, підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, благодійні організації та громадські об'єднання.

До складу гуманітарної допомоги належать:

- продукти харчування;
- засоби гігієни, підгузки;
- дитяче харчування;
- одяг (новий та вживаний);
- вироби з текстилю (нові та вживані);
- інші речі та засоби, які надійшли від донорів та є в наявності.

Набори гуманітарної допомоги комплектуються працівниками Комунальної установи «Центр надання соціальних послуг Прибужанівської сільської ради» з наявних продуктів, засобів, тощо без обов'язкового переліку.

У разі надходження лікарських засобів, медичних виробів, витратних матеріалів, медичного обладнання, засобів індивідуального захисту та інших товарів, які сприятимуть підвищенню рівня надання медичних послуг, то такі товари безпосередньо передаються КНП «Бузький центр ПМСД», яке надає медичні послуги на території Прибужанівської громади, для подальшого розподілу між амбулаторіями та пунктами Здоров'я громади з подальшим обов'язковим проведенням у встановленому законодавством порядку, відповідного обліку.

У разі надходження технічних засобів, пристроїв, обладнання, транспортних засобів, інших товарів, які сприятимуть ефективності роботи комунальних підприємств Прибужанівської територіальної громади, вони безпосередньо від донорів передаються виробничому управлінню житлово-комунального господарства з подальшим обов'язковим проведенням, у встановленому законодавством порядку, відповідного обліку.

Гуманітарна допомога спрямовується за такими напрямками:

- забезпечення підрозділів Збройних Сил України, у тому числі підрозділ Добровольчого формування Прибужанівської територіальної громади №1;
- забезпечення цивільного населення на територіях України, де ведуться бойові дії, або на тих територіях, які перебувають на межі гуманітарної катастрофи;
- задоволення потреб внутрішньо переміщених осіб, що проживають на території Прибужанівської сільської ради, а також інших фізичних осіб, які постраждали від військової агресії російської федерації проти України;
- формування стратегічного резерву для потреб Прибужанівської територіальної громади в умовах воєнного стану в Україні з числа отриманої гуманітарної допомоги.

Видача гуманітарної допомоги здійснюється в адмінбудівлях Новосілківського, Тімірязєвського, Яструбинівського, Дмитрівського

старостинських округів, с. Прибужани та ЦДМ «Мартинівського старостинського округу».

Аналізуючи вищезазначене, ми можемо стверджувати, що Прибужанівська сільська рада створила якісні умови для справедливого та ефективного розподілу гуманітарної допомоги.

Враховуючи те, що зазначений пункт є одним із основних ризиків діяльності Прибужанівської сільської ради, ми впевнені, що ефективність управління змінами в контексті цього питання оцінюється на достатньому рівні.

Отже, діяльність Прибужанівської сільської ради в умовах управління змінами можна оцінити на достатньому рівні. Досліджуваний публічний орган, для підтримання свого функціонування та подальшого розвитку, використовував ефективні методи та інструменти управління змінами. Сільська рада не тільки використовує прогнозування та планування в своїй роботі, але й покладається на кваліфікованість своїх працівників. В результаті чого, негативний вплив зазначених ризиків на розвиток громади мінімізований, а можливості, які були відкриті в процесі запровадження змін, мають високий потенціал для майбутнього економічного розвитку Прибужанівської територіальної громади.

Висновки до Розділу 2

В ході нашого дослідження розглянуто організаційно-функціональну систему Прибужанівської сільської ради, а також проаналізовано основні ризики її діяльності. Окрім цього проведена оцінка ефективності управління змінами в досліджуваному публічному органі.

Виявлено, що Прибужанівська сільська рада в своїй роботі в 2022 році зіткнулася з ризиками, які відносяться до категорії організаційно-управлінські, а саме: тимчасове влаштування внутрішньо переміщених осіб, облік внутрішньо переміщених осіб та розподіл гуманітарної допомоги.

Досліджуваним органом місцевого самоврядування було проаналізовано законодавчу базу та розроблено певний перелік кроків для ефективного

управління змінами, які в перспективі повинні мінімізувати негативний вплив на функціонування установи.

Була проведена оцінка ефективності управління змінами в Прибужанівській сільській раді, в результаті якої було встановлено, що установа на достатньому рівні впроваджує нововведення, які позитивно впливають на роботу як окремих відділів, так і всієї сільради.

Досліджуваний орган публічної влади удосконалює та оптимізує діяльність організаційної системи, та робить кроки до активного та усвідомленого розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ОСНОВНИХ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИБУЖАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1. Напрями змін в Прибужанівській сільській раді як реакція на ризики діяльності в сучасних умовах

Сучасні умови в державі характеризуються високою складністю та певною невизначеністю, що зумовлює виникнення ризиків в діяльності органів публічної влади. Ризики можуть бути пов'язані з такими аспектами, як технологічна залежність, глобалізація, економічна нестабільність, кризові ситуації, зміна клімату, кібербезпека тощо. Для того, щоб ефективно реагувати на ризики, орган публічної влади повинен своєчасно вносити зміни в свою діяльність. Деякі загальні напрями змін наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Загальні напрями змін в органі публічної влади як реакція на ризики діяльності
в сучасних умовах

№ за п/п	Напрямок	Діяльність
1	Підвищення гнучкості та адаптивності	Органи публічної влади повинні бути готові до швидких змін у суспільстві та бізнес-середовищі. Для цього потрібно забезпечити гнучкість та адаптивність в управлінні та прийманні рішень.
2	Використання технологій	Розвиток технологій надає можливості для покращення якості та ефективності діяльності органів публічної влади. Використання технологій може знизити ризики та сприяти більш якісному та ефективному прийняттю рішень.

Продовження табл. 3.1

3	Покращення комунікації з громадськістю	Сучасна глобалізована економіка вимагає більш прозорої та відкритої взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. Тому, органи публічної влади повинні забезпечити відкритість та доступність до інформації про свою діяльність.
4	Забезпечення кібербезпеки	Ризики кібербезпеки є важливим аспектом в сучасних умовах, тому органи публічної влади повинні забезпечити належний рівень захисту від кібератак та інших кіберзагроз.
5	Підвищення ефективності управління ризиками	Органи публічної влади повинні розробляти та впроваджувати системи управління ризиками, щоб ідентифікувати, аналізувати та оцінювати ризики, та вживати заходів щодо їх зменшення та управління.
6	Сприяння стійкості та стабільності	Органи публічної влади повинні діяти з метою забезпечення стійкості та стабільності суспільства та економіки. Для цього необхідно враховувати ризики при прийнятті рішень та розвивати стратегії для забезпечення стабільності в умовах нестабільності.
7	Забезпечення етичного та відповідального управління	Органи публічної влади повинні діяти етично та відповідально у своїй діяльності, враховуючи ризики для суспільства та економіки.

* Складено автором

Орган публічної влади повинен діяти прозоро, ефективно та етично, враховуючи ризики та сприяючи стійкості та стабільності суспільства та

економіки. Для цього необхідно впроваджувати нові підходи та стратегії, використовувати нові технології та системи управління ризиками, підвищувати гнучкість та адаптивність, та забезпечувати належний рівень кібербезпеки та відкритості взаємодії з громадськістю.

Якщо ж розглядати напрями змін саме у Прибужанівській сільській раді, то в попередніх розділах нами було окреслено найголовніші ризики її діяльності, а значить в цьому розрізі і будемо проводити дослідження.

1. Тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) є складною проблемою, з якою зіштовхнувся досліджуваний орган публічної влади. Це - значний ризик для діяльності сільської ради, оскільки таке розміщення призводить до надмірного навантаження на інфраструктуру та ресурси громади.

Одним з важливих напрямків змін було покращення взаємодії з державними та місцевими органами влади, зокрема з відділами з соціальних питань та органами внутрішньої міграції.

Також позитивним рішенням стало залучення КУ «ЦНСП Прибужанівської сільської ради» для надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Окрім цього, Прибужанівська сільська рада створила спеціальну комісію для вирішення проблем, пов'язаних з тимчасовим розміщенням внутрішньо переміщених осіб. Ця група працює зі спеціалістами та іншими зацікавленими сторонами, щоб знайти ефективні рішення для забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб та місцевих жителів.

Загалом, ефективне вирішення проблем, пов'язаних з тимчасовим розміщенням внутрішньо переміщених осіб, вимагає від досліджуваного органа значних зусиль та ресурсів. Однак, ці зусилля забезпечують безпеку та благополуччя внутрішньо переміщених осіб, зменшуючи напруження між місцевими жителями та ВПО, підвищуючи довіру до влади та покращуючи якість життя Прибужанівської громади.

2. Облік внутрішньо переміщених осіб.

Облік внутрішньо переміщених осіб (ВПО) є важливим елементом державної політики в сучасних умовах, оскільки дозволяє вести відповідну статистику та використовувати її для планування розвитку територій, надання соціальних послуг та аналізу інших потреб населення. В зв'язку з цим, було визначено важливі напрями змін в діяльності Прибужанівської сільської ради у контексті обліку ВПО, які зображені в таблиці 3.2.

Діяльність Прибужанівської сільської ради направлена на співпрацю з урядом та громадськістю задля забезпечення належного обліку та надання необхідної допомоги ВПО.

Основними завданнями досліджуваного органу в роботі з внутрішньо переміщеними особами є:

- Забезпечення реєстрації ВПО, які переселилися на територію громади. Це дозволяє збирати необхідну інформацію про ВПО та забезпечує їм доступ до допомоги та інших необхідних послуг.
- Забезпечення доступу до інформації про можливості отримання допомоги та інших необхідних послуг. Також важливо забезпечити розповсюдження інформації про процедури реєстрації та отримання допомоги серед місцевого населення.
- Забезпечення допомоги з отримання документів, необхідних для обліку та отримання допомоги, а саме допомога з оформлення паспортів, довідок про реєстрацію місця проживання тощо.
- Забезпечення безпечного переміщення з одного населеного пункту до іншого. Важливо забезпечити безпеку ВПО на території громади, включаючи захист від насильства тощо.

3. Розподіл гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану.

Розподіл гуманітарної допомоги серед вразливих категорій населення є важливою складовою зусиль для зменшення соціально-економічних наслідків війни.

Таблиця 3.2.

Напрями змін обліку внутрішньо переміщених осіб як реакція на ризики діяльності в сучасних умовах

Напрями змін обліку ВПО	Удосконалення системи обліку ВПО	Розроблено чіткий механізм обліку та ведення статистики щодо ВПО, а також встановлено відповідальних осіб за збір та аналіз даних.
	Розвиток соціальної інфраструктури	Розроблено початковий план розвитку соціальної інфраструктури, що включає в себе належне забезпечення ВПО житлом, охороною здоров'я, освітою та іншими видами соціальних послуг.
	Взаємодія зі старостинськими округами	Організуються консультації, зустрічі, опитування, які дозволять виявити потреби та проблеми ВПО та розробити відповідні рішення.
	Розвиток соціальної інфраструктури	Розроблено початковий план розвитку соціальної інфраструктури, що включає в себе належне забезпечення ВПО житлом, охороною здоров'я, освітою та іншими видами соціальних послуг.
	Залучення фінансових ресурсів	Залучення додаткових фінансових ресурсів з різних джерел, таких як державний та місцевий бюджети, міжнародні гранти, благодійні фонди, спонсорська допомога тощо.
	Розробка програм та проєктів	Окреслено ряд програм та проєктів, спрямованих на поліпшення умов життя ВПО та місцевого населення на території громади, які передбачають заходи щодо соціального забезпечення, здоров'я, освіти, розвитку інфраструктури тощо.
	Підвищення кваліфікації кадрів	Розроблено план підвищення кваліфікації кадрів через тренінги, семінари, курси та інші форми навчання.

*Складено на основі даних наданих Прибужанівською сільською радою.

Відповідно до цього, досліджуваним органом публічної влади було вжито наступні заходи для ефективного розподілу гуманітарної допомоги серед вразливих категорій населення:

1. Аналіз потреб. Був проведений аналіз потреб населення, зокрема вразливих груп, які потребують допомоги найбільше. Дослідження вмістило в собі аналіз соціально-економічної ситуації в окремих старостинських округах, а також інформацію про стан здоров'я населення, особливо вразливих категорій, а саме дітей та людей похилого віку.
2. Розробка плану розподілу. КУ «ЦНСП Прибужанівської сільської ради» був розроблений план розподілу гуманітарної допомоги серед вразливих категорій населення, включаючи визначення критеріїв, що використовуються для виявлення тих, хто отримає допомогу. Критерії включають вік, стать, соціальний статус, стан здоров'я та інші фактори.
3. Створення комісії з гуманітарної допомоги. Було створено спеціальну комісію з гуманітарної допомоги, яка несе відповідальність за розподіл допомоги серед вразливих категорій населення.
4. Взаємодія з міжнародними та громадськими організаціями. Досліджуваний орган публічної влади взаємодіє з міжнародними та громадськими організаціями, які надають гуманітарну допомогу, для забезпечення ефективного розподілу допомоги серед вразливих категорій населення. Така взаємодія включає обмін інформацією, координацію дій та співпрацю у виконанні проєктів з гуманітарної допомоги.
5. Інформування громади. Проводиться інформаційна робота серед населення щодо розподілу гуманітарної допомоги та процесу її отримання вразливими категоріями населення. Це включає організацію зустрічей, нарад, інформаційних кампаній та інших

заходів з метою підвищення уваги до питання розподілу гуманітарної допомоги.

Ефективний розподіл гуманітарної допомоги потребує комплексного підходу, який враховує потреби та інтереси отримувачів допомоги, забезпечує прозорість та координацію з донорами. Тому зміни в контексті забезпечення гуманітарною допомогою внутрішньо переміщених осіб та мешканців громади запроваджуються згідно із чинним законодавством та виконуються кваліфікованими кадрами.

Отже, напрями змін в Прибужанівській сільській раді сфокусовані на трьох ризиках, а саме: тимчасове розміщення ВПО, облік ВПО та розподіл гуманітарної допомоги від донорів між внутрішньо переміщеними особами та мешканцями громади.

Діяльність досліджуваного органу спрямована не тільки на адаптацію до зазначених ризиків, а й на досягнення позитивних результатів в процесі організації відповідних заходів.

3.2. Пропозиції щодо стратегічного управління змінами в діяльності Прибужанівської сільської ради

Стратегічне управління змінами є важливим елементом діяльності будь-якого органу публічної влади. Він підтримує ефективність діяльності сільської ради в змінних умовах, зокрема, в умовах економічного розвитку та підвищення рівня життя населення в сільській місцевості.

Прибужанівською сільською радою було розроблено Стратегію розвитку Прибужанівської ОТГ, дія якої розрахована на період з 2017 по 2025 рік.

Стратегія розвитку складається зі стратегічних та операційних цілей, які спрямовані на забезпечення розвитку всіх сфер життя громади. Однак, перегляд заходів Стратегії досліджуваного органу публічної влади показав, що більша їх частина знаходиться на стадії реалізації. Причиною такого темпу є занадто

низький або взагалі відсутній рівень фінансування, так як більша частина завдань залежить саме від зовнішнього фінансування.

Проаналізувавши існуючу Стратегію розвитку Прибужанівської сільської ради та взявши до уваги сучасний стан економічного та соціального розвитку держави, ми маємо певний перелік пропозицій щодо стратегічного управління змінами в діяльності досліджуваного органу публічної влади. В таблиці 3.3 ми зобразили стратегічні та операційні цілі з огляду на основні ризики діяльності зазначеної сільської ради.

Таблиця 3.3.

Пропозиції щодо стратегічного управління змінами в діяльності
Прибужанівської сільської ради

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Діяльність/захід
Створення умов для особистого розвитку та соціального забезпечення мешканців громади	Покращення умов та якості роботи освітніх закладів	1.Забезпечення повноцінного навчального процесу в закладах освіти в умовах воєнного стану, а саме: організація змішаної форми навчання.
		2.Забезпечення школярів зі статусом ВПО необхідними предметами шкільного приладдя.
		3. Забезпечення якісного доступу до мережі Інтернет для закладів освіти та для учнів під час дистанційного навчання.
		4. Забезпечення роботи позашкільної освіти, залучення дітей зі статусом ВПО до відвідування гуртків та секцій.

Продовження табл. 3.3

	Покращення умов та якості роботи закладів культури	1. Забезпечення якісного доступу до мережі Інтернет для закладів культури.
		2. Створення інформаційних центрів для ВПО на базі бібліотек в старостинських округах.
	Забезпечення доступу до високої якості охорони здоров'я	1. Створення умов для безперешкодного отримання медичної допомоги внутрішньо переміщеними особами.
		2. Забезпечення сучасним оснащенням закладів охорони здоров'я (ФАПів та амбулаторій).
Сприяння інноваційного економічного розвитку громади	Підтримка розвитку існуючих підприємств та надавачів послуг	1. Проведення дослідження стану трудових ресурсів в громаді з урахуванням розміщених на території сільради внутрішньо-переміщених осіб.
		2. Сприяння підвищенню обізнаності та кваліфікації існуючих та майбутніх підприємців та сільгоспвиробників, в тому числі серед внутрішньо переміщених осіб.

*Складено автором

Отже, стратегічне управління змінами в досліджуваному органі публічної влади, це передусім залучення до всіх сфер життя громади усіх мешканців, які постійно або тимчасово проживають на її території.

При впровадженні змін слід враховувати всі можливі ризики, що пов'язані з тимчасовим розміщенням та обліком внутрішньо переміщених осіб. Тісна взаємодія з даною категорією населення допоможе поступово підвищувати рівень економічного та соціального розвитку громади, а також мінімізує негативні наслідки, такі як безробіття, зниження рівня знань серед школярів, підвищення рівня хронічних захворювань.

Висновки до Розділу 3

В ході нашого дослідження розглянуто основні напрями змін в органі публічної влади як реакцію на ризики діяльності в сучасних умовах. До них можна віднести: підвищення гнучкості та адаптивності, використання технологій, покращення комунікації з громадськістю, забезпечення кібербезпеки, підвищення ефективності управління ризиками, сприяння стійкості та стабільності, забезпечення етичного та відповідального управління.

В досліджуваній сільській раді було виділено три основних види ризиків і всі вони пов'язані з організацією життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб на території зазначеного органу місцевого самоврядування.

З урахуванням того, що Прибужанівська громада на даному етапі свого розвитку має запровадити ряд змін, ми підготували певний перелік пропозицій щодо їх стратегічного управління.

Ми вважаємо, що ці пропозиції потрібно впроваджувати у найважливіші сфери життя громади. Таким чином взаємодія між органом місцевого самоврядування та всіма категоріями населення буде максимально ефективною та продуктивною.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Характеристика та аналіз потенційно шкідливих і небезпечних виробничих факторів

Збереження здоров'я працівників – першочергове завдання кожного роботодавця. Законодавство України чітко дає зрозуміти, що забезпечення належних умов праці повинно бути ключовою умовою при працевлаштуванні особи на підприємство будь-якої форми власності.

В Конституції України [14] зазначається, що «кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці» [14, ст. 43]. А відповідно до Кодексу законів про працю України [13], «створення безпечних та нешкідливих умов праці покладається на роботодавця» [13, ст. 153].

З огляду на ці законодавчі норми нам стає зрозуміло, що будь-яке підприємство, установа чи організація зобов'язані створити відповідні умови праці, щоб працівник міг відчувати себе безпечно і комфортно під час робочого процесу, а також знав напевно, що його роботодавець несе повну відповідальність за виробничу шкоду завдану його здоров'ю.

В Законі України «Про охорону праці» [34] вказано, що «охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності» [34, ст. 1]. Тобто це означає, що охорона праці на підприємстві, в установі, організації – це сукупність різних заходів і засобів, які забезпечують безпечні умови праці для працівника.

Особливу увагу законодавці приділяють охороні праці жінок і неповнолітніх дітей. В Законі [34] зазначається, що «забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими або

небезпечними умовами праці, на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт, пов'язаних з санітарним та побутовим обслуговуванням), а також залучення жінок до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми, відповідно до переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничних норм підіймання і переміщення важких речей, що затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я» [34, ст. 10]. А також «не допускається залучення неповнолітніх до праці на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, до нічних, надурочних робіт та робіт у вихідні дні, а також до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми, відповідно до переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничних норм підіймання і переміщення важких речей, що затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я» [34, ст. 11].

В Державних санітарних нормах та правилах [7] ми можемо ознайомитися з таким поняттям, як «безпечні умови праці», які означають «стан умов праці, за якого вплив на працівників шкідливих та небезпечних виробничих факторів усунуто або їх рівні не перевищують граничнодопустимих значень» [7, п. 7].

На думку О. В. Нестерова [23] «небезпечні і шкідливі виробничі фактори, за природою впливу на людину, діляться на чотири групи: фізичні, хімічні, біологічні, психофізіологічні» [23, с. 23]. Також О. В. Нестеров [23] зазначає, що «вражаючі фактори дуже часто бувають прихованими або неявними тобто такими, які важко виявити чи розпізнати. Це в рівній мірі стосується як будь-яких небезпечних та шкідливих факторів, так і джерел небезпеки, які породжують їх. Небезпечний або шкідливий виробничий фактор, сам по собі, не є загрозою для життя і здоров'я людини. Прояв небезпеки, можливо тільки

за певних причин, як правило, пов'язаних з порушеннями правил охорони праці, і наявності відповідного вражаючого фактора» [23, с. 23].

Тобто нам стає зрозуміло, що працівник під час робочого процесу може не помічати вражаючі фактори, але вони можуть нанести йому шкоду, якщо правила охорони праці порушено.

Ми проаналізували зазначені групи небезпечних і шкідливих виробничих факторів і прийшли до висновку, що найбільш актуальними для органу місцевого самоврядування є саме фізичні та психофізіологічні фактори. Розглянемо їх більш детально.

- Фізичні фактори.

Органу місцевого самоврядування притаманний такий вид шкідливих фізичних факторів, як незадовільний мікроклімат. Це може бути некомфортний температурний режим, підвищена або понижена вологість у приміщенні, відсутність достатньої вентиляції повітря, недостатнє природнє або технічне освітлення робочого місця.

1. Температурний режим. В санітарних нормах [37] зазначено, що температурний режим в приміщеннях, де працівники виконують свої обов'язки в сидячому положенні без будь-якого фізичного напруження, має становити від 22°C до 24°C [37, п. 1.1.]. Саме за таких умов зберігається оптимальний мікроклімат, завдяки якому забезпечується відчуття теплового комфорту та створюються умови для високого рівня працездатності.
2. Вологість повітря. В приміщеннях, де працівники не виконують складної фізичної роботи, відносна вологість повітря в холодний та теплий період року може коливатися в проміжках 60-40% [37, п. 1.1.].
3. Швидкість руху повітря. Тривалий вплив несприятливих метеорологічних умов на організм людини може погіршувати самопочуття, знижувати працездатність, а також призводити до виникнення захворюваності. Тому закриті приміщення, в яких працівники виконують свої обов'язки протягом тривалого періоду часу, мають

обов'язково своєчасно та регулярно провітрюватися. Зазвичай для цього використовують природну вентиляцію (аерацію), проте якщо такий вид вентиляції не можливий або не є ефективним, слід забезпечити механічну загальнообмінну вентиляцію.

4. Освітлення. Природне освітлення необхідне людському організму на фізіологічному рівні. Під час тривалого робочого процесу без сонячного світла працівник швидше втомлюється, знижується швидкість його реакції, він починає некоректно реагувати на поточні завдання. В тих приміщеннях, де особливістю будівлі є відсутність достатнього природного освітлення, потрібно передбачати місця відпочинку працівників з наявним сонячним світлом або ж з потужними led лампами, які спроможні якісно його імітувати. Під час роботи працівники повинні бути забезпечені достатнім рівнем розсіяного світла. Середня величина освітленості приміщення повинна коливатися в межах близько 800-100 люксів, але таким чином, щоб в безпосередній близькості до робочого місця було значення не менше 200 люксів.

- Психофізіологічні фактори.

Психофізіологічні виробничі фактори – не менш важливі причини, які можуть суттєво впливати на працездатність та здоров'я працівників органів місцевого самоврядування. До небезпечних та шкідливих психофізіологічних виробничих факторів можна віднести такі чинники, як фізичні та нервово-психічні перевантаження,

1. Фізичні перевантаження. Вид психофізіологічного фактору, дія якого характеризується тривалою багатогодинною роботою в одноманітному положенні та незначною руховою активністю.
2. Нервово-психічні перевантаження. Вид психофізіологічного фактору, який полягає у розумовій перенапрузі, монотонності праці, перенапруженні зорового та тактильного аналізаторів, емоційних перевантажень.

Діяльність працівників органу публічної влади передусім пов'язана з використанням великих обсягів інформації, із застосуванням комп'ютеризованих робочих місць, із частим прийняттям відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, безпосереднім контактом з людьми різних типів темпераменту.

До того ж тривала робота за комп'ютером призводить до навантаження на зорову систему працівника. А це в свою чергу викликає біль, печіння та різь в очах, почервоніння повік та очей.

Все це зумовлює високий рівень нервово-психічного перевантаження, знижує функціональну активність центральної нервової системи, призводить до розвитку втоми і стресу.

Отже, діяльність працівників органу місцевого самоврядування пов'язана з фізичними та психофізіологічними шкідливими і небезпечними виробничими факторами. Ці фактори спроможні викликати фізичну втому у працівників, а також емоційне перевантаження та стрес.

Фізичні фактори виражаються насамперед у наявності несприятливого мікроклімату в робочих приміщеннях, які полягають у некомфортній температурі повітря, в пониженій або підвищеній вологості та недостатньому освітленні робочих місць.

Психофізіологічні фактори пов'язані з фізичними та нервово-психічними перевантаженнями, які ґрунтуються на довготривалому статичному положенні за робочим столом, обробці великого обсягу нової інформації, тісному спілкуванні з отримувачами соціальних послуг.

4.2. Розробка заходів з охорони праці у Прибужанівській сільській раді

Діяльність Прибужанівської сільської ради залежить від ефективного та злагодженого функціонування її структурних підрозділів. Залежно від виробничої необхідності та обсягів роботи, сільська рада забезпечує створення

додаткових відділів у своєму складі. Проте станом на грудень 2022 року Служба охорони праці в Прибужанівській сільській раді відсутня.

Закон України «Про охорону праці» [34] містить цілий комплекс напрямів, які забезпечують функціонування системи управління охороною праці. Керуючись цими рекомендаціями ми можемо окреслити основні завдання майбутньої Служби охорони праці Прибужанівської сільської ради. Ці функції ми зобразили на рисунку 4.1.



Рис. 4.1. Основні завдання Служби охорони праці Прибужанівської сільської ради (Складено на основі ст. 13 Закону України «Про охорону праці»)

Окрім основних завдань, законодавством передбачений детальний перелік функцій Служби охорони праці. Вони зазначені в Типовому положенні про службу охорони праці [31]:

1. Розроблення спільно з іншими підрозділами підприємства комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів.
2. Підготовка проєктів наказів (розпоряджень) з питань охорони праці і внесення їх на розгляд роботодавцю.
3. Проведення спільно з представниками інших структурних підрозділів і за участю представників професійної спілки підприємства або, за її відсутності, уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці перевірок дотримання працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці.
4. Складання звітності з охорони праці за встановленими формами.
5. Проведення з працівниками вступного інструктажу з питань охорони праці.
6. Ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій на виробництві, заподіяної ними шкоди.
7. Забезпечення належного оформлення і зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасної передачі її до архіву для тривалого зберігання згідно з установленим порядком.
8. Складання за участю керівників підрозділів підприємства переліків професій, посад і видів робіт, на які повинні бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, що діють в межах підприємства, надання методичної допомоги під час їх розроблення.

9. Інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють в межах підприємства.

10. Розгляд:

- питань про підтвердження наявності небезпечної виробничої ситуації, що стала причиною відмови працівника від виконання дорученої роботи, відповідно до законодавства (у разі необхідності);
- листів, заяв, скарг працівників підприємства, що стосуються питань додержання законодавства про охорону праці.

11. Організація:

- забезпечення підрозділів нормативно-правовими актами з охорони праці та актами з охорони праці, що діють в межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань;
- роботи кабінету з охорони праці, підготовки інформаційних стендів, кутків з охорони праці тощо;
- нарад, семінарів, конкурсів тощо з питань охорони праці;
- пропаганди з питань охорони праці з використанням інформаційних засобів.

12. Участь у:

- розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві відповідно до Порядку проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 року N 1232(1232-2011-п);
- складанні санітарно-гігієнічної характеристики умов праці працівників, які проходять обстеження щодо наявності професійних захворювань (отруень);
- проведенні внутрішнього аудиту охорони праці та атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці;

- роботі комісій з приймання в експлуатацію закінчених будівництвом, реконструкцією або технічним переозброєнням об'єктів виробничого та соціально-культурного призначення, відремонтованого або модернізованого устаткування в частині дотримання вимог охорони (безпеки) праці;
- розробленні положень, інструкцій, розділу "Охорона праці" колективного договору, інших актів з охорони (безпеки) праці, що діють у межах підприємства;
- складанні переліків професій і посад, згідно з якими працівники повинні проходити обов'язкові попередні і періодичні медичні огляди;
- організації навчання з питань охорони праці;
- роботі комісії з перевірки знань з питань охорони праці.

13. Забезпечення організаційної підтримки (в разі наявності) роботи комісії з питань охорони праці підприємства.

14. Контроль за:

- виконанням заходів, передбачених програмами, планами щодо поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, колективним договором та заходами, спрямованими на усунення причин нещасних випадків і професійних захворювань та аварій на виробництві;
- проведенням ідентифікації та декларуванням безпеки об'єктів підвищеної небезпеки;
- наявністю в структурних підрозділах інструкцій з охорони праці згідно з переліком професій, посад і видів робіт, своєчасним внесенням в них змін;
- своєчасним проведенням необхідних випробувань і технічних оглядів устаткування;
- станом запобіжних і захисних пристроїв, вентиляційних систем;
- своєчасним проведенням навчання з питань охорони праці, всіх видів інструктажу з охорони праці;

- забезпеченням працівників відповідно до законодавства спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального та колективного захисту, мийними та знешкоджувальними засобами;
- організацією зберігання, прання, хімічного чищення, сушіння, знепилювання і ремонту спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту;
- санітарно-гігієнічними і санітарно-побутовими умовами працівників згідно з нормативно-правовими актами;
- своєчасним і правильним наданням працівникам пільг і компенсацій за важкі та шкідливі умови праці, забезпеченням їх лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними йому харчовими продуктами, газованою солоною водою, наданням оплачуваних перерв санітарно-оздоровчого призначення тощо відповідно до вимог законодавства та колективного договору;
- дотриманням у належному безпечному стані території підприємства, внутрішніх доріг та пішохідних доріжок;
- організацією робочих місць відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці;
- використанням цільових коштів, виділених для виконання комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;
- застосуванням праці жінок, інвалідів і осіб, молодших 18 років, відповідно до законодавства;
- виконанням приписів посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці та поданням страхового експерта з охорони праці;
- проведенням попередніх (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічних обов'язкових медичних оглядів осіб віком до 21 року.

На основі зазначеного Типового положення [31] та з урахуванням специфіки діяльності органу місцевого самоврядування, Прибужанівська сільська ради має розробити та затвердити Положення про службу охорони праці, а також визначити її структуру і чисельність.

Отже, Служба охорони праці Прибужанівської сільської ради – це необхідний структурний підрозділ, на який покладено важливі завдання та функції. Основною метою Служби є збереження життя та здоров'я працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування. За допомогою профілактичних заходів, контролю та моніторингу Служба охорони праці забезпечує високий рівень працездатності та запобігає виникненню виробничого травматизму серед працівників.

Висновки до Розділу 4

Служба охорони праці створюється в органі місцевого самоврядування з чисельністю працівників, яка перевищує 50 осіб. Її основною метою є організація виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, які спрямовані на запобіганні нещасних випадків і професійних захворювань серед працівників публічного органу у процесі трудової діяльності.

До головних завдань Служби охорони праці можна віднести:

- здійснення контролю за дотриманням працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- інформаційна та роз'яснювальна робота серед працівників з питань охорони праці;
- розробка комплексних заходів для підвищення рівня охорони праці в установі.

В Прибужанівській сільській раді не передбачено Служби охорони праці, проте в її створенні є потреба. Досліджуваний орган місцевого самоврядування планує створення зазначеного структурного підрозділу з часом. Наразі основні

функції, які повинна виконувати Служба, розподілені між заступником Прибужанівської сільської ради та начальниками інших підрозділів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі загальні висновки і рекомендації:

1. Зміни – це важливий об’єкт управлінського впливу, за допомогою якого організації будь-якої форми власності можуть досягти значних результатів у покращенні ефективності своєї діяльності. Впровадження змін повинно відбуватися систематизовано та за допомогою загальних функцій менеджменту, проте основою впровадження мають бути особливі технології управління змінами.

2. В сучасних умовах функціонування органи місцевого самоврядування постійно перебувають під впливом ризиків. Нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та соціальні – ось ті види ризиків, які найчастіше виникають. Управління ризиками повинно бути безперервним та послідовним і включати наступні етапи: ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку способів реагування, моніторинг результатів виконаної роботи по управлінню ризиками, а також документування.

3. Для зменшення ризиків управління змінами в органі місцевого самоврядування необхідно використовувати сучасні методи управління проектами та програмами, які дозволяють розробляти план дій, визначати ризики та управляти ними. Крім того, необхідно забезпечувати відкриту комунікацію з усіма зацікавленими сторонами та забезпечувати навчання та підтримку персоналу під час змін.

4. Прибужанівська територіальна громада була утворена у грудні 2016 року. Всього в громаді 20 населених пунктів, що входять до складу сільської ради. Сільська рада є єдиним органом представницької влади Прибужанівської територіальної громади. Організаційно-функціональна структура досліджуваної територіальної громади побудована за функціональним принципом і тому забезпечує його ефективну взаємодію з навколишнім середовищем, що в свою чергу дає можливість установі досягати поставлених цілей.

5. Основними ризиками функціонування Прибужанівської сільської ради є організаційно-управлінські, які насамперед були пов'язані з великим напливом внутрішньо переміщених осіб до громади у зв'язку з воєнним станом в Україні та організацією діяльності з видачі гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам та вразливим категоріям населення.

6. Управління змінами повинно бути систематичним та інтегрованим підходом, що охоплює всі аспекти діяльності органу місцевого самоврядування. Це означає, що управління змінами має включати в себе всі етапи, починаючи від оцінки потреб та можливостей до впровадження та контролю результатів.

7. Діяльність Прибужанівської сільської ради в контексті сучасних ризиків можна оцінити на достатньому рівні. Досліджуваний публічний орган, для підтримання свого функціонування та подальшого розвитку, використовував ефективні методи та інструменти управління змінами. Сільська рада не тільки використовує прогнозування та планування в своїй роботі, але й покладається на кваліфікованість своїх працівників. В результаті чого, негативний вплив зазначених ризиків на розвиток громади мінімізований, а можливості, які були відкриті в процесі запровадження змін, мають високий потенціал для майбутнього економічного розвитку Прибужанівської територіальної громади.

8. Напрями змін в Прибужанівській сільській раді сфокусовані на трьох ризиках, а саме: тимчасове розміщення ВПО, облік ВПО та розподіл гуманітарної допомоги від донорів між внутрішньо переміщеними особами та мешканцями громади. Діяльність досліджуваного органу спрямована не тільки на адаптацію до зазначених ризиків, а й на досягнення позитивних результатів в процесі організації відповідних заходів.

9. Пропозиції щодо стратегічного управління змінами в діяльності Прибужанівської сільської ради: створення умов для особистого розвитку та соціального забезпечення мешканців громади; сприяння інноваційного економічного розвитку громади. При впровадженні змін слід враховувати всі

можливі ризики, що пов'язані з тимчасовим розміщенням та обліком внутрішньо переміщених осіб. Тісна взаємодія з даною категорією населення допоможе поступово підвищувати рівень економічного та соціального розвитку громади, а також мінімізує негативні наслідки, такі як безробіття, зниження рівня знань серед школярів, підвищення рівня хронічних захворювань.

10. Діяльність працівників органу місцевого самоврядування пов'язана з фізичними та психофізіологічними шкідливими і небезпечними виробничими факторами. Ці фактори спроможні викликати фізичну втому у працівників, а також емоційне перевантаження та стрес.

11. Комфортні умови праці у Прибужанівській сільській раді є важливими умовами високопродуктивної праці й профілактиці захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці у Прибужанівській сільській раді є одним з першочергових завдань Служби охорони праці, що планує роботи щодо забезпечення безпеки праці; організовує проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних факторів; запобігає нещасним випадкам, професійним захворюванням працівників; контролює дотримання працівниками ради вимог нормативно-правових актів з охорони праці; інформує та надає роз'яснення працівникам ради з питань охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» сільський голова зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному з працівників Прибужанівської сільської ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Б. Бачкаї, Д. Месена, Д. Міко та ін. Господарський ризик та методи його вимірювання: пер. з угор. М.: Економіка. 1979. 184 с.
2. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2.
3. Бернстайн П. Проти богів: Приборкання ризику. М.: ЗАО «Олімп-Бізнес». 2000. 400 с.
4. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Том 3. С. 7–11.
5. Галушка З.І., Антохов А.А., Запихляк В.М., Сторощук Б.Д., Терлецька Ю.О., Заволічна Т.Р., Кузьмук І.Я. Менеджмент і адміністрування: підручник / Чернівці. 2021. 437 с.
6. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С.128–133.
7. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу. Державні санітарні норми та правила. ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Міністерства охорони здоров'я України 08.04.2014 № 248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
8. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили. 2010. 344 с.
9. Запихляк І.Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія і практика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2016. 328 с.
10. Запихляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком

- підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204-208.
11. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах: практ. посібник. Авт. кол.: Р.Г. Власенко, Ю.О. Гончар, Д.Ю. Дрожин та ін.; за заг. ред. к.е.н. О.М. Нижник. Київ. 2020. 90 с.
 12. Кічор В.П., Фещур Р.В., Воробець С.Й., Яворська Н.Я. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Львів: Раст-7, 2012. 188 с.
 13. Кодекс законів про працю України. (Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 14. Конституція України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 15. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій О.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 26. С. 40-43.
 16. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. Економіка: реалії часу. 2012. № 2(3).
 17. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Сиротинська Н.М. Нова парадигма побудови систем менеджменту. Демократичне врядування. 2010.
 18. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. Економічний простір. 2012. № 62. С.206–213.
 19. Лопушинський І.П., Філіпова В.Д. Управління ризиками у процесі розвитку і функціонування системи місцевого самоврядування. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2021. №3(30). С. 79-85.
 20. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту: навч. посібник. Харків. 2015. 140 с.

- 21.Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів / Міністерство фінансів України. Київ. 2022. 22 с.
- 22.Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 2 (33). С. 1–11.
- 23.Нестеров О. В. Конспект лекцій. Охорона праці в галузі. Запоріжжя: Каф. ОП і НС, НУ «Запорізькаполітехніка». 2020. 125 с.
- 24.Оксфордський словник англійської мови. Edited by John Simpson and Edmund Weiner. Clarendon Press. 1989. 864 с.
- 25.Павлов О.І., Кушнір О.І., Павлова Т.О. Ризики безпечного соціально-економічного та політичного розвитку України в умовах децентралізації публічної влади та управління. *Економіка та управління національним господарством*. Вип. 66. 2021. С. 39-45
- 26.Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Том 2. С. 99–103.
- 27.Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. Серія «Економічні науки». 2014.№ 3(69). С. 170–178.
- 28.Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2013. № 1(34). С. 209–216.
- 29.Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник*. 2012. Вип. 9. С. 1-9.
- 30.Про бюро економічної безпеки України. Закон України. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 23, ст.197). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

- 31.Про затвердження Типового положення про службу охорони праці. Наказ від 15.11.2004, №255. Державний комітет України з нагляду за охороною праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 32.Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 33.Про місцеве самоврядування. Закон України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 34.Про охорону праці. Закон України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 35.Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. Київ. 2011. С. 238-239
- 36.Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Львівська політехніка. 2012. С. 380–382.
- 37.Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99. Постанова. Міністерство охорони здоров'я України. Головний державний санітарний лікар України, 1999, №42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 38.Фещур Р.В., Самуляк В.Ю., Шишковський С.В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 727. С. 286–291.
- 39.Фищук І.М. Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І.*

- Вернадського*. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68). №5. С. 216-220.
40. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (31). 2013. С. 157-160.
41. Цуканова, В.Я. та Кієнко, Л.В. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. Том 2. С. 26.
42. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. №10. С. 54-60.
43. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ: Знання. 2006. 645 с.
44. Шимановський-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2010. № 1(8). С. 62–67.