

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження організаційних змін у діяльності публічної установи,
на прикладі Білецької територіальної громади»

(Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Біла, вул. Молодіжна, буд.19)

Виконала: студентка 6 курсу, групи БАмз-61

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Литвин К.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Юрик Н.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження організаційних змін у діяльності публічної установи, на прикладі Білецької територіальної громади»

Кваліфікаційна робота магістра: 72 сторінки, 22 рисунки, 10 таблиць, 10 додатків, 37 літературних джерела.

Предмет дослідження – теоретико-управлінські та практично-методичні положення та принципи щодо вдосконалення діяльності Білецької територіальної громади на основі впровадження організаційних змін в умовах воєнного стану в країні.

Мета дослідження – представлення та висвітлення теоретичних основ, а також обґрунтування запропонованих шляхів щодо вдосконалення діяльності Білецької територіальної громади на основі впровадження організаційних змін.

Методи дослідження – теоретично-прикладний; порівняння; організаційно-управлінський; економіко-статистичного аналізу; фінансово-економічного аналізу; фінансово-економічного моделювання; фінансово-економічного прогнозування та ін.

Сформовано проектні пропозиції щодо впровадження стратегії розвитку ТГ на основі адаптації до умов воєнного стану в країні; впровадження організаційно-управлінської моделі для налагодження стабільної діяльності ТГ в умовах війни; розроблення та застосування прогнозної фінансово-економічної моделі підтримки функціонування ТГ в умовах кризового стану.

Результати дослідження будуть впроваджені в діяльність Білецької територіальної громади.

Ключові слова: публічна установа, територіальна громада, зміна, управління змінами, організаційні зміни, стратегія розвитку, організаційно-управлінська модель, фінансово-економічна модель.

ANNOTATION

Topic on “Study of organizational changes in a public institution activity (Bila territorial community as a case study)”

Master qualifying work consists of 72 pages, 22 figures, 10 tables, 10 appendices, 37 references.

The subject of investigation is the theoretical and management, practical and methodical provisions and principles regarding the improvement of the activities of the Bila territorial community based on the implementation of organizational changes in the conditions of martial law in the country.

The aim of the work is to present and clarify theoretical foundations, as well as substantiate proposed ways to improve the activities of the Bila territorial community based on the implementation of organizational changes.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and applied; comparison; organizational and managerial; economic and statistical analysis; financial and economic analysis; financial and economic modeling; financial and economic forecasting.

The project proposals for the implementation of the territorial community development strategy based on adaptation to the martial law in the country have been formed; the implementation of an organizational and management model for establishing stable activities of the territorial community in war conditions have been proposed; the predictive financial and economic model for supporting the functioning of the territorial community in the crisis conditions have been developed.

The proposed improvements can be implemented at the Bila territorial community.

Key words: public organization, territorial community, change, change management, organizational changes, development strategy, organizational-management model, and financial-economic model.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 9 |
| 1.1 Поняття та значення організаційних змін в публічній організації..... | 9 |
| 1.2 Характеристика стратегічного підходу щодо впровадження та реалізації організаційних змін в діяльність ТГ..... | 15 |
| 1.3 Особливості процесу управління організаційними змінами в громаді..... | 18 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЛЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОБ’ЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН..... | 25 |
| 2.1 Загальна характеристика Білецької територіальної громади..... | 25 |
| 2.2 Оцінка доходів та видатків місцевого бюджету ТГ як необхідна умова впровадження організаційних змін..... | 30 |
| 2.3 Аналіз стану організаційних змін в досліджуваній громаді..... | 35 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЛЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН..... | 43 |
| 3.1 Трансформація стратегії розвитку ТГ на основі адаптації до умов воєнного стану в країні..... | 43 |
| 3.2 Впровадження організаційно-управлінської моделі для налагодження стабільної діяльності ТГ в умовах війни..... | 48 |
| 3.3 Застосування прогностичної фінансово-економічної моделі підтримки функціонування ТГ в умовах кризового стану..... | 53 |
| РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ..... | 59 |
| 4.1 Організація процесу управління та нагляду за охороною праці в Білецькій територіальній громаді..... | 59 |

| | |
|---|----|
| 4.2 Організація цивільного захисту територіальної громади під час НС..... | 62 |
| ВИСНОВКИ..... | 66 |
| БІБЛІОГРАФІЯ..... | 69 |
| ДОДАТКИ..... | 73 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в даних умовах сьогодення – воєнних умовах життя та ведення бізнесу, управлінсько-економічна суть поняття організаційних змін набуває кардинально нового значення. Саме, тому подальша діяльність публічних організацій потребує розробки, впровадження та реалізації низки важливих механізмів, процесів та дій щодо організаційних змін в сфері забезпеченості їхнього повноцінного функціонування, які б значно сприяли як підтримці їх діяльності в даний час, так і подоланню складних кризових ситуацій в умовах війни на майбутнє тощо.

Дослідження у сфері організаційних змін щодо діяльності публічних організацій здійснювали такі вчені-науковці як: Даниленко А.С. [9], Жаворонкова Г. [11], Калінько І.В. [13], Косач І.А. [13], Ладонько Л.С. [13], Малоголова Т. [15], Надолішній П.І. [23], Петрова І. [19], Печенізький В. [19], Пічугіна Т.С. [21], Поліщук В. [19], Приходченко Л. [23], Саханенко С.Є. [23], Сокольська Т.В. [9, 25], Ткаченко О.П. [21], Ткачова С.С. [21], Турчіна С.Г. [30], Шевченко І.Б. [34], Юрик Н.Є. [36], Юхименко П.І. [9] та багато інших.

Мета дослідження – представлення та висвітлення теоретичних основ, а також обґрунтування запропонованих шляхів щодо вдосконалення діяльності Білецької територіальної громади на основі впровадження організаційних змін.

Завдання дослідження включають:

1. Дослідження теоретичних основ організаційних змін діяльності публічної організації.
2. Представлення загальної характеристики Білецької територіальної громади.
3. Оцінку доходів та видатків місцевого бюджету ТГ як необхідна умова впровадження організаційних змін.
4. Аналіз стану організаційних змін в досліджуваній громаді.

5. Обґрунтування трансформації щодо стратегії розвитку ТГ на основі адаптації до умов воєнного стану в країні.

6. Впровадження організаційно-управлінської моделі для налагодження стабільної діяльності ТГ в умовах війни.

7. Розробку та застосування прогностичної фінансово-економічної моделі підтримки функціонування ТГ в умовах кризового стану.

Об'єкт дослідження – особливості впровадження та реалізації організаційних змін в діяльності Білецької територіальної громади.

Предмет дослідження – теоретико-управлінські та практично-методичні положення та принципи щодо вдосконалення діяльності Білецької територіальної громади на основі впровадження організаційних змін в умовах воєнного стану в країні.

Методи дослідження: теоретично-прикладний; порівняння; організаційно-управлінський; економіко-статистичного аналізу; фінансово-економічного аналізу; фінансово-економічного моделювання; фінансово-економічного прогнозування та ін.

Інформаційна база дослідження: спеціалізовані науково-практичні праці вчених-економістів та вчених-управлінців; джерела спеціалізованої періодичної преси; навчальні підручники; посібники; монографії; матеріали нормативно-правової бази; річна фінансова звітність Білецької територіальної громади за 2019-2021 роки та ін.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в представленні теоретичних та методичних положень, розробленні практичних рекомендацій, а також обґрунтуванні запропонованих шляхів, спрямованих на вдосконалення діяльності Білецької територіальної громади на основі впровадження організаційних змін в умовах воєнного стану в країні

Практичне значення результатів дослідження полягає в покращенні діяльності Білецької територіальної громади на основі впровадження організаційних змін.

Процес розвитку щодо основних теоретичних та практичних положень цієї досліджуваної проблематики сприятиме розв'язанню питань, що стосуються розробки та представлення конкретних рекомендацій, що спрямовуються на оптимізацію та вдосконалення діяльності публічних установ.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні положення та висновки представленого дослідження доповідались та обговорювались на Міжнародній науковій Інтернет-конференції «Шістдесят восьмі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали» (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 27-28 вересня, 2022 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 72 сторінки, 22 рисунки, 10 таблиць, 10 додатків. Бібліографія включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та значення організаційних змін в публічній організації

Динамічне зовнішнє і внутрішнє середовище, різноманітність чинників впливу на публічну організацію та проблеми, пов'язані із децентралізацією у мирний час та загостренням воєнного стану, спонукають керівництво до невідкладного реагування на дані ситуаційні зміни. Швидка адаптація до нових нестандартних умов функціонування повинна бути максимально ефективною, такою, яка забезпечить стабілізаційні процеси, а згодом – дасть змогу підвищити результативність публічної організації та забезпечить її розвиток в майбутньому.

В умовах сьогодення, тобто воєнних умовах поняття організаційних змін набуває кардинально нового значення. Однак варто зазначити, що при умові діяльності публічної організації як стабільних умовах, так і в умовах війни та кризи, важливу роль відіграє процес реалізації організаційних змін. Про це свідчить практичний досвід багатьох закордонних організацій, який вказує на необхідність та важливість своєчасного впровадження змін не тільки в умовах економічного зростання, а й для подолання складних кризових ситуацій.

Отже, організаційні зміни – це впровадження нових методів та форм управління організацією, які є адекватними змінам, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також супроводжуються частковою чи повною заміною застарілих методів та принципів роботи працівників; норм та правил їх поведінки; цілей та цінностей організації в цілому [9].

Класифікація організаційних змін представлена на рис. 1.1 [15].

Процес організаційних змін в кризових ситуаціях має бути добре продуманим, спланованим та виваженим керівництвом публічної установи.

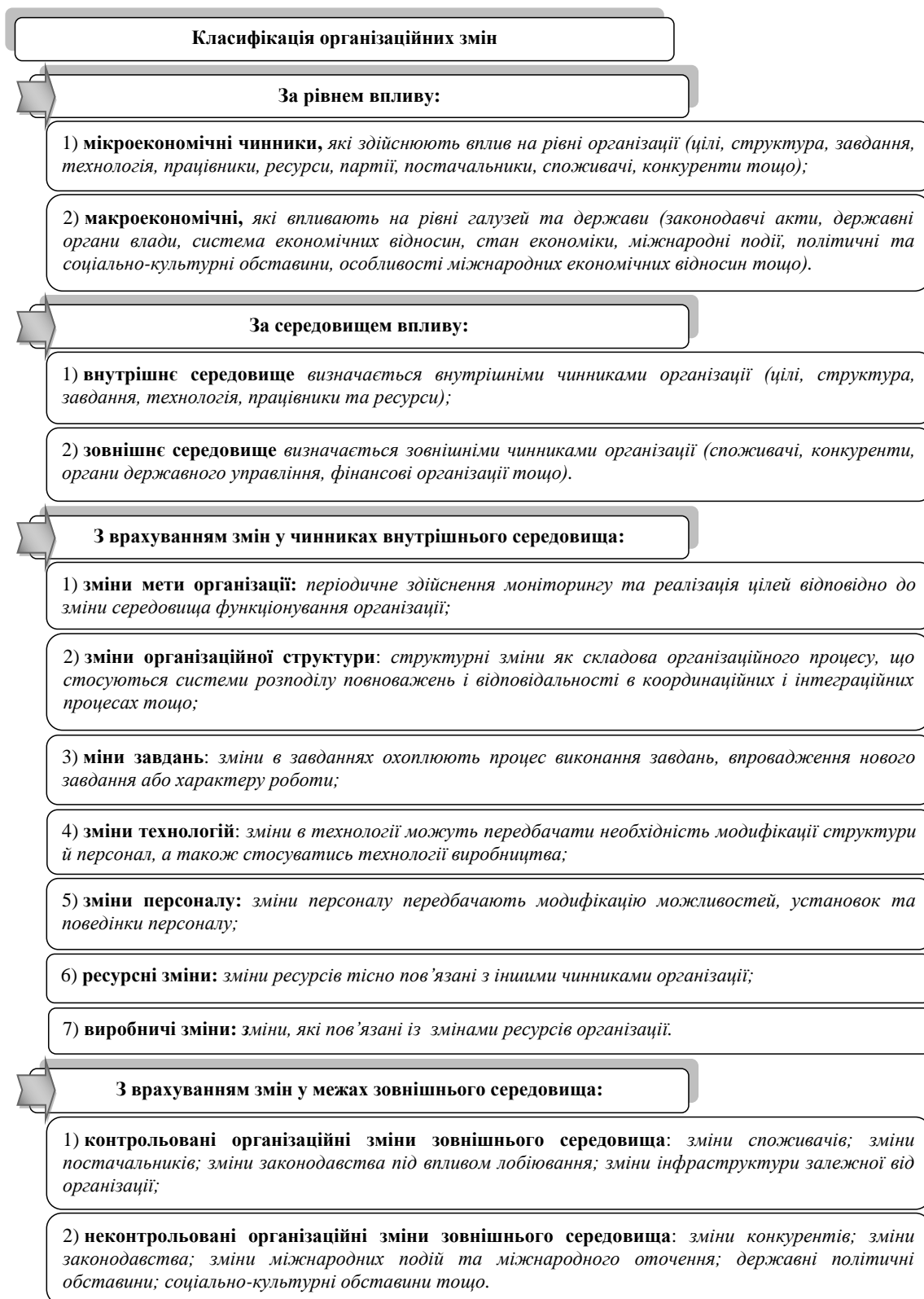


Рисунок 1.1 – Класифікація організаційних змін

Реалізація організаційних змін в публічній організації є одночасно і реформуванням органів публічної влади, і можливістю гнучко та безболісно

пристосуватися до складних реалій сьогодення. Все це відбувається за допомогою вдало обраної системи управління, завдяки якій будуть поетапно реалізовуватися організаційні перетворення, які, у свою чергу, слугуватимуть інструментом стабілізації публічної установи, що і є основною метою змін у публічній організації.

Варто зазначити, що невід'ємними атрибутами будь-якої організації є постійний розвиток і зміни. Під час діяльності будь-якої організації, у тому числі публічної, виникає необхідність дотримання певного балансу між змінами та відносною стабільністю. Причини здійснення організаційних змін можуть бути різноманітними, зокрема деякі з них є плановими, а деякі – неплановими. Однак, всі вони – і планові, і непланові, обов'язково супроводжуються певними наслідками для організації. Саме тому для будь-якої організації необхідність успішної та результативної практичної реалізації змін є очевидною [23].

Процес впровадження та реалізації організаційних змін є складним і багатоступеневим процесом. Етапи, які включає в себе цей процес представлений на рис. 1.2.

Аналізуючи етапи впровадження та реалізації організаційних змін, варто зазначити, що вагому роль у даному процесі відіграє керівник, який повинен бути готовим до змін, не боятися їх та вміти переконати інших учасників у необхідності та своєчасності їх проведення. При цьому він повинен бути не тільки висококваліфікованим менеджером, але й проявляти лідерські здібності, які, в свою чергу, дозволяють ефективно поєднати його стратегічне бачення з професійними навички.

Готовність персоналу організації до навчання новим способам та методам роботи свідчить про готовність до проведення змін в організації. Рівень та якість їх нових знань в кінцевому підсумку призведе до індивідуальних змін працівників. А, це у свою чергу, посприє швидкому пристосуванню до різного роду змін у роботі тих підрозділів, де вони працюють, і, в кінцевому результаті, до розвитку діяльності організації в цілому [30].

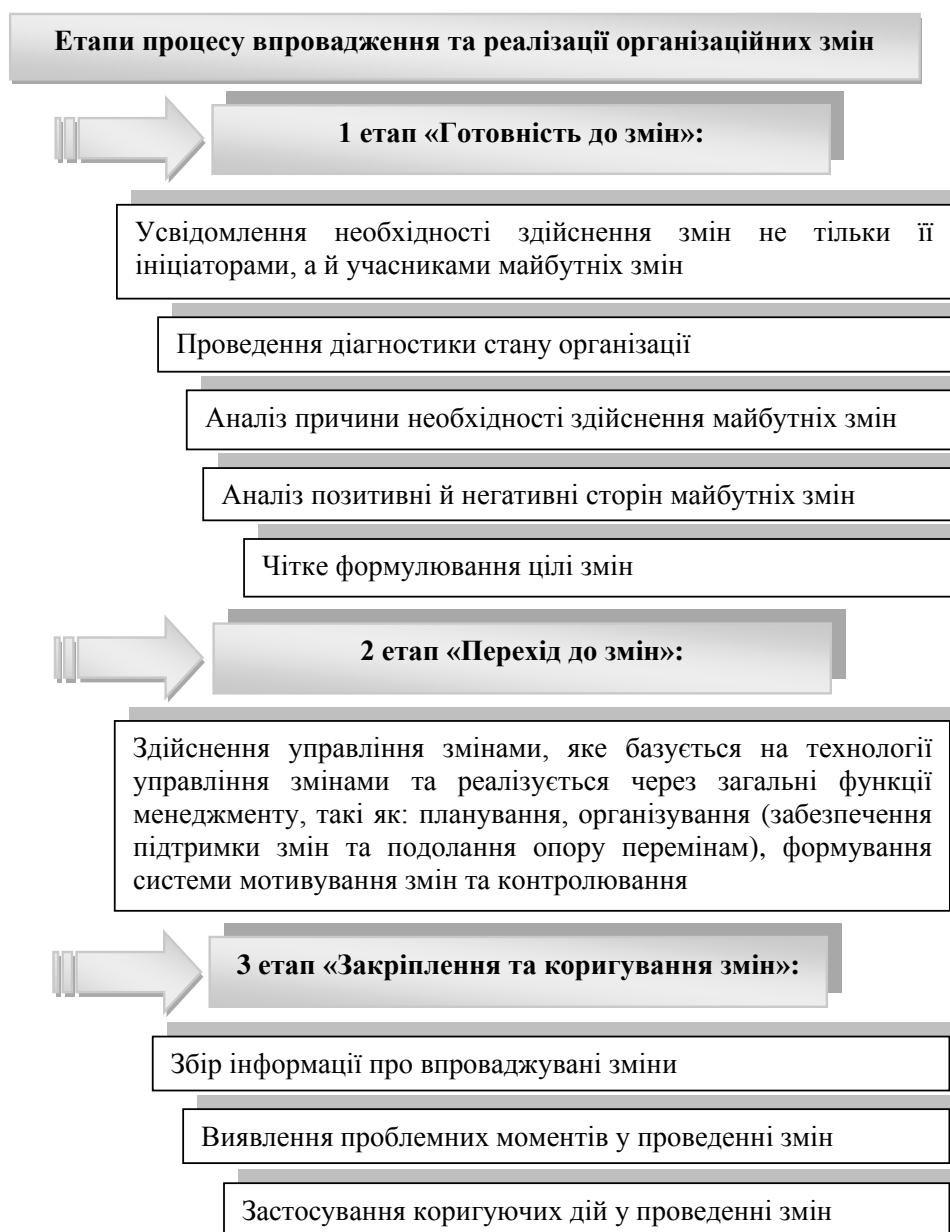


Рисунок 1.2 – Етапи процесу впровадження та реалізації організаційних змін

З метою ефективної реалізації етапу закріплення та коригування змін керівником публічної організації повинен виконатися ряд завдань, а саме:

- забезпечити свій персонал всіма необхідними ресурсами для роботи в нових умовах, які склалися;
- створити ефективну систему контролю в процесі реалізації змін;
- впровадити позитивний досвід проведення змін;
- визнати внесок кожного працівника організації в реалізації процесу змін;

- бути готовим до реалізації кардинально нових змін, потреба в яких може виникнути раптово під впливом мінливого зовнішнього середовища.

При реалізації даного процесу дуже важливим моментом є визначення того, які саме підходи будуть використані керівниками організації. На рівні окремо взятої публічної організації можуть застосовуватися наступні управлінські підходи:

1) процесійний, за допомогою якого управління змінами розглядається як процес реалізації основних функцій управління (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких виступає окремим управлінським процесом;

2) системний, який характеризує і розглядає організацію як систему та її зв'язки із зовнішнім середовищем, а також вплив середовища на дану організацію, чітко демонструючи роль оберненого взаємозв'язку;

3) ситуаційний, який включає в себе: врахування кожної конкретної ситуації; мінливість та своєчасне реагування на саму ситуацію та її зміну; усвідомлення необхідності змін у певній ситуації; вміння керівництва передбачати наслідки зміни ситуації; визначення та врахування ситуаційних чинників; вибір найоптимальнішого методу, який сприяв би досягненню відповідних результатів при певній ситуації;

4) поведінковий, який базується на розумінні та колективній підтримці всіма працівниками необхідності впровадження змін, а також визначається адекватним відношенням всього персоналу до цілей змін та засобів їх реалізації;

5) моніторинговий, який передбачає здійснення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища публічної організації і визначає можливі напрями проведення змін;

6) компетентнісний, котрий забезпечує процес залучення висококваліфікованих та компетентних працівників, що володіють необхідними особистісними та професійними здібностями та навиками, для досягнення визначених цілей та завдань змін;

7) адаптивний, що охоплює процес швидкого та гнучкого пристосування організації динамічних змін зовнішнього середовища;

8) комплексний, що враховує усі особливості функціонування та потреби публічної організації для її збалансованої діяльності;

9) інформатизаційний, в основі якого лежить принцип інформатизації, який реалізовується в межах відкритості та прозорості публічної інформації;

10) програмно-цільовий, в основі якого лежить програмно-цільовий метод формування місцевих бюджетів;

11) соціально-психологічний, що передбачає формування сприятливих умов для впровадження змін за допомогою застосування мотиваційно-поведінкових механізмів [15].

Проведення організаційних змін характеризується наступними особливостями:

- зміни за широтою охоплення та інтенсивністю здійснення пропорційні масштабам та інтенсивності змін у навколишньому середовищі;
- зміни плануються вищою ланкою керівництва організації;
- працівники організації повинні усвідомлювати необхідність змін, щоб активно включатися в процес змін;
- зміни узгоджуються і проводяться усіма працівниками організації;
- можливість подолання опору змінам і концентрація необхідних ресурсів для ефективного управління даним процесом;
- здійснення ретельного планування всіх етапів змін;
- створення ефективної системи контролю;
- можна досягти такого рівня в організації, коли реакція на зміни в зовнішньому середовищі стає звичним атрибутом організаційного життя всього колективу;
- кінцевий результат від реалізації змін базується на участі в змінах на індивідуальному, груповому та організаційному рівні.

Отже, підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно, сприяючи при цьому стабілізації діяльності та подальшому розвитку організації в цілому [21].

1.2 Характеристика стратегічного підходу щодо впровадження та реалізації організаційних змін в діяльність ТГ

У мирний час на регіональному, місцевому та на рівні територіальних громад реалізувалася велика кількість стратегій, програм і проектів, зокрема і міжнародних, основною метою яких було забезпечення їх розвитку. Зараз, усі програми та проекти, які реалізуються, мають на меті відновлення інфраструктури та мирного життя наших територій. Саме організаційні зміни, що пов'язані із розроблення та реалізацією стратегій, програм та проектів залишається непростою управлінською практикою кожної громади.

В умовах воєнного стану та невизначеності впровадження та реалізація будь-яких, в тому числі, і організаційних змін в громадах неможлива без використання стратегічного підходу. Даний підхід характеризується:

- створенням адаптивної системи, яка постійно вдосконалюється;
- визнанням відповідальності за проведення та кінцеві результати змін;
- прийняттям відкритих та прозорих рішень,
- здійсненням співпраці з партнерами;
- визнанням законів чи інших нормативних актів, орієнтованих на досягнення якісних результатів управлінських процесів і процесів участі громадськості;
- використанням інтегрованого планування;
- зосередженням на проекти чи програми по розвитку, які визначаються та фінансуються, переважно на власні можливості громади [9, 21, 23].

Так, як територіальні громади все частіше виступають повноцінними суб'єктами економічних відносин, то відповідно зростає їх прагнення до покращення власного добробуту. Це пов'язано із здійсненням різноманітних стратегічних, планових й інноваційних організаційних змін. Варто зазначити найсуттєвіші зміни в практиці планування розвитку територіальних громад:

1. Зміни рівня відповідальності влади за реалізацію планування розвитку територій. Практично вся відповідальність за економічні, соціальні та культурні питання перейшла на територіальну громаду.

2. Зміни методології здійснення процесу управління місцевим розвитком. Вся діяльність громад підпорядкована стратегії, яка формується, приймається та реалізовується громадою.

3. Зміна суб'єкта управління.

Всі ці зміни вимагають вирішення нових завдань, збільшення кількості рівноправних учасників, ухвалення рішень громади про партнерство та міжмуніципальне співробітництво. Все це дозволяє розширювати простір свого впливу в регіоні, створюючи певні конкурентні переваги, формуючи спільні проекти. Враховуючи ці чинники керівники громад та місцева влада повинні чітко розуміти особливості динаміки місцевого економічного розвитку, володіти необхідною інформацією з метою самостійного вирішення питання місцевого розвитку, які пов'язані із цілою низкою організаційних змін, а саме: створенням нових робочих місць, збільшенням зайнятості населення, залученням інвестицій, зростанням доходів місцевих бюджетів, покращенням якості життя, розвитком благоустрою та інфраструктури.

Основні етапи прийняття та реалізації організаційних змін за допомогою стратегічного підходу відображено на рис. 1.3 [23].

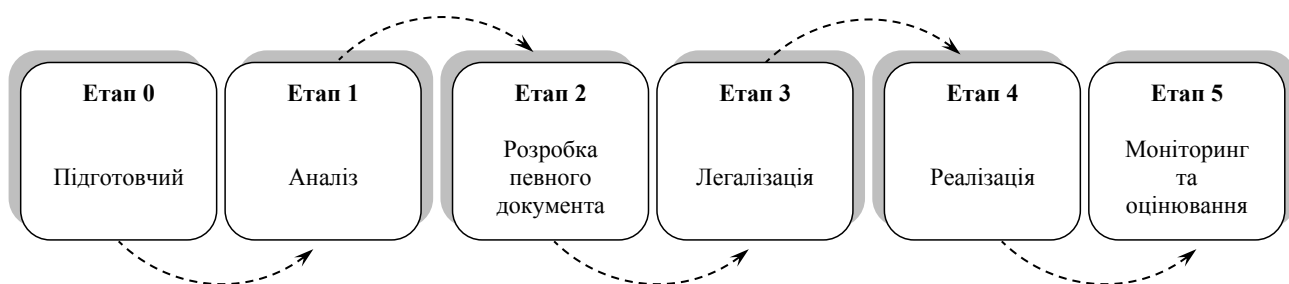


Рисунок 1.3 – Основні етапи прийняття та реалізації організаційних змін за допомогою стратегічного підходу

Всі представлені та описані етапи прийняття та реалізації організаційних змін за допомогою стратегічного підходу повинні включати взаємопов'язані дії та завдання – рис 1.4.

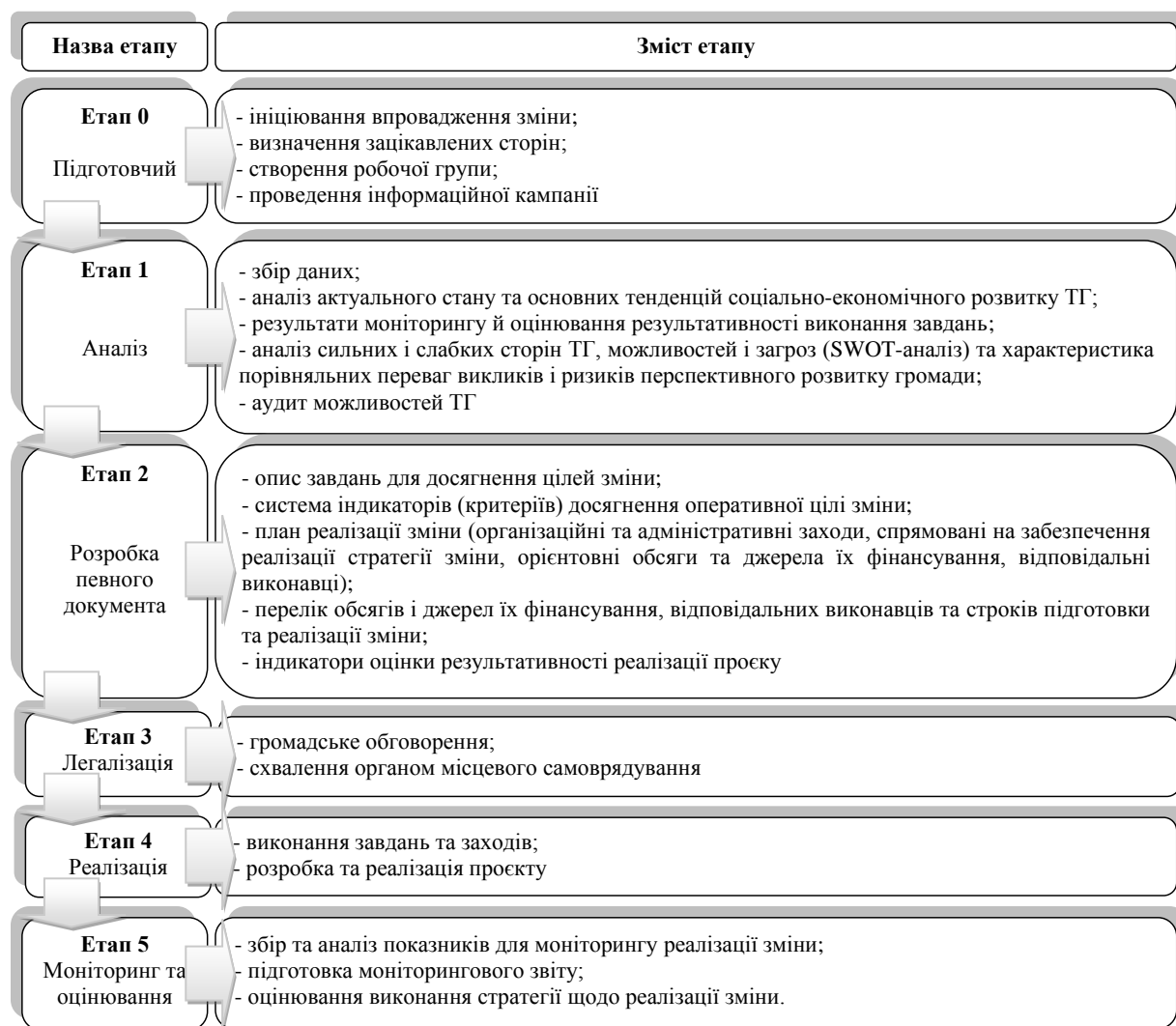


Рисунок 1.4 – Зміст етапів прийняття та реалізації організаційних змін за допомогою стратегічного підходу

Реалізація даних етапів відбувається на основі застосування наступних принципів, представлених на рис. 1.5.

Застосування даних принципів дозволить організації здійснити тільки необхідні та корисні зміни; продемонструвати персональну готовність до проведення змін, навчання, набуття нових навиків тощо; реалізувати ряд еволюційних перетворень; виробити адекватні дії для протидії різним джерелам опору; залучити до процесу реалізації змін увесь персонал і тим самим знизити рівень загального опору; усвідомити всіма працівниками користі від проведених змін; ідентифікувати проблеми, які не були вирішені в процесі проведених змін.



Рисунок 1.5 – Принципи ефективного прийняття та реалізації організаційних змін в територіальній громаді

Отже, можна констатувати, що організаційні зміни розглядаються як стратегічна програма, яка визначає взаємодію різних елементів публічної організації і ґрунтується на координації дій даних елементів як єдиної цілісної системи [11, 13, 21, 30].

1.3 Особливості процесу управління організаційними змінами в громаді

Процес прийняття та реалізація організаційних змін потребують від керівництва організації злагодженої та систематизованої управлінської діяльності.

Робота по управлінню змінами – складна та поетапна робота, яка вимагає фахових управлінських знань, лідерських навиків, злагодженої командної роботи усього керівного складу організації.

Завдяки процесу управління змінами виникає можливість впровадити і реалізувати комплексну систему управління всіма сферами діяльності організації, використовувати весь інструментарій управлінських прийомів, що формують ефективну організаційну культуру. Ефективно діюча публічна організація повинна постійно і швидко адаптуватися до мінливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Основне завдання управління ТГ полягає у створенні умов сталого розвитку, які визначають реальність здійснення та ефективність змін в організації, забезпечують формування мотиваційних механізмів активізації роботи в сфері змін [21].

Варто зауважити, що на всіх етапах процесу управління змінами в публічній організації повинна бути забезпечена участь громадськості, тобто необхідність обговорення цих етапів. Саме така форма участі усіх жителів громади є показником зрілості діючої системи управління в органі місцевого самоврядування, тобто в громаді. Забезпечення участі громадськості в процесі управління змінами в ТГ покладено на її увесь керівний склад. Однак, слід наголосити що всі працівники громади повинні самостійно брати активну участь у цій роботі. Щодо керівників, то вони повинні володіти компетенціями, які вимагають не тільки певного рівня знань та практичних навиків, але й дотримання етичної поведінки в процесі залучення представників громадськості до підготовчого етапу, а згодом і до реалізації стратегії змін і самих змін. Враховуючи це, керівникам потрібно буде визначитись з пріоритетами, прийняти відповідні рішення, реалізувати певні зміни, прагнучи отримати тільки позитивні результати.

Тобто, зміни повинні відбутися у свідомості всіх членів громади, починаючи від керівників і закінчуючи простими жителями громади. Саме при таких умовах стає актуальним завдання ефективного управління змінами в публічній організації. Здійснюючи дослідження аспекту управління змінами в

організації потрібно враховувати наявність залежності між розвитком організації загалом та реалізацією змін в окремих її структурних елементах. Врахування даної залежності забезпечить ефективність процесу управління змінами та пошуку необхідних моделей управління змінами в публічних організаціях. А, це у свою чергу, дасть змогу забезпечити отримання хороших результатів згідно запланованих змін [25].

В громадах усі зміни здійснюються на основі «теорія змін», яка демонструє взаємозв'язок між причиною, тобто необхідністю впровадження зміни та очікуваним ефектом (результатом) від її реалізації. Особливості технології розроблення теорії змін в ТГ представлено на рис. 1.6.

| Номер кроку | Зміст кроку |
|---------------|--|
| Крок 1 | <ul style="list-style-type: none"> - визначення проблеми; - встановлення причин проблеми |
| Крок 2 | <ul style="list-style-type: none"> - визначення причин, з якими необхідно буде працювати |
| Крок 3 | <ul style="list-style-type: none"> - визначення змін, які б мали бути отримані в результаті реалізації стратегії програми; - зазначення того, якою буде ситуація, якщо вирішиться проблема |
| Крок 4 | <ul style="list-style-type: none"> - встановлення послідовності дій для вирішення проблеми (що потрібно зробити?); - зазначити основні ризики та припущення |
| Крок 5 | <ul style="list-style-type: none"> - встановлення групи людей чи структури, на які має вплинути стратегія, щоб отримати необхідні зміни |
| Крок 6 | <ul style="list-style-type: none"> - встановити, які ресурси (фінанси, час, навички, знання) необхідні; - встановити вже наявні ресурси; - визначити, яким чином можна отримати додаткові ресурси |
| Крок 7 | <ul style="list-style-type: none"> - визначити, яким чином вимірюватиметься прогрес стратегії; - визначити, які показники застосовуватимуться |

Рисунок 1.6 – Особливості технології розроблення теорії змін в ТГ

Щодо етапів розроблення теорії змін, які представлені в табл. 1.1, то вони цілком можуть бути включені до процесу формування та реалізації місцевої стратегії розвитку.

Таблиця 1.1 – Етапи розроблення теорії змін

| № з/п | Етап | Документ |
|-------|--|---|
| 1 | Планування робіт | План (графік) робіт |
| 2 | Визначення зацікавлених сторін | Схема зацікавлених сторін |
| 3 | Аналіз ситуації | Ситуаційний аналіз |
| 4 | Виявлення проблем | Список основних проблем |
| 5 | Пріоритизація проблем | Список пріоритетних проблем |
| 6 | Аналіз пріоритетних проблем | Причинно-наслідкова діаграма (дерево проблем) кожної з пріоритетних проблем |
| 7 | Формулювання бачення | Концепція бачення кожної з пріоритетних проблем |
| 8 | Формування карти результатів | Карта результатів по кожній з пріоритетних проблем |
| 9 | Формування рамки результатів | Загальна таблиця результатів проекту, програми, стратегії |
| 10 | Визначення показників (індикаторів) результативності | Таблиця моніторингу й оцінювання |

Для територіальних громад застосування теорії змін передбачає взаємозв'язок між діями, пов'язаними із реалізацією змін та конкретними результатами цих дій.

Аналізуючи організаційні зміни, які можуть відбуватися в громаді, то необхідно відмітити, що вони можуть впливати як на всю громаду, тобто глобально, так і мати індивідуальний вплив, тобто бути локальними. Саме тому виникає необхідність формалізувати результати та наслідків змін, до яких вони можуть призвести. З цієї позиції глобальні зміни трактують як соціальний ефект, який досягається великою кількістю проміжних результатів. Зазвичай досягнення певного соціального ефекту і є кінцевою метою розроблення та реалізації стратегії розвитку ТГ. Глобальні зміни можуть стосуватись місії, цінностей, принципів та

поведінкових аспектів. Щодо локальних змін, то самі по собі такі зміни не гарантують подальших суттєвих організаційних перетворень, але, із врахуванням комплексного підходу до змін, можуть стати запорукою сталих змін в організації. Дані зміни можуть торкаються систем надання послуг, норм та правил життя, формування місцевої політики, традицій та звичаїв [19].

Види організаційних змін, що відбуваються у громаді, представлені нижче в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Види організаційних змін, що відбуваються у громаді

| Вид зміни | Характеристика зміни |
|-----------------------------|--|
| Зміна ставлення до проблеми | - громада почуває себе більш захищено; - молодь більш упевнена в своїх перспективах; - місцеві мешканці демонструють готовність брати участь у змінах |
| Нові навички | - мешканці набувають нові професійні навички, що дає додаткові можливості для працевлаштування |
| Нові знання | - батьки мають знання щодо здорового харчування дитини |
| Більша поінформованість | - мешканці поінформовані щодо адміністративних послуг |
| Зміна поведінки | - сусіди більше спілкуються одне з одним; - молодь більше готова займатися волонтерством; - батьки більш активно беруть участь у вихованні дитини |
| Зміна фінансового стану | - збільшення доходів родини; - збільшення заощаджень родини |
| Зміна економічних умов | - зменшення безробіття; - збільшення зайнятості; - зменшення рівня бідності |
| Більша безпека | - зниження кількості злочинів |
| Зміна соціальних умов | - більша згуртованість громади |
| Зміна якості освіти | - покращення результатів ЗНО |
| Зміна якості медицини | - мешканці мають можливість отримати якісні медичні послуги |
| Зміцнення здоров'я | - зменшення числа хворих на гіпертонію |
| Зміна норм в громаді | - місцеві жителі впевнені, що можуть робити зміни в громаді власними силами; - місцеві жителі толерантно ставляться до національних меншин |
| Формування партнерства | - стратегічні партнери укріплюють співробітництво; - партнери здійснюють спільні дії для досягнення результату; - партнери активно обмінюються інформацією та ресурсами; - партнери частіше консультуються один з одним |

Продовження табл. 1.2

| Вид зміни | Характеристика зміни |
|--|---|
| Зміна законодавства | <ul style="list-style-type: none"> - конкретні зміни законодавства; - збільшення кількості нормативних документів, що підтримують спільні цілі громади |
| Зміна соціальної волі | <ul style="list-style-type: none"> - громада готова здійснювати конкретні заходи для вирішення проблем; - у громаді формується спільне бачення вирішення конкретної проблеми; - жителі більш активно демонструють своє ставлення до проблеми; - жителі відчують співучасть у вирішенні конкретних проблем |
| Зміна політичної волі | <ul style="list-style-type: none"> - політичні лідери більш активні у вирішенні конкретних проблем; - політичні сили демонструють готовність приймати нормативні документи, що відповідають інтересам громади |
| Зміна практики державного фінансування | <ul style="list-style-type: none"> - цільове державне фінансування пріоритетних проєктів; - розподіл державного фінансування відповідно до стратегічних пріоритетів; - зміна порядку використання бюджетних коштів |
| Впровадження практики муніципального співробітництва | <ul style="list-style-type: none"> - організована співпраця громад у пріоритетній сфері діяльності; - укладення угоди про співробітництво |
| Зміна практики надання матеріально-технічної допомоги | <ul style="list-style-type: none"> - розширення доступу до ресурсів на вирішення пріоритетних проблем громади; - використання нових підходів до фінансування пріоритетних проєктів; - фінансування міжнародними партнерами проєктів, що спрямовані на вирішення пріоритетних проблем громади |
| Зміна практики залучення інвестицій | <ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів інвестицій у малий бізнес; - збільшення обсягів інвестицій у сфері охорони здоров'я; - збільшення обсягів інвестицій у сфері громадської безпеки |
| Зміна практики залучення громадськості до прийняття рішень | <ul style="list-style-type: none"> - залучення представників громадськості до складу робочої групи; - місцеві жителі мають можливість брати участь у робочій групі з вирішення проблемних питань громади |

Досягнення усіх видів змін стає можливим при використанні певних можливостей, що в теорії змін визначають як ключові. До них відносять: ефективні комунікації; зовнішнє партнерство; місцеве лідерство; громадську позицію та участь; просвіту. Якщо всі ці складові процесу управління змінами задіяні, то вибудовується наступна структурно-логічна модель змін, згідно якої створюються умови для настання наступних змін (рис. 1.7).

В кінцевому результаті ефективне управління змінами забезпечить досягнення результатів, які відповідають запланованим змінам. Серед найважливіших слід виділити: покращення соціального рівня та якості життя місцевої громади та її мешканців; розвиток партнерських багатосторонніх

відносин; виникнення нових суб'єктів господарювання на території громади; раціональне використання місцевого ресурсного потенціалу; покращення внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв'язків; поліпшення діяльності органів публічної влади в цілому.

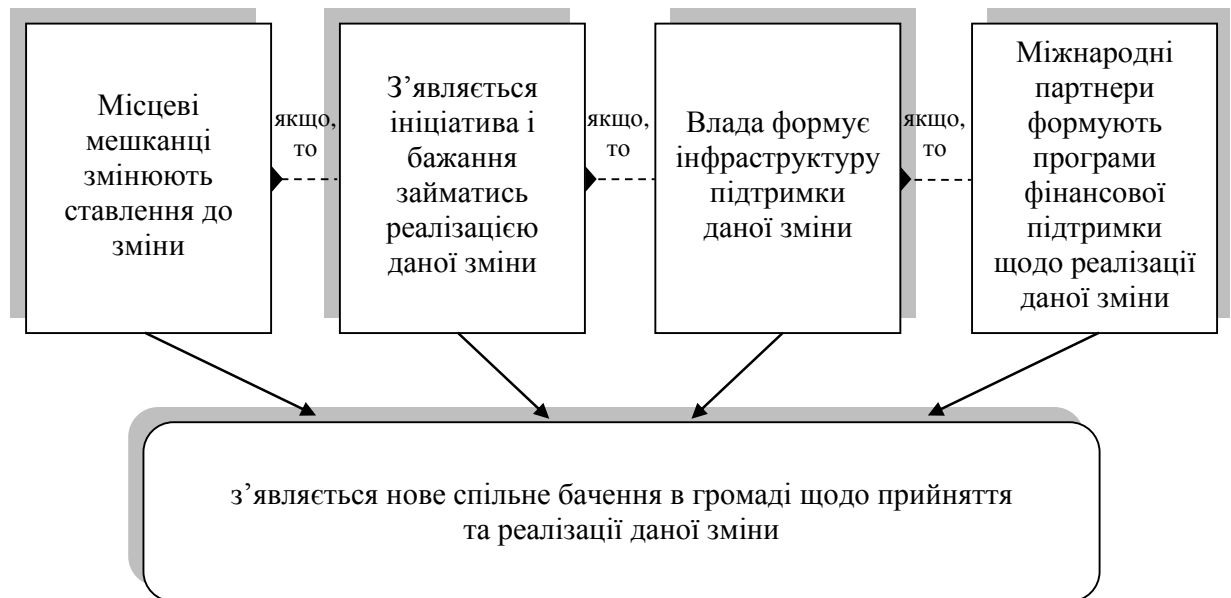


Рисунок 1.7 – Структурно-логічна модель управління змінами в громаді

Отже, проведений аналіз основних аспектів управління змінами в організації, а також можливостей їх застосування в ТГ дозволяють зробити висновок, що ефективно налагоджена система управління змінами сприятиме забезпеченню не тільки поліпшення якості життя мешканців громади, а й підвищення ефективності системи публічного управління ТГ в цілому та її майбутній розвиток в подальшому [15, 21, 23, 30].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЛЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОБ'ЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1 Загальна характеристика Білецької територіальної громади

Білецька територіальна громада утворилася шляхом добровільного об'єднання таких семи населених пунктів як: село Біла, село Івачів Долішній, село Івачів Горішній, село Великий Глибочок, село Ігровиця, село Плотича та село Чистилів. Центром даної громади є село Біла. Загальна чисельність цієї громади станом на 01.01.2019 року складає 9921 особу.

Для забезпеченості ефективності функціонування досліджуваної ТГ за 2021 рік було визначено для її потреб доходи до сільського бюджету на суму 76482700,00 грн., в тому числі й суму доходів щодо загального фонду сільського бюджету, що дорівнювала 76482700,00 грн., відповідно. Сума видатків сільського бюджету також визначена в розмірі 76482700,00 грн., у тому числі й сума видатків щодо загального фонду сільського бюджету складала 753654440,00 грн., сума видатків спеціального фонду – 1117256,00 грн.

Загальна сума профіциту щодо загального фонду сільського бюджету склала 1117256,00 грн., загальна сума дефіциту – 1117256,00 грн. Сума оборотного залишку щодо бюджетних коштів для сільського бюджету на 2021 рік становила 100000,00 грн., тобто складала 0,13 % від суми видатків щодо загального фонду сільського бюджету. Загальна сума резервного фонду сільського бюджету за 2021 рік також становила 100000,00 грн., тобто складала 1,00 % від суми видатків від суми загального фонду 0,13 % цього бюджету.

Отже, можна вважати, що на 2021 рік фінансове забезпечення щодо підтримки ефективності функціонування та життєзабезпеченості даної досліджуваної ТГ здійснювалося на високому рівні. Адже, всі зазначені кошти були направлені на здійснення ряду певних заходів та виконання певних дій, а саме: для будівництва, реконструкції та реставрації, а також проведення

капітального ремонту щодо різноманітних об'єктів інфраструктури (виробничого, комунікаційного та соціального призначення) тощо. Сума доходів для формування бюджету даної ТГ завжди визначається із її загальних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика Білецької територіальної громади

| № з/п | Назва населеного пункту | Загальна чисельність населення, особи | З них, чисельність населення віком від 16 до 59 років, особи | Загальна площа території, км. кв. | Загальна відстань до адмінцентру ТГ, км |
|-------|-------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|---|
| 1 | Село Біла | 3324 | 2038 | 1,570 | 0 |
| 2 | Село Великий Глибочок | 2459 | 1796 | 4,220 | 8 |
| 3 | Село Плотича | 1392 | 1078 | 2,210 | 5,2 |
| 4 | Село Чистилів | 1091 | 661 | 2,510 | 5,3 |
| 5 | Село Івачів Горішній | 699 | 403 | 3,630 | 10,8 |
| 6 | Село Івачів Долішній | | | | 7,9 |
| 7 | Село Ігровиця | 956 | 663 | 3,520 | 13,7 |
| Разом | | 9921 | 6639 | 17,660 | - |

З представлених даних видно, що загальна площа території досліджуваної Білецької територіальної громади складає 17,660 км. кв. А також, кількість працездатного населення даної громади становить 6639 осіб (це всі громадяни даної ТГ, вік яких від 16 до 59 років). Крім цього, варто представити динаміку результатів витрат, що стосуються наповненості місцевого бюджету на реалізацію місцевих та регіональних програм протягом 2019-2021 років для Білецької територіальної громади – рис. 2.1.

Отже, як можна побачити, відображена динаміка витрат є неоднозначною: адже, протягом 2020 року динаміка затрат має спадну тенденцію, а за 2021 рік ситуація змінюється на їхнє значне зростання. За 2019 рік сума витрат місцевого бюджету на реалізацію місцевих (регіональних) програм складала 580000,00 грн., основна частина з яких (400000,00 грн.) була направлена на ряд виконання заходів, що стосувалися, насамперед, сфери соціального захисту та соціального забезпечення, також сума витрат у розмірі 170000,00 грн., що спрямовувалися на виконання та реалізацію заходів щодо закладів молодіжної політики даної ТГ тощо.

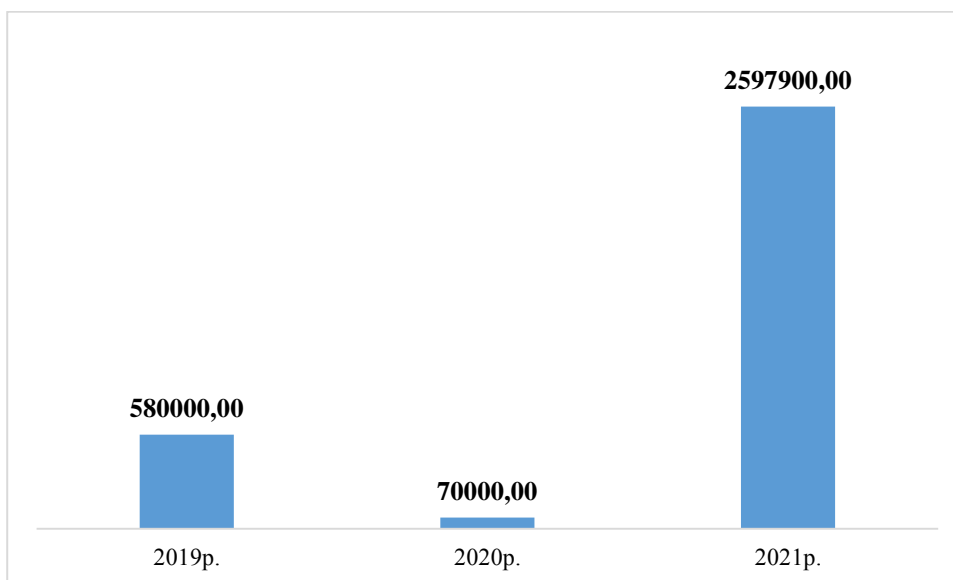


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат місцевого бюджету на реалізацію місцевих/регіональних програм для Білецької територіальної громади протягом 2019-2021 років, грн.

Протягом 2020 року сума витрат щодо місцевого бюджету на реалізацію місцевих (регіональних) програм становила 70000,00 грн., тобто в даний період відбулося істотне скорочення даної статті відносно її результату за 2019 рік, а саме на -510000,00 грн. (-87,93 %). Основна частка цих витрат спрямовувалася для Білецької сільської ради – 60000 грн.

Протягом 2021 року сума даних витрат щодо місцевого бюджету на реалізацію місцевих (регіональних) програм дорівнювала 2597900,00 грн., тобто тут уже спостерігається зростання даного показника відносно його результату за минулий рік (2020 рік), а саме – на 2527900,00 грн. (3611,29 %). Найбільша сума даних витрат спрямовувалася для забезпеченості та виконання різноманітних потреб Білецької сільської ради (2347900,00 грн.). Витрати в розмірі 1180000,00 грн. були направлені на організацію та вдосконалення благоустрою населених пунктів даної досліджуваної ТГ тощо.

Тобто, можна вважати, що саме протягом 2021 року було найбільше здійснено та реалізовано різноманітних та необхідних заходів для покращення

умов функціонування та діяльності даної ТГ, про що і свідчить відображена вище динаміка результатів витрат.

Зрозуміло, що ефективність та загальна дієвість ТГ визначається та напряду залежить від чіткої організації та правильності здійснення управлінських дій її керівного апарату. Тому, на рис. 2.2 зображено організаційно-управлінську структуру щодо взаємозв'язків даної ТГ.

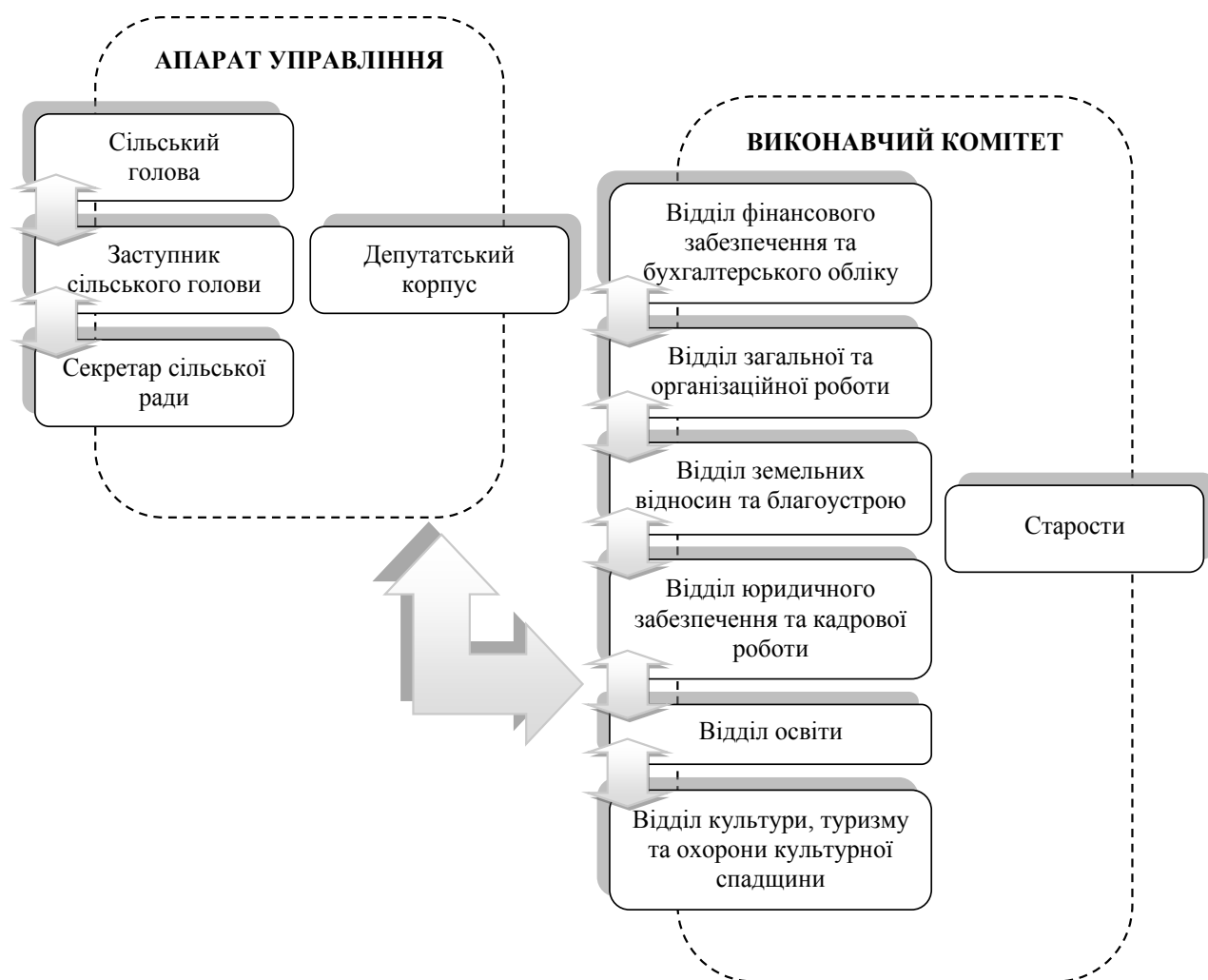


Рисунок 2.2 – Організаційно-управлінська структура Білецької ТГ

Отже, організаційна структура даної ТГ складається із апарату управління (до якого входять: сільський голова, заступник сільського голови, секретар сільської ради, а також і наявний депутатський корпус) та виконавчого комітету (до якого відносяться: сільські старости, а також відділи, що забезпечують

виконання поставлених завдань та реалізацію прийнятих необхідних рішень тощо). Між даними апаратом управління ТГ та його виконавчим комітетом ТГ існує чіткий та прямий лінійно-функціональний зв'язок, що якраз й забезпечує якісне та ефективне виконання поставлених задач та завдань.

Доцільно представити основні повноваження, яких повинен дотримуватися кожен староста ТГ – рис. 2.3.

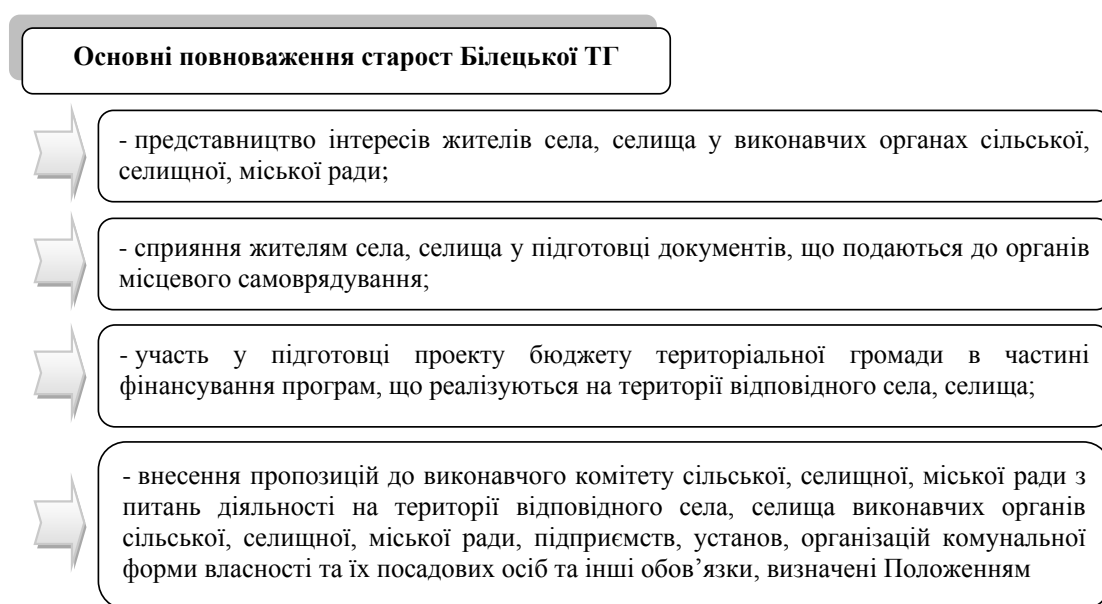


Рисунок 2.3 – Основні повноваження старост Білецької ТГ

Також, потрібно відмітити, що для того, що всі необхідні завдання та загальна робота в Білецькій ТГ проводилася на високоякісному рівні, застосовуються, так звані, «Правила внутрішнього трудового та службового розпорядку для всіх працівників Білецької сільської ради (затверджені розпорядженням сільського голови № 72 від 19.09.2019 р.), в яких якраз відображено основну мету, що полягає саме в забезпеченні та підтримці трудової дисципліни, раціональному використанні робочого часу, підвищенні якості та продуктивності праці шляхом створення та підтримання всіх необхідних умов нормальної високо продуктивної роботи (діяльності), а також у забезпеченні свідомого та сумлінного виконання всіма працівниками своїх трудових обов'язків тощо.

2.2 Оцінка доходів та видатків місцевого бюджету ТГ як необхідна складова впровадження організаційних змін

Загальне функціонування, дієвість та спроможність проводити та реалізовувати різноманітні заходи та процеси даної ТГ значно залежить від наявності її фінансово-економічного забезпечення. Адже, зрозуміло, що для того, щоб дана громада функціонувала й на далі, потрібно мати на це певні фінансові ресурси, які б змогли значно підкріплювати виконання всіх поставлених перед нею задач та завдань тощо. Тому в даному дослідженні варто проаналізувати стан доходів місцевого бюджету Білецької територіальної громади станом від 2019-2021 років – рис. 2.4.

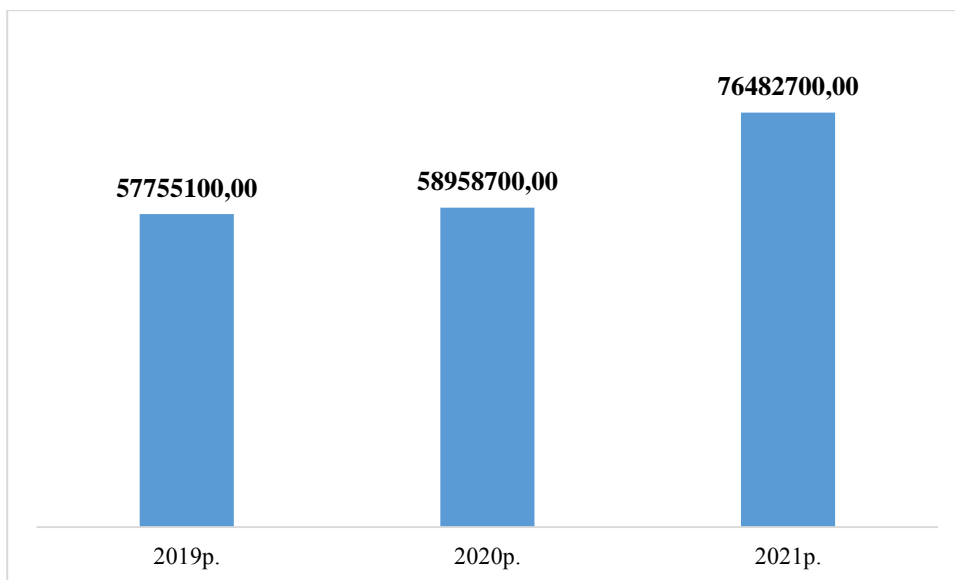


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів місцевого бюджету Білецької територіальної громади станом від 2019-2021 років, грн.

З представлених даних видно, що зміна результатів доходів щодо місцевого бюджету для Білецької ТГ має позитивну динаміку їх росту протягом 2019-2021 років: за 2019 рік дана стаття складала 5775100,00 грн.; за 2020 рік результат цього фінансово-економічного показника зріс до позначки 58958700,00 грн., тобто збільшився на 1203600,00 грн. (2,08 %) у порівнянні із результатом за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник дорівнював 76482700,00 грн., тобто зріс на

17524000,00 грн. (29,72 %) відносно значення 2020 року. Дане зростання досліджуваного фінансового показника протягом 2019-2021 років – результатів показника доходів місцевого бюджету ТГ – виступає позитивним фінансово-економічним фактором впливу для підтримки її подальшої діяльності та загального функціонування, що проявиться в її майбутньому тощо.

На рис. 2.5 відображено основні складові, що формують загальний результат доходів місцевого бюджету для Білецької ТГ протягом 2019-2021 років її діяльності.

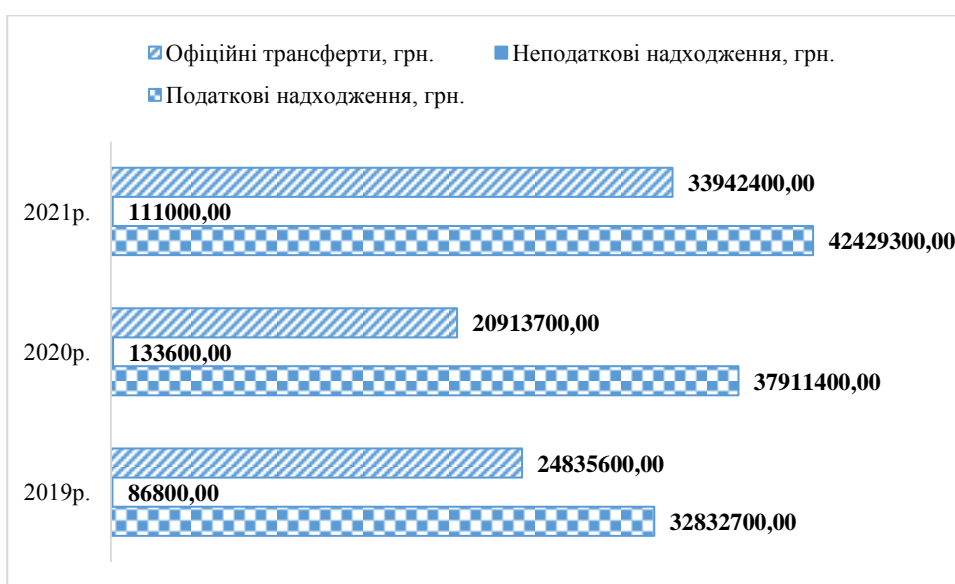


Рисунок 2.5 – Динаміка структури доходів місцевого бюджету Білецької територіальної громади протягом 2019-2021 років, грн.

Отже, як видно із наведених даних, найбільшу частку в загальній сумі місцевого бюджету даної ТГ протягом 2019-2021 років займають саме податкові надходження. Так, протягом 2019 року дана стаття склала 32832700,00 грн.; за 2020 рік даний показник зріс до 37911400,00 грн., тобто збільшився відносно минулорічного результату цього показника на 5078700,00 грн. (15,47 %); протягом 2021 року також наявна тенденція зростання цього фінансового показника 42429300,00 грн. (на 4517900,00 грн. або на 11,92 %) у порівнянні із результатом цього показника за 2020 рік. Динаміка статті «податкові

надходження» щодо доходів місцевого бюджету досліджуваної ТГ протягом 2019-2021 років є позитивною, про що свідчать зростання її результатів за весь аналізований період.

На другому місці розташувалися результати статті «офіційні трансферти»: за 2019 рік дана складова бюджету становила 24835600,00 грн.; протягом 2020 року це показник займав позначку 20913700,00 грн., тобто скоротився на -3921900,00 грн. (-15,79 %) відносно його значення за 2019 рік; за 2021 рік даний фінансовий показник дорівнював 33942400,00 грн., що свідчить про його зростання в цьому році на 13028700,00 грн. (62,30 %) у порівнянні із його результатом 2020 року. Дану тенденцію щодо зміни результатів статті бюджету ТГ «офіційні трансферти» варто, в загальному, вважати позитивною, адже, в більшості, присутнє зростання результатів цього показника.

На третьому місці знаходяться результати статті бюджету «неподаткові надходження»: за 2019 рік результат цієї статті дорівнював 86800,00 грн.; за 2020 рік значення цього показника зросло до 133600,00 грн., тобто відбулося його збільшення на 46800,00 грн. (53,92 %) відносно минулорічного значення; протягом 2021 року дана складова бюджету склала 111000,00 грн., що свідчить про її скорочення на -22600,00 грн. (-16,92 %) у порівнянні із результатом цієї статті за 2020 рік.

Варто зауважити, що досліджувана Білецька ТГ має достатнє фінансове забезпечення щодо підтримки свого ефективного функціонування на майбутнє. Потрібно розуміти, що не тільки доходи виступають основним фактором, що здійснює вплив на загальний фінансово-економічний стан досліджуваної ТГ. Аналіз витратної частини також є важливою частиною даної фінансової картини щодо стану її загального функціонування. Адже, на основі оцінки витрат даної ТГ можна дізнатися чи правильно сформована її фінансова політика та фінансово-економічна стратегія та тактика тощо. На рис. 2.6 відображена динаміка видатків місцевого бюджету Білецької територіальної громади протягом 2019-2021 років. Тенденції зміни результатів видатків місцевого бюджету Білецької ТГ мають дещо негативну динаміку їх росту протягом 2019-2021 років: за 2019 рік ця стаття

становила 5775100,00 грн.; за 2020 рік значення цього фінансово-економічного показника зросло до рівня 58958700,00 грн., тобто відбулося його збільшення на 1203600,00 грн. (2,08 %) у порівнянні із результатом 2019 року; протягом 2021 року цей показник дорівнював 76482700,00 грн., тобто збільшився на 17524000,00 грн. (29,72 %) відносно його значення за 2020 рік.

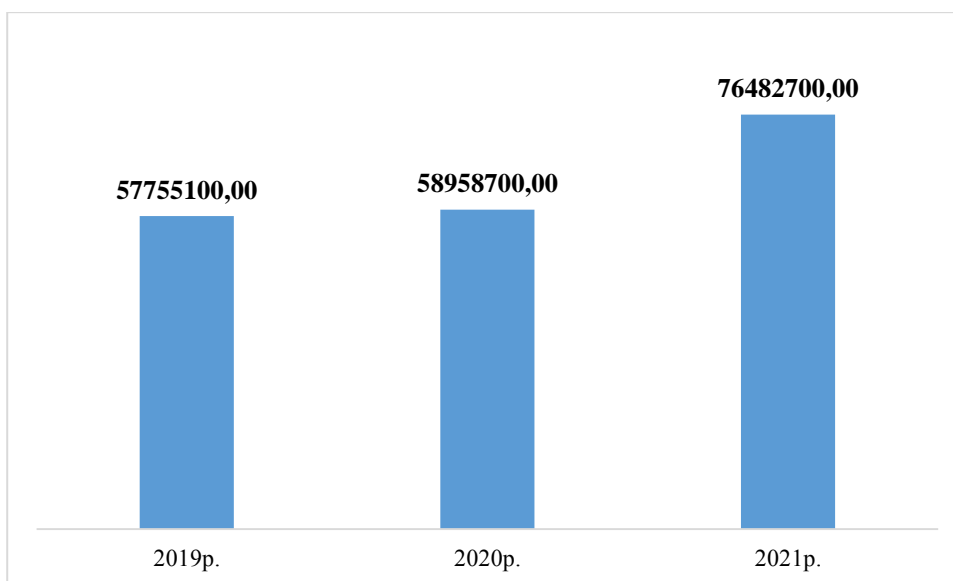


Рисунок 2.6 – Динаміка видатків місцевого бюджету Білецької територіальної громади протягом 2019-2021 років, грн.

При аналізуванні загальної суми видатків щодо місцевого бюджету даної ТГ доцільним є проведення й оцінки щодо їх структури, а саме – результатів видатків спеціального та загального фондів, що його формують.

Співвідношення динаміки результатів видатків загального та спеціального фондів для досліджуваної ТГ протягом 2019-2021 року показана на рис. 2.7. Отже, як видно в загальній сумі видатків щодо місцевого бюджету даної ТГ протягом 2019-2021 років основну частку займають видатки загального фонду. Так, за 2019 рік сума цієї статті склала 50755100,00 грн.; протягом 2020 року дана стаття дорівнювала 50940400,00 грн., тобто більше на 185300,00 грн. (0,37 %) у порівнянні із результатом за 2019 рік; протягом 2021 року даний показник зріс на

24425044,00 грн. (47,95 %) відносно минулорічного результату та становив 75365444,00 грн.

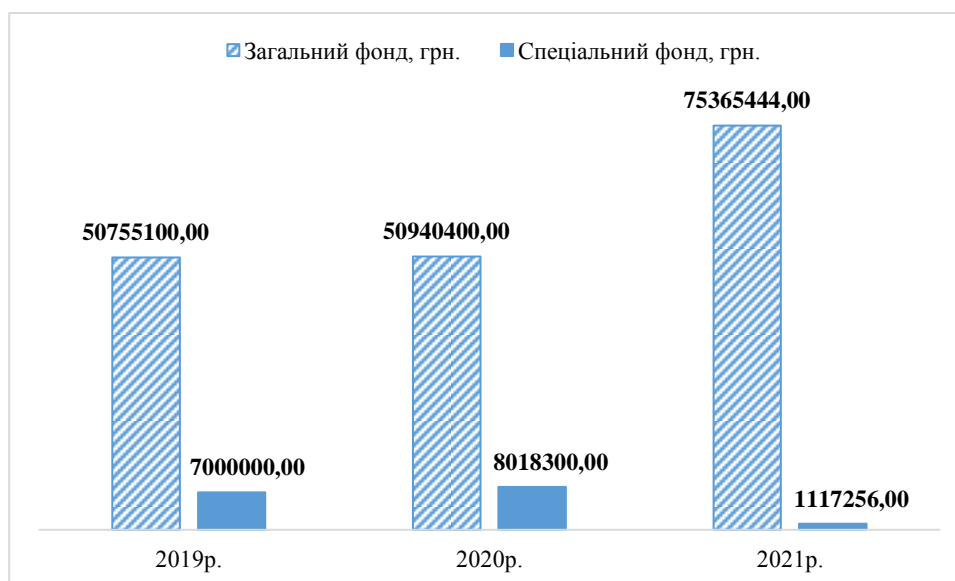


Рисунок 2.7 – Динаміка видатків загального та спеціального фондів Білецької територіальної громади протягом 2019-2021 років, грн.

Тобто, в 2021 році відбулося значне зростання суми видатків загального фонду досліджуваної територіальної громади, з яких найбільша сума видатків припадала на відділ освіти Білецької сільської ради – 50484177,00 грн. Протягом 2020 року даний показник дорівнював 38482180,00 грн., що є менше на суму в розмірі -12001997,00 грн. (-23,77 %) відносно результату статті, отриманого в 2021 році. Що ж стосується динаміки результатів видатків спеціального фонду ТГ протягом 2019-2021 років, то вона є наступною: за 2019 рік дана стаття дорівнювала 7000000,00 грн.; протягом 2020 року цей показник склав 8018300,00 грн., що є на 1018300,00 грн. (14,55 %) більше, ніж показник за 2019 рік; протягом 2021 року дана складова становила 1117256,00 грн., тобто менше на -6901044,00 грн. (-86,07 %) у порівнянні із результатом за 2020 рік. Тобто, протягом 2021 року на скорочення загального розміру щодо спеціального фонду видатків місцевого бюджету ТГ вплинуло істотне зменшення суми його складової статті – видатків розвитку.

2.3 Аналіз стану організаційних змін в досліджуваній громаді

Організаційні зміни відбуваються постійно, проте, із різною трансформаційною силою та потребою в їх застосуванні. Варто зауважити, що до початку 2020 року це були одні зміни, які впевнено можна характеризувати як зміни розвитку та вдосконалення певних процесів, що відбувалися в житті та загальній діяльності даної ТГ. З початком 2020 року ці зміни набрали кардинально інших рис, адже, вся їхня суть зводилася до потреб гнучкої адаптації, що виникла в умовах наявності пандемії. Проте, початок 2022 року показав уже зовсім іншу потребу в змінах, які вимагали значних сил щодо їх трансформації та адаптації життя всієї громади під кризові умови, що виникли в умовах війни країні. Тож, потрібно розуміти, що зміни можуть бути як необхідні елементи розвитку, так і засобом та способом кардинально нового способу життя в умовах глобальних кризових явищ та різноманітних криз, які ці явища тягнуть за собою. Не виключенням цьому є й дана досліджувана ТГ. Проте, завжди відносно легше здійснювати та впроваджувати будь-якого роду зміни, маючи певне підґрунтя для цього.

Тому, із врахуванням даної ситуації, що пов'язана із наявністю війни в країні, доцільним є здійснити аналіз організаційних змін, що відбувалися в даній громаді до її початку. Взагалі, соціальний захист населення в даній громаді повинен здійснюватися постійно тому, що є певна категорія жителів цієї громади, які потребують такої допомоги за будь-яких умов та обставин щодо загальної ситуації життя в країні. Для здійснення такої діяльності в даній ТГ сформовано відповідну сільську соціальну підтримку, основна ціль та мета якої полягає в забезпеченні надання соціальної допомоги тій верстві населення, яка найбільше цього потребує.

Найпершим етапом дослідження виступає соціальний захист населення даної ТГ, адже, це є одним із важливих елементів здійснення її соціальної політики та соціальної функції в цілому.

Основні показники щодо надання соціальної допомоги жителям Білецької ТГ за 2021 рік наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники щодо надання соціальної допомоги жителям Білецької територіальної громади за 2021 рік

| № з/п | Назва показника | Дані |
|---|---|------|
| Соціальний захист населення Білецької ТГ | | |
| 1 | Кількість осіб, яким надано соціальну допомогу, особи | 121 |
| 1.1 | - особи з інвалідністю, особи | 28 |
| 1.2 | - особи похилого віку, особи | 93 |
| 1.3 | - кількість жінок, особи | 86 |
| 1.4 | - кількість чоловіків, особи | 35 |
| 2 | Припинено надання соціальної допомоги особам, у зв'язку з їх смертю чи зміною постійного місця проживання, особи | 6 |
| 3 | Кількість соціальних працівників, які здійснювали надання соціальної послуги, особи | 10 |
| 3.1 | Норматив щодо кількості соціальних працівників для сільської місцевості, особи | 6 |
| 4 | Кількість відвідувань соціальними працівниками підопічних вдома в середньому в місяць, рази | 1135 |
| 5 | Кількість дітей в громаді, особи | 2019 |
| 5.1 | - кількість дітей-сиріт, особи | 3 |
| 5.2 | - кількість дітей-сиріт, позбавлених батьківського піклування, особи | 5 |
| 5.3 | - кількість дітей-сиріт, позбавлених батьківського піклування, які виховуються в прийомній сім'ї, особи | 1 |
| 5.4 | - кількість дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які перебувають під опікою, піклуванням та виховуються в сім'ях опікунів, піклувальників, особи | 7 |
| 6 | Кількість фахівців соціальної роботи, які надавали соціальні послуги населенню територіальної громади, особи | 2 |
| 7 | Середнє навантаження по соціальному обслуговуванню громадян громади на одного фахівця соціальної роботи, особи | 5200 |
| 8 | Загальна чисельність сімей (осіб) в громаді, які перебувають в складних життєвих обставинах, особи | 7 |
| 8.1 | - дорослих громадян, особи | 10 |
| 8.2 | - кількість дітей, особи | 25 |
| 9 | Кількість соціальних послуг для жителів громади, наданих соціальними фахівцями (консультування, інформування, психологічна підтримка, оформлення документів), штуки | 36 |
| 10 | Кількість здійснених візитів, здійснених соціальними фахівцями, в сім'ї, які перебувають на соціальному супроводі, рази | 14 |

Варто зауважити, що надання всіх необхідних видів соціальної допомоги для жителів даної громади, що здійснювали соціальні фахівці, здійснено на високому професійному рівні та із врахуванням всіх умов щодо потребуючих такої допомоги осіб. Крім цього, всі заходи щодо наданих видів соціальної допомоги для жителів громади фінансувалися з бюджету Білецької ТГ, а також і інших джерел фінансування, що не заборонені чинним законодавством України.

Наступним етапом оцінки організаційних змін в ТГ є аналіз її стану щодо перспектив розвитку освіти (табл. 2.3). Адже, освіта – основа розвитку суспільства, тому ця складова є важливою для жителів даної громади.

Таблиця 2.3 – Основні показники щодо стану та перспектив підтримки та розвитку освіти Білецької територіальної громади за 2021 рік

| № з/п | Назва показника | Дані |
|--|---|------|
| Стан та перспективи освіти Білецької ТГ | | |
| 1 | Кількість закладів загальної середньої освіти, штуки | 6 |
| 2 | Кількість закладів дошкільної освіти, штуки | 5 |
| 3 | Кількість закладів позашкільної освіти (будинок технічної творчості школяра), штуки | 1 |
| 4 | Загальна кількість учнів протягом 2021-2022 навчального року, особи | 846 |
| 5 | Безкоштовне харчування учнів шкіл за рахунок бюджетних коштів громади, класи | 1-4 |

Отже, можна зазначити, що підтримці та розвитку освіти в цій громаді приділяється достатньо уваги, передусім, це відображається у здійсненому піклуванні учнів 1-4 класів, яким із бюджету громади виділяються кошти на забезпечення їх безкоштовним харчування, адже, для дітей така турбота є важливою щодо забезпечення, передусім, їм здорового розвитку тощо. Крім цього, в громаді постійно проводиться покращення матеріально-технічного забезпечення для всіх її закладів освіти, що, в підсумку, позитивно впливає на перспективи забезпеченості щодо якісного надання освітніх послуг учням. Також, в даній громаді постійно відбувається турбота за підтримку нормального розвитку та здорового способу життя молоді, що проявляється в проведенні різноманітних

спортивних змаганнях та здоровому дозвіллі (футбол, настільний теніс, велозмагання, шахи тощо). Фінансування заходів щодо освітніх послуг в даній ТГ здійснюється на основі коштів її бюджету, а також і з позабюджетних коштів меценатів, спонсорів, громадських фондів, інших фізичних та юридичних осіб, що не суперечить чинному законодавству України.

Важливим етапом оцінки організаційних змін в громаді є також й аналіз її культури та культурної спадщини – табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники щодо стану культури Білецької територіальної громади за 2021 рік

| № з/п | Назва показника | Дані |
|------------------------------|---|------|
| Культура Білецької ТГ | | |
| 1 | Кількість клубних закладів, штуки | 10 |
| 1.1 | - кількість будинків культури (с. Великий Глибочок, с. Ігровиця, с. Плотича, с. Мшанець), штуки | 4 |
| 1.2 | - кількість клубів, штуки | 6 |
| 2 | Кількість бібліотек, штуки | 9 |
| 3 | Меморіальний музей ім. Соломії Крушельницької (с. Біла), штуки | 1 |
| 4 | Музей ім. Ярослава Стецька (с. Великий Глибочок), штуки | 1 |
| 5 | Школа мистецтв, штуки | 1 |
| 6 | Кількість проведених протягом 2021 року культурно-масових заходів у громаді, рази | 30 |

Велику роль в забезпеченні підтримки та розвитку культури та культурної спадщини даної ТГ відіграло створення в 2019 році відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини. Працівниками цього відділу протягом 2019-2021 років здійснено ряд різноманітних заходів щодо підтримки та розвитку культури та культурної спадщини громади, зокрема: проведено капітальний ремонт закладів культури, закуплено нове сучасне обладнання для закладів культури, тобто покращено та значно оновлено матеріально-технічну базу цих закладів, проведено численні культурно-масові та культурно-розважальні заходи для

жителів громади, оновлено програму екскурсійних заходів у наявні музеї громади для підтримки культурно-просвітницької діяльності серед жителів громади та інших відвідувачів, забезпечено підтримку щодо стимулювання проявів та реалізації мистецько-обдарованих дітей та молоді громади тощо. Фінансування таких заходів здійснювалося за кошти місцевого бюджету, а також інших джерел, що не є забороненими чинним законодавством країни.

Оскільки, сфера охорони здоров'я є важливою складовою, що забезпечує нормальне функціонування всієї ТГ, а також підтримує загальний стан життя та діяльності жителів громади, тому потрібно дослідити і її стан (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні показники щодо стану сфери охорони здоров'я Білецької територіальної громади за 2021 рік

| № з/п | Назва показника | Дані |
|--|---|--------|
| Сфера охорони здоров'я Білецької ТГ | | |
| 1 | Кількість амбулаторій (с. Біла, с. Великий Глибочок, с. Ігровиця), штуки | 3 |
| 2 | Кількість фельдшерських пунктів (с. Плотича, с. Мшанець, с. Чистилів, с. Івачів Долішній, с. Івачів Горішній, с. Дтківці, с. Хомівка), штуки | 7 |
| 3 | Кількість штатних посад комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Білецької сільської ради, штуки | 43 |
| 3.1 | - кількість лікарських посад, штуки | 10 |
| 3.2 | - кількість посад середніх медичних спеціалістів, штуки | 20 |
| 3.3 | - кількість посад молодших медичних спеціалістів та інших працівників, штуки | 13 |
| 4 | Кількість лікарів, особи | 5 |
| 5 | Кількість середніх медичних спеціалістів, особи | 11 |
| 6 | Кількість молодших медичних спеціалістів та інших працівників, особи | 7 |
| 7 | Кількість амбулаторних відвідувань жителями громади до лікарів за 2021 рік, рази | 9972 |
| 8 | Кількість амбулаторних відвідувань дітьми громади до лікарів за 2021 рік, рази | 3233 |
| 9 | Кількість амбулаторних відвідувань лікарями до жителів громади вдома за 2021 рік, рази | 1465 |
| 10 | Кількість амбулаторних відвідувань лікарями до дітей громади вдома за 2021 рік, рази | 439 |
| 11 | Оплачено послуги громади за кошти Національної служби здоров'я України (НСЗУ), грн. | 20626 |
| 12 | Закуплено предмети та матеріали для громади за кошти НСЗУ, грн. | 9700 |
| 13 | Оплачено послуги за кошти місцевого бюджету, грн. | 322948 |

Продовження табл. 2.5

| № з/п | Назва показника | Дані |
|--|---|-------|
| Сфера охорони здоров'я Білецької ТГ | | |
| 14 | Закуплено основні засоби для покращення матеріально-технічної бази (МТБ), тис. грн. | 455 |
| 15 | Закуплено предмети і матеріали для покращення МТБ, тис. грн. | 252,5 |
| 16 | Закуплено медикаменти та вироби медичного призначення для покращення МТБ, тис. грн. | 81,8 |
| 17 | Закуплено засоби індивідуального захисту для покращення МТБ, тис. грн. | 46 |
| 18 | Закуплено деззасоби для покращення МТБ, тис. грн. | 12,3 |
| 19 | Кількість здійснених щеплень жителів громади протягом 2021 року в пункті вакцинації від COVID-19, штуки | 3356 |
| 19.1 | - кількість проведених щеплень першою дозою, штуки | 1789 |
| 19.2 | - кількість повністю провакцинованих пацієнтів громади, особи | 1567 |
| 19.3 | - задекларовано пацієнтів громади провакцинованих (охоплених) першою дозою, % | 47,55 |
| 19.4 | - задекларовано пацієнтів громади провакцинованих повністю, % | 42,48 |
| 20 | Кількість здійсненого збору і транспортування зразків матеріалу, в т. ч. у дітей, штуки | 850 |

Отже, дана ТГ повністю забезпечена всім необхідним в сфері охорони щодо власних жителів. В даній громаді функціонує необхідна кількість спеціальних закладів та установ, які надають усі необхідні медичні послуги пацієнтам. Кожного року здійснюються певні заходи щодо покращення стану матеріально-технічного забезпечення та матеріально-технічної бази цих закладів, що є позитивним для збереження життя та покращення здоров'я всіх жителів ТГ. Фінансування сфери охорони здоров'я Білецької ТГ здійснюється за кошти Національної служби здоров'я України (НСЗУ), а також і за кошти місцевого бюджету, та інших фінансових джерел, що не суперечать чинному законодавству України. Взагалі, діяльність закладів медичних послуг громади спрямовується на підтримку, забезпечення та допомогу її жителям в забезпеченні надання доступної та якісної первинної медичної допомоги всім, хто її потребує.

Потрібно, також проаналізувати діяльність центру надання адміністративних послуг в даній ТГ, основні показники функціонування якого представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності центру надання адміністративних послуг Білецької територіальної громади за 2021 рік

| № з/п | Назва показника | Дані |
|---|--|--------|
| Центр надання адміністративних послуг Білецької ТГ | | |
| 1 | Кількість видів надання адміністративних послуг ЦНАП Білецької СР, штуки | 206 |
| 2 | Сума залучених коштів міжнародних донорів (Програма «U-LEAD з Європою») для організації роботи ЦНАП (постачання меблів, техніки та ознакування), тис. грн. | 456,8 |
| 3 | Кількість розроблених проєктів рішень сесій сільської ради щодо затвердження переліку послуг, які надаються через ЦНАП, а також щодо його діяльності, штуки | 5 |
| 4 | Кількість розроблених проєктів рішень виконкому сільської ради щодо затвердження інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, а також щодо його діяльності, штуки | 4 |
| 5 | Кількість вебінарів, пройдених працівниками ЦНАП, проведених Міністерством цифрової трансформації України щодо діяльності ЦНАП та Департаментом економічного розвитку та торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації, штуки | 16 |
| 6 | Кількість послуг, наданих працівниками ЦНАП за 2021 рік, штуки | 8425 |
| 6.1 | - кількість послуг у сфері реєстрації права власності та послуг з проведення реєстраційних дій в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, штуки | 2603 |
| 6.2 | - кількість послуг з реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, штуки | 482 |
| 6.3 | - кількість послуг Головного управління Держгеокадастру у Тернопільській області (в тому числі, надання витягів з Державного земельного кадастру, що надаються у ЦНАП Білецької сільської ради), штуки | 856 |
| 6.4 | - кількість послуг соціального характеру (прийняття та оформлення документації для отримання житлових субсидій, допомог та пільг), штуки | 549 |
| 6.5 | - кількість послуг з державної реєстрації актів цивільного стану, штуки | 179 |
| 6.6 | - кількість послуг з видачі посвідчень батьків та дітей багатодітної сім'ї, штуки | 70 |
| 6.7 | - кількість прийнятих заяв для надання одноразових допомог з місцевого бюджету, штуки | 305 |
| 6.8 | - кількість оформлених та виданих довідок, штуки | 2310 |
| 6.8.1 | - кількість оформлених та виданих довідок на віддалених робочих місцях ЦНАП, штуки | 1994 |
| 6.9 | - кількість оформлених та виданих довідок про місце реєстрації, штуки | 690 |
| 7 | Сума, що надійшла до бюджету територіальної громади від надання адміністративних послуг працівниками ЦНАП за 2021, грн. | 559407 |
| 8 | Сума, що надійшла до державного бюджету від надання адміністративних послуг працівниками ЦНАП за 2021, грн. | 22140 |

Наявність в даній громаді ЦНАП є надзвичайно важливою структурою, що сприяє швидкому та якісному отриманню необхідних послуг для її жителів.

Тобто, можна вважати, що протягом 2021 року в даній територіальній громаді відбувалося значне покращення та вдосконалення таких її складових як: соціальний захист населення, освіта, культура, охорона здоров'я, надання адмінпослуг та ін., що в загальному сприяло її ефективному розвитку в цілому. Протягом 2021 року закладалися цілі та основні пріоритети щодо подальшого розвитку Білецької ТГ, основна мета яких полягала в забезпеченні підвищення інвестиційної привабливості даної ТГ шляхом формування сприятливого інвестиційного клімату, що посприяло б якісному стимулюванню для залучення інвестиційних та фінансових ресурсів.

Проте, 2022 рік вніс в життя громади свої корективи та сформував нові цілі, суть яких полягає вже в загальній підтримці функціонування громади та її жителів в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЛЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

3.1 Трансформація стратегії розвитку ТГ на основі адаптації до умов воєнного стану в країні

Стратегія розвитку потрібна завжди, не зважаючи на різноманітні події та умови життя – чи то позитивні, чи то негативні. Проте, потрібно наголосити на тому, що саме негативні фактори та нестабільні події мають найбільший вплив на формування різноманітних нових кроків щодо власного розвитку та збереження діяльності на перспективу тощо. Дотримання стратегії розвитку даної ТГ в умовах війни в країні виступає важливим кроком, адже, життя триває і потрібно його підтримувати на основі впровадження певних адаптаційних механізмів та процесів, відповідно. І одним із таких механізмів може бути якраз адаптація власної стратегії, яка діяла при нормальному житті даної ТГ, до тих умов, які є наявними на теперішній час. Тобто, іншими словами, застосувати певний чіткий адаптивний механізм до того становища функціонування, яке є на даний час. Потрібно зауважити, що дану стратегію, яка є розробленою для даної ТГ потрібно адаптувати під нові вимоги часу із врахуванням застосування та впровадження саме тих моментів, які першочергово необхідні в цих реаліях життя, тобто здійснити певні трансформаційні дії для її корегування із врахуванням реалізації всіх необхідних процесів, що відбуваються в умовах війни в країні. Зрозуміло, що основна частина стратегії для даної ТГ залишається без суттєвих змін, натомість, додаткова частина стратегії повинна бути доповнена основними об'єктивними моментами із врахуванням певних підходів до неї на основі застосування чітко визначених до виконання кроків (на теперішній час) в час війни.

На рис. 3.1 представлено стратегію розвитку для Білецької ТГ, яка була розроблена на період 2020-2027 років при мирних (нормальних) умовах життя її громади, та й країни в цілому.

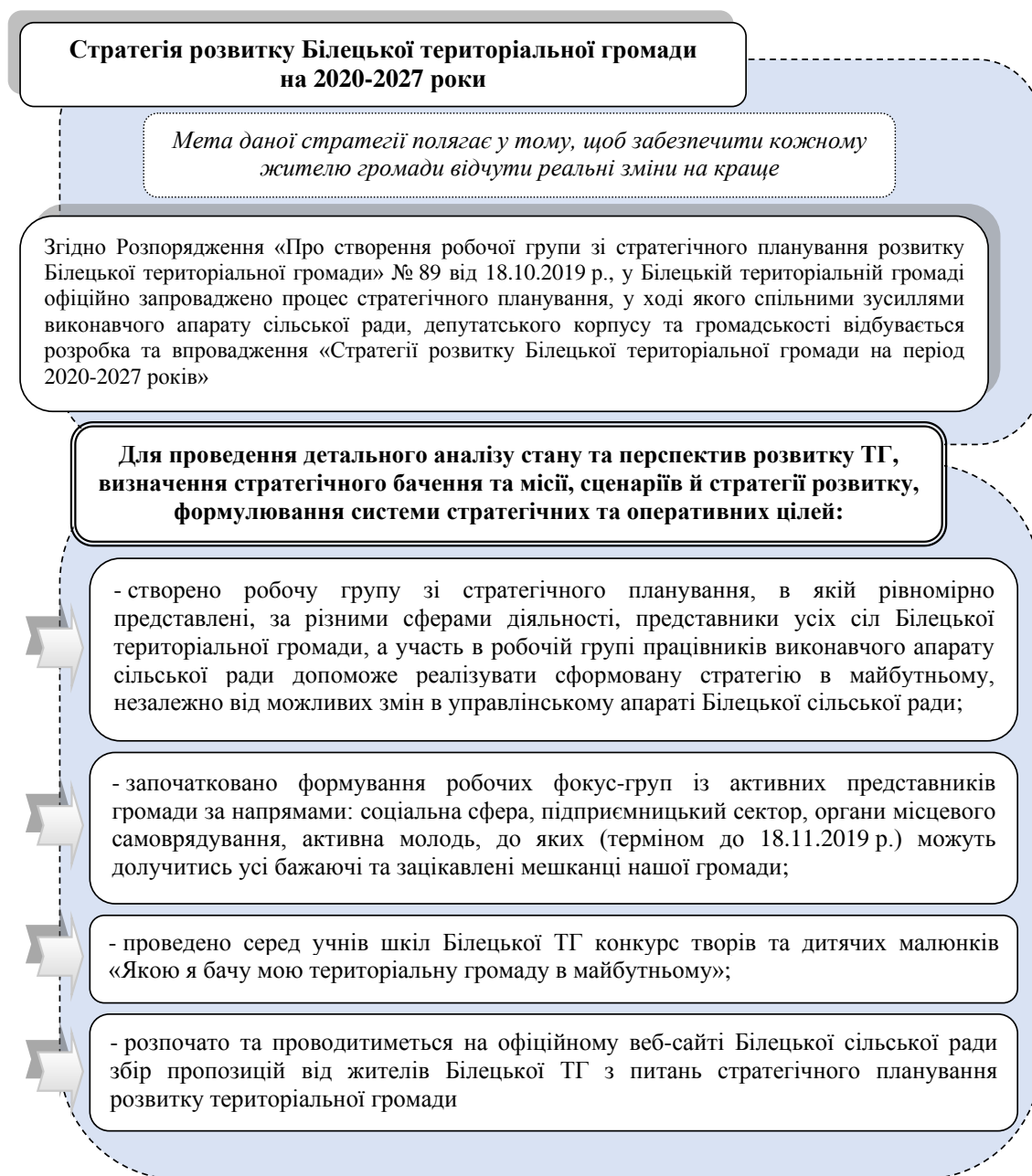


Рисунок 3.1 – Стратегія розвитку Білецької ТГ у мирний час

Отже, варто розуміти, що лише сформовані спільними зусиллями чіткі кроки в даній стратегії розвитку цієї ТГ сприятимуть тому, що буде налагоджено та підтримуватиметься її загальна діяльність між всією громадою ТГ, бізнесом та

бізнес-процесами, а також і владою всіх рівнів. Тільки за підтримки та чіткого виконання такої умови зможе відбутися досягнення поставлених запланованих результатів даної ТГ у воєнних умовах її життя.

Із врахуванням цього, на рис. 3.2 представлено оновлену стратегію для Білецької ТГ в умовах війни в країні.

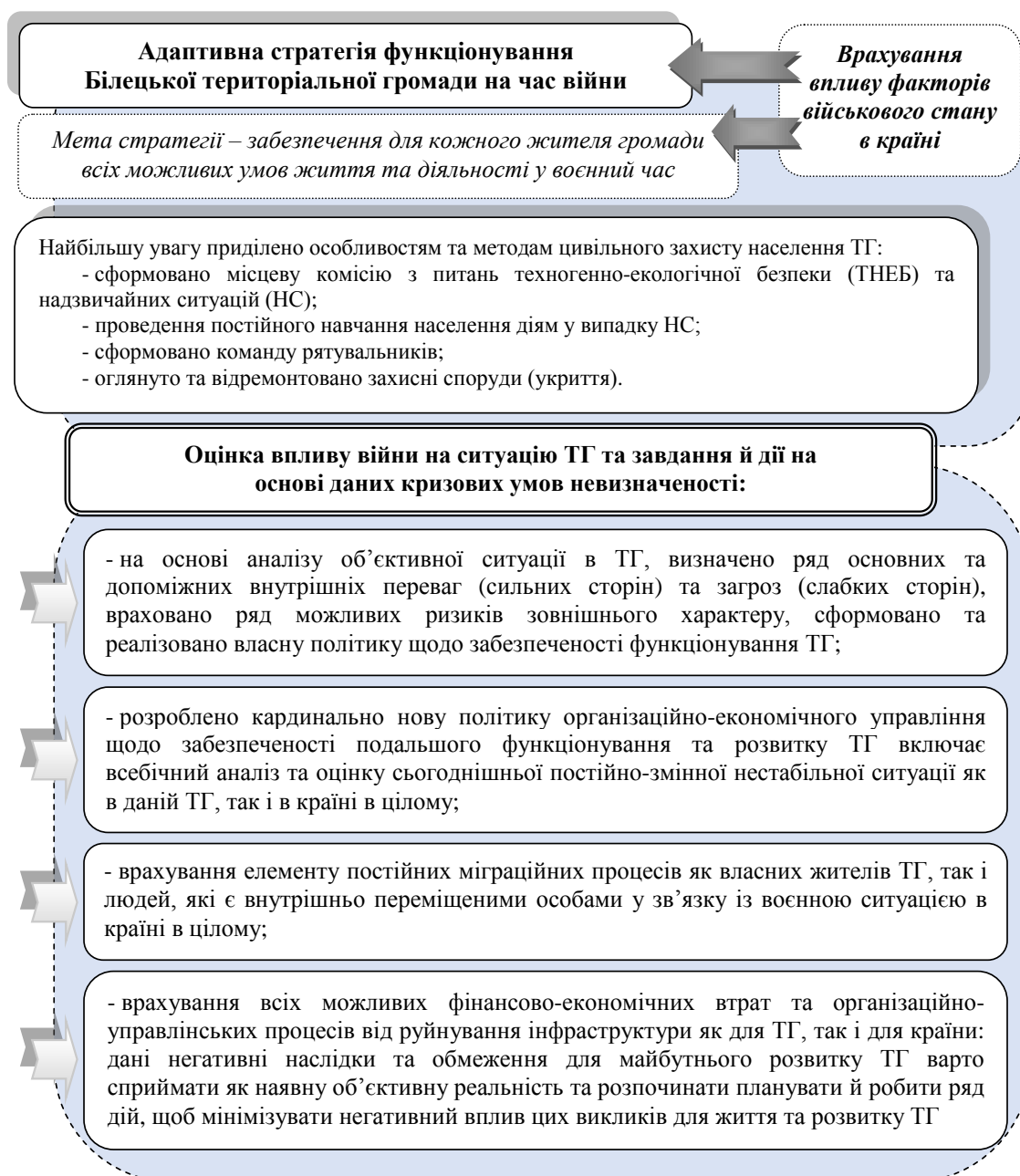


Рисунок 3.2 – Пропонована адаптивна стратегія функціонування Білецької ТГ у воєнний час

Зрозуміло, що воєнні дії в країні мають негативний, а подекуди й негативно-критичний характер впливу як на забезпеченість звичайного життя, так і на різноманітні бізнес-процеси, організаційно-управлінські процеси тощо. Дана досліджувана ТГ не є виключенням також: адже, на даний час всі намагаються як найкращим чином виконувати свої прямі функції та завдання, які на пряму мають за мету насамперед сприяти забезпеченню життя як країни, так і її громадян. Багато істотно кардинальних та безповоротних моментів приніс 2022 рік для держави в цілому. Тому найважливішим на даний момент часу є те, що потрібно старатися втримати власні позиції щодо забезпеченості функціонування нашої країни. Зокрема, кожна ТГ повинна виконувати саме ті функції, які найкраще їй підходять для реалізації – постійну забезпеченість виробництва, постійне надання послуг, забезпеченість логістики та логістичних процесів, соціально-економічну допомогу потребуючим громадянам, забезпеченість психологічно-моральної, а по можливості, й кваліфікованої медично-лікарської допомоги, волонтерство тощо.

Найважливішим завданням для всієї країни на даний час, та й для досліджуваної ТГ, зокрема, є те, що потрібно думати на перспективу, хоча це є надзвичайно і важко, і психологічно складно. Одним із таких завдань виступає – глобальний план відновлення всіх складових елементів країни – масштабне сучасне відновлення країни в нових реаліях життя – готовність до трансформаційного життя країни в нових умовах на основі забезпеченості захисту від всіх можливих зовнішніх загроз та ризиків.

Тому, представлена запропонована адаптивна стратегія функціонування Білецької ТГ в умовах воєнного часу виступає таким собі першочерговим планом, що забезпечить функціонування та подальший розвиток ТГ на перспективу. Адже, ця підлаштована під сучасні реалії життя, оновлена стратегія якраз і відображає основні моменти, які першочергово повинні бути враховані та реалізовані в даних умовах життя. Також, потрібно враховувати, що на даний час для того, щоб подолати наявну ситуацію, кожна ТГ країни повинна працювати злагоджено та у взаємозв'язку між собою, що забезпечить країні можливості реалізації

різноманітних організаційно-управлінських процесів на швидку перспективу тощо.

Варто відмітити, що в даній адаптованій стратегії для досліджуваної ТГ виокремлено вплив ряду негативних факторів, що виникли в умовах війни та є, за своїм змістом, надзвичайного глобального характеру дії:

1) невизначеність – тягне за собою неможливість врахувати та спланувати швидкість зміни ситуації на той чи інший момент часу;

2) змінність – постійна зміна внутрішнього бізнес-середовища держави на основі воєнних дій;

3) психологічність – сукупність факторів психологічно-соціального характеру залякування, що в більшій мірі впливають на якість виконання людьми поставлених цілей та задач;

4) моральна втома – неможливість зрозуміти наявну ситуацію та неможливість спланувати певні організаційно-управлінські дії на коротко- та середньострокову перспективу;

5) фізична втома – втома працівників від виконання ряду завдань та дій, які в більшості не є плановими та залежать від стану воєнних дій з року країни-агресора;

6) соціальна незахищеність – постійна зміна щодо стану внутрішнього середовища регіонів країни;

7) очікування – постійне чекання на події негативного характеру, що можуть або відбутися, або не відбутися, або відбутися зовсім по іншому тощо;

8) прискореність життя та праці – виснаження людей на основі неможливості спрогнозувати наступні майбутні події та бажання встигнути зробити все на максимум;

9) інші негативні фактори, що не сприяють забезпеченню нормальних умов життя та праці громадян як країни в цілому, так і жителів досліджуваної ТГ.

Проте, які б негативні фактори не принесла війна, є й ряд позитивних моментів, які в більшості полягають в оновленій свідомості щодо життя та діяльності громадян. Не варто також забувати і про величезну підтримку та

допомогу від міжнародних організацій та міжнародних партнерів, які разом із Україною «навчаються» жити та діяти за нових реалій життя. Дана досліджувана ТГ не виключення в складному глобальному трансформаційно-адаптивному процесі та механізмі держави, адже, серед її особливих завдань та функцій сьогодення є значна допомога в організації та підтримці логістики та соціально-психологічній підтримці громадян країни тощо.

3.2 Впровадження організаційно-управлінської моделі для налагодження стабільної діяльності ТГ в умовах війни

Життя та діяльність в Україні в умовах війни назавжди зазнали кардинально незворотних змін, що, перш за все, відобразилося в способі необхідності щодо постійної адаптації до теперішніх умов: потрібно повсякчас перебувати в стані готовності до будь-яких різких зовнішніх змін, і, заодно, бути готовими підтримувати життєздатність всієї системи країни та її регіонів тощо.

Досліджувана ТГ цьому теж є не виключенням: потрібна певна «адаптаційна» модель, що зуміє підтримувати безперерйне життя даної громади, адже, від цього залежатиме добробут і її жителів, а також це матиме вплив на забезпеченість функціонування всієї країни. Тому, варто розуміти, що таку модель потрібно сформувати як певного роду кістяк, а за будь-яких різких зовнішніх змін потрібно її швидко адаптувати до наявних зміни.

Доцільно представити на рис. 3.3 основні етапи щодо організаційно-управлінської моделі для досліджуваної ТГ із врахуванням наявності глобального впливу таких факторів як: війни та кризи.

Отже, перший етап пропонованої моделі полягає в комплексному дослідженні загального стану даної ТГ на основі різноманітних показників щодо її функціонування (економічні; соціальні; фінансово-статистичні; екологічні; правові; організаційні; виробничі тощо). Тобто, на цьому етапі відбувається збір всього комплексу необхідних даних, які як найкраще посприяли б отриманим результатам другого етапу цієї організаційно-управлінської моделі – проведенню ґрунтового аналізу щодо загального стану ТГ.

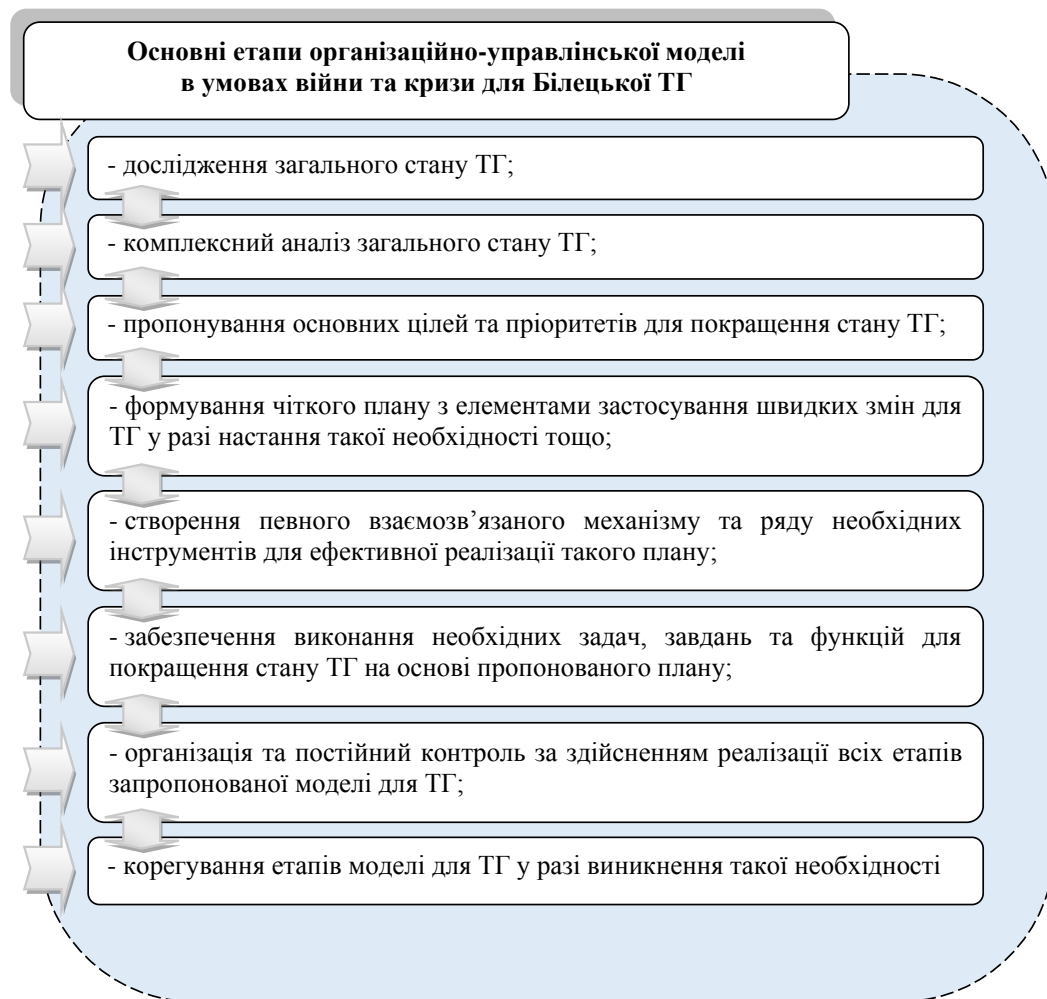


Рисунок 3.3 – Запропоновані основні етапи організаційно-управлінської моделі в умовах війни та кризи Білецькій ТГ

На основі отриманих результатів пропонуються певні цілі та пріоритети, на основі яких вже й формується певний план із врахування фактору швидких змін, адже, маємо справу із кризовим станом, що виник в умовах війни. Для забезпеченості ефективної реалізації сформованого плану, формується певний взаємозв'язаний механізм, а також виділяються певний комплекс різноманітних інструментів (фінансово-економічних, соціальних, виробничих тощо), що сприятимуть ефективній реалізації такого плану.

Для того, що забезпечити ефективне втілення даного запропонованого плану формуються чіткі задачі, а потім, для їх розв'язання – обґрунтовані завдання, а також описуються чіткі функції для виконання певного кола учасників, що забезпечуватимуть реалізацію цього запропонованого плану.

Етап організації та проведення постійного контролю виступає надзвичайно важливим для ефективної реалізації цієї організаційно-управлінської моделі, адже, для того, щоб забезпечити ефективність виконання кожного із вище перелічених етапів моделі, необхідно їх правильно організувати. Перш за все, це сприятиме економії часу, який в даному випадку є важливою умовою, тобто витративши велику кількість часу на виконання недоцільної функції, можна втратити контроль над усім процесом, і тоді кінцевий результат може мати незворотні глобальні та непоправні наслідки. Варто зазначити, що своєчасний контроль сприятиме підтримці правильності застосування організаційно-управлінських процесів у цій моделі.

Крім цього, варто розуміти, що дана організаційно-управлінська модель пропонується для реалізації для ТГ в умовах війни, тому, етап корегування даного процесу є обов'язковим, адже, саме завдяки йому можна швидко адаптувати модель під різного роду негативні зовнішні зміни, що відбуваються не планово та є непрогнозованими. Саме завдяки цьому етапу пропонованої моделі здійснюється моделювання настання негативних змін, що можуть відбутися і готовності до них як учасників, що забезпечують цей процес реалізації, так її звичайних жителів даної ТГ. Потрібно наголосити, що надзвичайно важливим етапом оцінки в даній пропонованій прогностичній організаційно-управлінській моделі для підтримки та забезпечення функціонування досліджуваної Білецької ТГ в умовах війни та кризового стану виступає момент врахування показника «трансферти», адже, від зміни саме цього показника багато в чому залежатиме стан дохідності даної ТГ. Також, варто зауважити, що в умовах війни в країні змінилися певні моменти щодо надання фінансового забезпечення функціонування ТГ, особливо тих, які розміщені на більш «спокійніших» територіях країни. Так, за оцінками аналітиків щодо аналізу місцевих бюджетів, помітна позитивна динаміка надходжень, не дивлячись на наявність повномасштабної війни в країні. Адже, ті регіони, де відносно є більш спокійна можливість працювати на накопичувати фінансові надходження як для

забезпеченості власного розвитку, так і для наповненості місцевих та державного бюджету – використовують даний фактор на повну.

Наявність воєнних дій на території країни має різний характер і ті території, які мають змогу здійснювати діяльність – працюють та забезпечують фінансові надходження до місцевих та державного бюджетів. Дана можливість дозволяє забезпечувати і власний розвиток, зокрема досліджуваній ТГ, яка в цьому процесі не є виключенням. Варто, зазначити, що в процесі розвитку та підтримки нормального функціонування ТГ сприяють запропоновані державою різноманітні програми підтримки. Одними із таких виступають програми щодо змін оподаткування бізнесу та підтримки бізнесу для ТГ та підприємців – рис. 3.4.

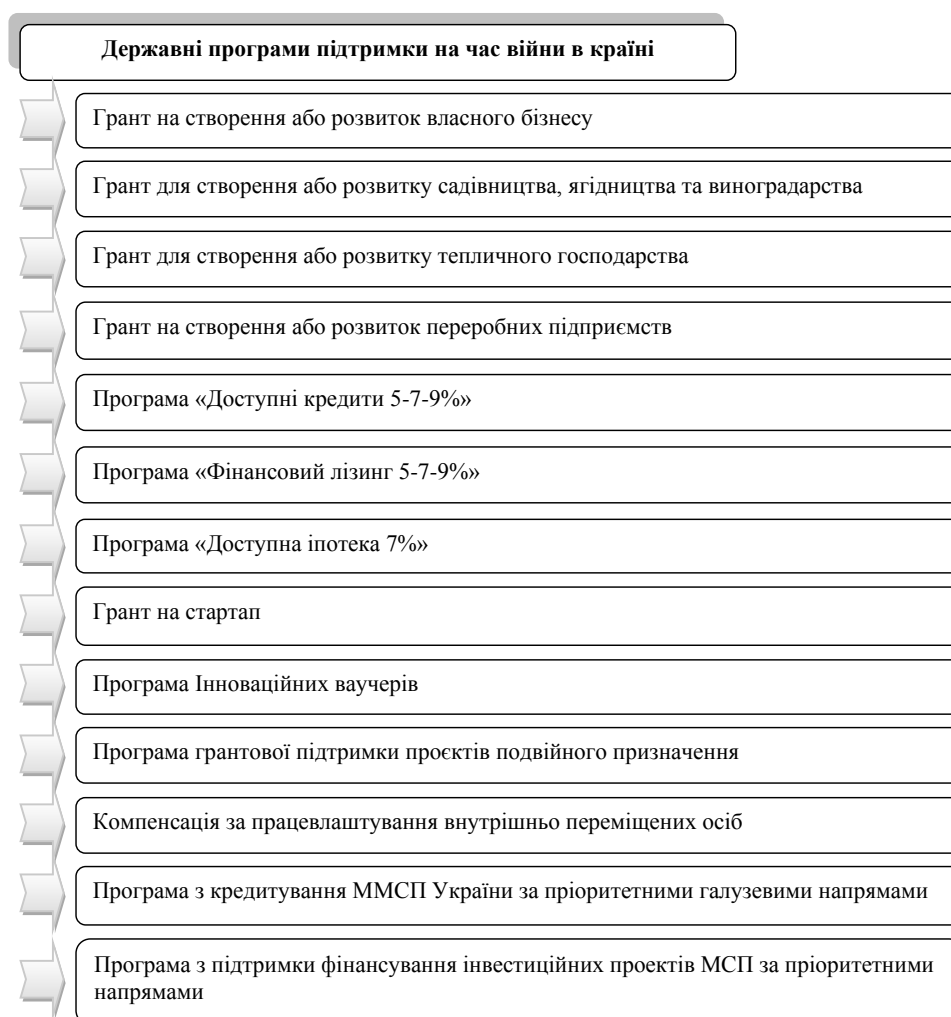


Рисунок 3.4 – Перелік державних програм щодо підтримки та забезпечення функціонування та розвитку ТГ та бізнесу країни

Усестороння підтримка та забезпеченість щодо стабільності діяльності економіки в цілому виступає основним елементом, що наблизить перемогу країни в даній війні. А тому, державна допомога є важливим етапом в забезпеченні цієї підтримки. Варто згадати і про встановлені значні зміни в оподаткуванні, які теж мають на меті підтримати всі складові економіки нашої держави.

Досить значний вплив на формування загальних доходів даної ТГ мають трансферти, тобто певна безповоротна сума, що надається для користування ТГ із державного бюджету. В табл. 3.1 наведено вихідні дані для побудови прогнозної економічної моделі, що відобразить зміст щодо можливості зростання доходів Білецької ТГ із врахуванням збільшення наданих трансфертів.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови прогнозної економічної моделі

| Періоди, роки | Сума доходів трансфертів (фактичні та прогнозні дані), грн. | Сума трансфертів (фактичні та прогнозні дані), грн. |
|---------------|---|---|
| 2019 | 5775100 | 24835600 |
| 2020 | 58958700 | 20913700 |
| 2021 | 76482700 | 33942400 |
| 2022 | 90721600 | 34976600 |
| 2023 | 181443200 | 52464900 |

На рис. 3.5 представлена прогнозна модель щодо можливої зміни рівня доходів ТГ у зв'язку із збільшенням надання їй трансфертних коштів.

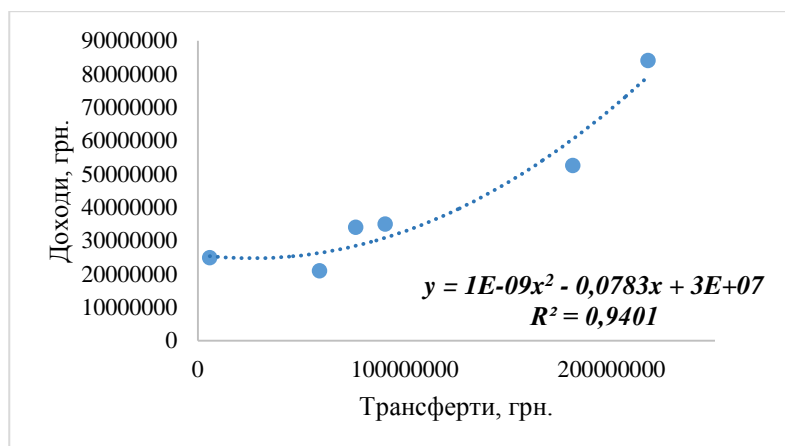


Рисунок 3.5 – Прогнозна економічна модель зростання доходів Білецької ТГ із врахуванням збільшення наданих трансфертів

Згідно представленої моделі, значення коефіцієнта детермінації рівне 0,9401, тобто помітно значну залежність між вибраними аналізованими показниками. Оскільки результат коефіцієнта наближається до 1, то запропонована модель є адекватною реальній дійсності та вказує на лінійний зв'язок між даними показниками. Дана тісна залежність між зазначеними фінансово-економічними показниками здійснюватиме позитивний вплив на загальне функціонування, та ведення бізнесу, зокрема, для Білецької територіальної громади.

3.3 Застосування прогностичної фінансово-економічної моделі підтримки функціонування ТГ в умовах кризового стану

Оскільки, будь-яка організаційно-управлінська діяльність, а також і загальна система управління будь-якої як організації, так і територіальної громади, яка в цьому аспекті також не є виключення, час від часу в своєму функціонуванні та розвитку потрапляє в певну фазу кризового стану, тобто проходить такий етап: даний момент є невідворотним, адже, по своїй суті та змісту саме наявність таких факторів і сприяє певному трансформаційному розвитку через адаптаційний механізм виходу на кардинально новий етап у своєму існуванні, тобто сформуванню певного нового комплексу щодо здійснення управлінської діяльності тощо.

Кризовий стан в системі управліннями відображається різного роду змінами та є однією із складових частин такого управління. Тому, що, за своїм змістом, криза – це певного роду необхідні та невідворотні зміни, що в основному відбуваються тоді, коли відбувається певного роду різка зміна того чи іншого усталеного стану речей, тобто, іншими словами, відбувається певний збій що потребує необхідної зміни такої системи, що відображає як її прийняття таких змін, так і реагування на ці зміни в цілому.

Потрібно розуміти, що настання кризи є невідворотним, і навіть своєрідною аксіомою – все потребує змін, інакше не буде забезпеченості постійного розвитку, від якого й залежить постійне вдосконалення та формування й пропонування

кардинального нових практико-методичних положень щодо забезпеченості ефективності розвитку будь-якої системи тощо.

Проте, є різноманітні причини виникнення кризи, на які слід звертати увагу:

- перші можуть бути «природними», тобто відбуваються згідно нормального плину часу та виникають за необхідності підтримання розвитку системи;
- другі – виникають як вимушені та є відповіддю на певні зовнішні виклики, й у своїй більшості характеризуються негативним впливом через виникнення негативних зовнішніх факторів, наприклад, фактор «повномасштабна війна в Україні», який вимушено призвів до кардинальних змін в усіх системах держави, при чому дуже швидких змін, які включають, перш за все, швидку адаптацію під нові реалії життя всієї країни.

Варто наголосити на такому важливому моменті як те, що точно та вчасно зуміти спрогнозувати виникнення та настання будь-якого негативного фактору впливу на 100 % просто не можливо, проте, можливо спрогнозувати певну програму дій щодо настання таких негативних подій, на основі якої буде описано певні етапи виконання першочергових завдань в разі настання такого випадку.

Зрозуміло, що своєчасне виявлення кризи, як і настання кризового стану надає багато переваг, передусім в тому, що дає змогу, по-перше, перетворити власні слабкі сторони в сильні, а також і те, що це надає певний час для адаптації внутрішнього середовища до змінених зовнішніх умов тощо.

Проте, даний момент дуже важко прирівняти до фактору наявності війни в країні, коли ніхто не мав уявлення яким чином це все буде розвиватися. Але, все ж тут відбулося врахування такого фактору як громадянська позиція (соціокультурний фактор), який в багато чому відіграв величезну роль: розпочалася жвава діяльність кожного в тих аспектах, які кожен вмів якнайкращим чином виконувати.

Діяльність досліджуваної ТГ також цьому не є виключенням. Оскільки, дана ТГ розміщена у відносно «спокійному» регіоні країни, то тут розпочалися певні

дії, що полягали в загальній допомозі державі, та, заодно, сприяли забезпеченню збереження як власного функціонування, так і підтримці власного розвитку.

Тому, на основі такої діяльності, варто відмітити про те, що й справді в багато чому тут відбулося пожвавлення, а, отже, й трансформація на основі врахування адаптивності щодо власного функціонування та розвитку в цій територіальній громаді.

Найважливішим елементом із такої злагодженої діяльності ТГ варто представити саме пропоновану державною так звану програму релокації бізнесу в державі, адже, щоб не відбувалося в країні, все ж потрібно шукати шляхи порятунку для підтримки стану власної фінансово-економічної ситуації в цілому. Тому, дана програма стала для держави найактуальнішою, адже, потрібно не тільки зуміти зберегти власний бізнес, але й ще постаратися посприяти та забезпечити його вдале функціонування та розвиток, адже, від цього залежатиме життя країни, та й громади в цілому.

Взагалі, така програма для територіальних громад є важливим фактором щодо забезпеченості власного успіху, й успіху для країни в цілому: забезпечуються робочі місця, забезпечується зайнятість населення, зберігається виплата заробітної плати, сплачуються податки (варто врахувати спрощені методики оподаткування в умовах війни та податкові обмеження), зберігається можливість наповнення місцевих та державного бюджету тощо.

Для того, щоб відбулася певна злагодженість спільної діяльності жителів ТГ необхідно врахувати поєднання певних умов, які представлені на рис. 3.6.

Відповідно, що для того, щоб досліджувана ТГ посприяла як власній підтримці щодо життя та діяльності своїх громадян, а також зуміла забезпечити загальну та достатню підтримку щодо забезпеченості відносно нормального функціонування, та й навіть розвитку, національного бізнесу, потрібно докласти чимало зусиль у правильному напрямі тощо.

Така налагоджена співпраця та діяльність жителів ТГ щодо розуміння важливості теперішньої ситуації підтримки належного функціонування національного бізнесу може забезпечити два основні моменти:

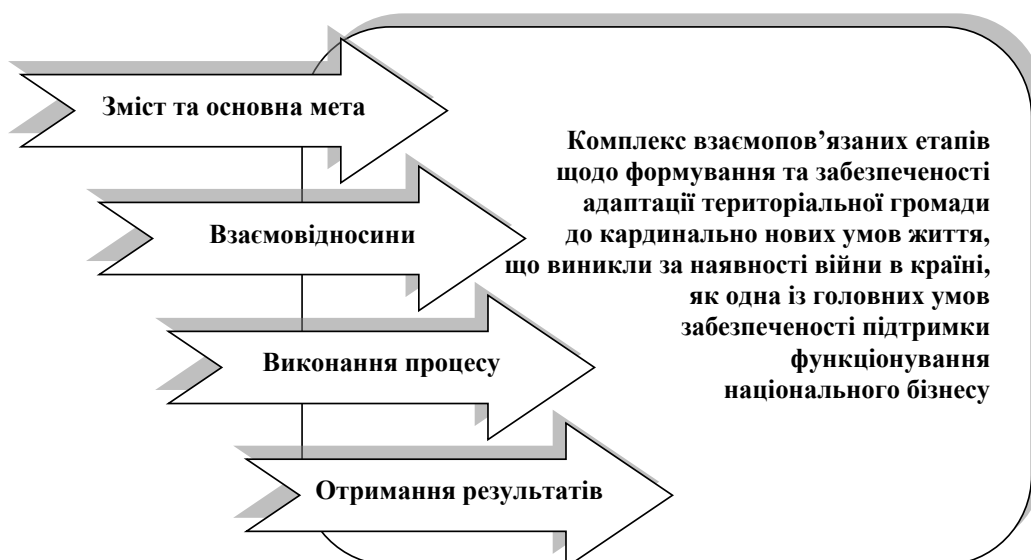


Рисунок 3.6 – Умови забезпеченості злагодженої спільної діяльності ТГ в умовах війни в країні

1) можливість забезпечення налагодження діяльності підприємств національного бізнесу як важливого показника щодо підтримки національної економіки країни;

2) можливість забезпечення розвитку та підтримки функціонування самої ТГ в нових умовах життя із врахуванням фактору війни.

Враховуючи те, що від початку виникнення війни велика кількість малих та мікропідприємств перемістилися в західні регіони країни: на цих територіях є можливість відносно «спокійніше» проводити свій бізнес, тому враховуючи ці моменти, в даній роботі пропонується використати дану ситуацію, тобто, трансформувати цю можливість в значну конкурентну перевагу та застосувати її як одну із сильних сторін для даної ТГ.

В табл. 3.2 наведено результати вихідних даних для побудови прогнозної фінансово-економічної моделі щодо можливості зростання дохідності Білецької ТГ на основі врахування грантової допомоги внутрішньо переміщеному бізнесу.

Відомо, що підтримці та розвитку національного бізнесу в даний час всесторонньо допомагає держава на основі іноземної підтримки.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови прогнозної фінансово-економічної моделі

| Періоди, роки | Сума доходів трансфертів (фактичні та прогнозні дані), грн. | Сума грантової допомоги (фактичні та прогнозні дані), грн. |
|---------------|---|--|
| 2019 | 5775100 | 125000 |
| 2020 | 58958700 | 187500 |
| 2021 | 76482700 | 281250 |
| 2022 | 90721600 | 421875 |
| 2023 | 181443200 | 632812,5 |

Тому, на рис. 3.7 відображено прогнозу фінансово-економічну модель щодо забезпеченості дохідності даної ТГ із врахуванням її допомоги для забезпеченості функціонування національного бізнесу країни.

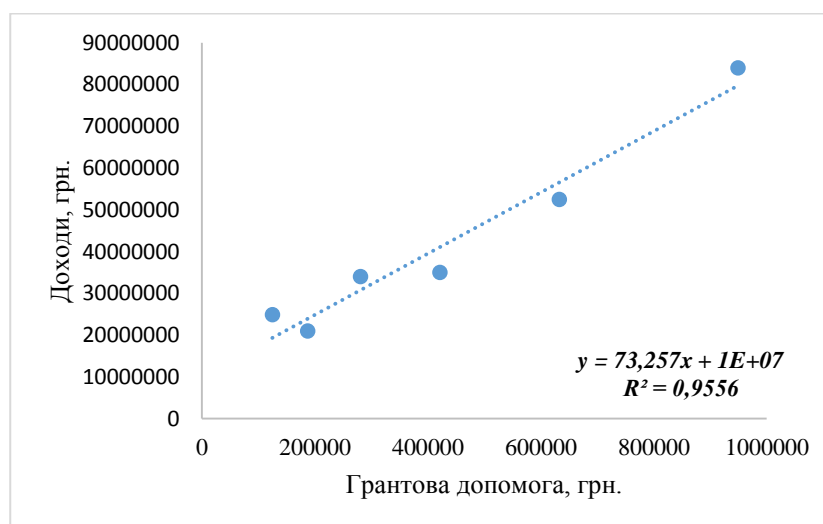


Рисунок 3.7 – Прогнозна фінансово-економічна модель зростання дохідності Білецької ТГ на основі грантової допомоги внутрішньо переміщеному бізнесу

Потрібно відмітити, що власне сума фінансової допомоги (грантової допомоги) внутрішньо переміщеним малим та мікропідприємствам, запропонованої державою становить від 120 тис. грн., що враховано в даному представленому прогнозі із врахуванням її зростання по мірі необхідності для підтримки функціонування та розвитку певних видів бізнесу в даних умовах його

ведення: враховано вплив від наявності негативного фактору війни на внутрішнє середовище як країни, так і функціонування бізнесу в країні в цілому.

Також варто зауважити, що насамперед фінансуються саме ті види бізнесу, які є найбільш пріоритетними на даний час, тобто виробництво тієї продукції (товарів) та послуг, що першочергово необхідні для забезпеченості військових потреб, а також і для забезпеченості цивільних потреб із врахуванням умови, що склалися на даний час.

Представлений прогноз відображає те, що дану фінансово-економічну модель, в разі такої необхідності, доцільно впроваджувати в діяльність досліджуваної Білецької територіально громади тому, що вона відображає позитивну характеристику поєднаних в ній даних.

Так, результат коефіцієнта детермінації складає 0,9556 пункти що якраз і вказує на хорошу взаємозалежність між обраними фінансово-економічними показниками, і, оскільки, його результат дуже близький до 1, то запропонована модель є адекватною реальній дійсності й відображає значний лінійний зв'язок між даними.

Також, проаналізований та відображений тісний взаємозв'язок між досліджуваними фінансово-економічними показниками представленої прогнозно моделі позитивно впливатиме та забезпечуватиме підтримку та розвиток щодо загального фінансово-економічного та соціально-економічного становища даної досліджуваної Білецької територіальної громади.

Отже, кожну негативну сторону, що виникає в функціонуванні даної ТГ варто дослідити, проаналізувати та постаратися перетворити на її перевагу, яка в підсумку забезпечить їй фінансово-економічну вигоду та сприятиме її подальшому ефективному розвитку за будь-яких умов.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація процесу управління та нагляду за охороною праці в Білецькій територіальній громаді

Управління охороною праці на регіональному рівні (в області, районі, місті, районі у місті, селищі, селі) – це комплекс органів управління адміністративно-територіальною одиницею, який на підставі чинних нормативно-правових актів здійснює цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо виконання встановлених завдань роботи з охорони праці з метою забезпечення здоров'я і працездатності працівників підприємств, установ і організацій на підпорядкованій території.

Управління охороною праці на регіональному рівні здійснюють в: області – обласна державна адміністрація; районах – районні державні адміністрації; містах, селищах та селах – виконавчі органи (комітети) відповідних рад.

Відповідальними керівниками органів управління охороною праці є на рівні: області – голова обласної державної адміністрації; району – голова районної державної адміністрації; села, селища, міста – голова відповідного виконавчого комітету рад; підприємства – власник (роботодавець).

Варто зазначити, що органи місцевого самоврядування з 2017 року мають право проводити перевірки у сфері праці і накладати штрафи, оскільки Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 року доповнено відповідними нормами 06.12.2016 року, які вступили в дію 01.01.2017 року. Відтепер виконавчі органи міських рад міст обласного значення та територіальних громад отримали повноваження щодо:

- контролю за додержанням законодавства про працю та зайнятість населення;
- накладення штрафів за порушення законодавства про працю та зайнятість населення (ч. 3 ст. 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»).

Посадові особи, уповноважені на те виконавчими комітетами сільських, селищних, міських рад, отримали право складати протоколи про адміністративні правопорушення, передбачені частинами 1-4 статті 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення (п. 2 ч. 1 ст. 255; КУпАП). В досліджуваній територіальній громаді такою посадовою особою, яка наділена даними правами є інспектор з охорони праці. Ця новація цілком слушна, оскільки органи місцевого самоврядування краще володіють інформацією про стан дотримання законодавства про працю на території своєї територіальної громади, ніж управління Держпраці, які територіально розташовані в обласних центрах.

Реалізація функцій з охорони праці в даній громаді відбувається в межах відділу загальної та організаційної роботи. Згідно з Типовим положенням про службу охорони праці відділ загальної та організаційної роботи виконує такі завдання: забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд; забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту; створення умов для професійної підготовки й підвищення кваліфікації працівників з питань поліпшення умов праці; вибір оптимальних режимів праці та відпочинку працівників; професійний добір виконавців для визначених видів робіт.

До основних функцій даного відділу належать: опрацювання ефективної цілісної системи управління охороною праці та сприяння вдосконаленню діяльності в цьому напрямі кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи, а також проведення оперативного-методичного керівництва роботи з охорони праці та ін.

Також в межах даного підрозділу здійснюється: забезпечення працівників правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці; паспортизація структурних підрозділів та ділянок громади, робочих місць на відповідність їх вимог до охорони праці; облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій; підготовка статистичних звітів підприємства з питань охорони праці; розробка перспективних та поточних планів роботи громади щодо створення

безпечних і нешкідливих умов праці; робота методичного кабінету охорони праці; пропаганда безпечних та нешкідливих умов праці шляхом проведення консультацій, оглядів, конкурсів, бесід, лекцій, розповсюдження засобів наочної агітації, оформлення інформаційних стендів тощо; підвищення кваліфікації і перевірку знань посадових осіб із питань охорони праці.

Відділ загальної та організаційної роботи бере участь у: розслідуванні нещасних випадків та аварій; роботі комісії з питань охорони праці територіальної громади; роботі комісії по введенню в дію закінчених будівництв, реконструкцією або технічним переозброєнням об'єктів виробничого та соціального призначення, відремонтованого або модернізованого устаткування; розробці положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах громади; роботі постійно діючої комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці.

Даний структурний підрозділ також здійснює контроль щодо: дотримання чинного законодавства, міжгалузевих, галузевих та інших нормативних актів, виконання працівниками посадових інструкцій з питань охорони праці; виконання приписів органів державного нагляду, пропозицій і подань уповноважених трудових колективів і профспілок з питань охорони праці; відповідності нормативним актам про охорону праці машин, механізмів, устаткування, транспортних засобів, технологічних процесів, засобів протиаварійного, колективного та індивідуального захисту працівників, а також наявності технологічної документації на робочих місцях; своєчасного проведення навчання та інструктажу працюючих, атестації і переатестації з питань безпеки праці посадових осіб й осіб, які виконують роботи з підвищеною небезпекою, а також дотримання вимог безпеки при виконанні цих робіт; забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту, лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, а також миючими засобами, санітарно-побутовими приміщеннями; організації питного режиму; надання працівникам передбачених законодавством пільг і компенсацій, пов'язаних із важкими і шкідливими умовами праці; використання праці неповнолітніх, жінок

та інвалідів згідно з чинним законодавством; проходження попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, із шкідливими чи небезпечними умовами праці або на таких, де існує потреба в професійному доборі; проходження щорічних обов'язкових медичних оглядів осіб віком до 21 року; виконання заходів, наказів, розпоряджень з питань охорони праці, а також заходів щодо усунення причин нещасних випадків і аварій, визначених в актах розслідування.

Для виконання вищевказаних функцій відділ забезпечений відповідною інформаційною базою, засобами зв'язку, сучасною оргтехнікою, комп'ютерним забезпечення і висококваліфікованим складом працівників.

4.2 Організація цивільного захисту територіальної громади під час НС

Один із основних заходів реформування адміністративно-територіального устрою нашої країни – побудова такої системи захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, що спроможна гарантувати безпеку людини.

Виходячи з даного завдання, перелік основних завдань, що постали перед Білецькою територіальною громадою під час НС, представлений на рис. 4.1.

Щодо організаційних дій даної територіальної громади, які пов'язані із запобіганням надзвичайним ситуаціям, то до них відносять:

- Створення підрозділу з цивільного захисту.
- Забезпечення реалізації вимог техногенної та пожежної безпеки суб'єктами господарювання, що належать до сфери їхнього управління і які можуть створити реальну загрозу виникнення аварії.
- Навчання з питань цивільного захисту посадових осіб ОТГ та профілактика пожеж суб'єктів господарювання комунальної власності, підготування населення до дій у надзвичайних ситуаціях.
- Ведення контролю за станом навколишнього природного середовища, санітарно-гігієнічною та епідемічною ситуацією.

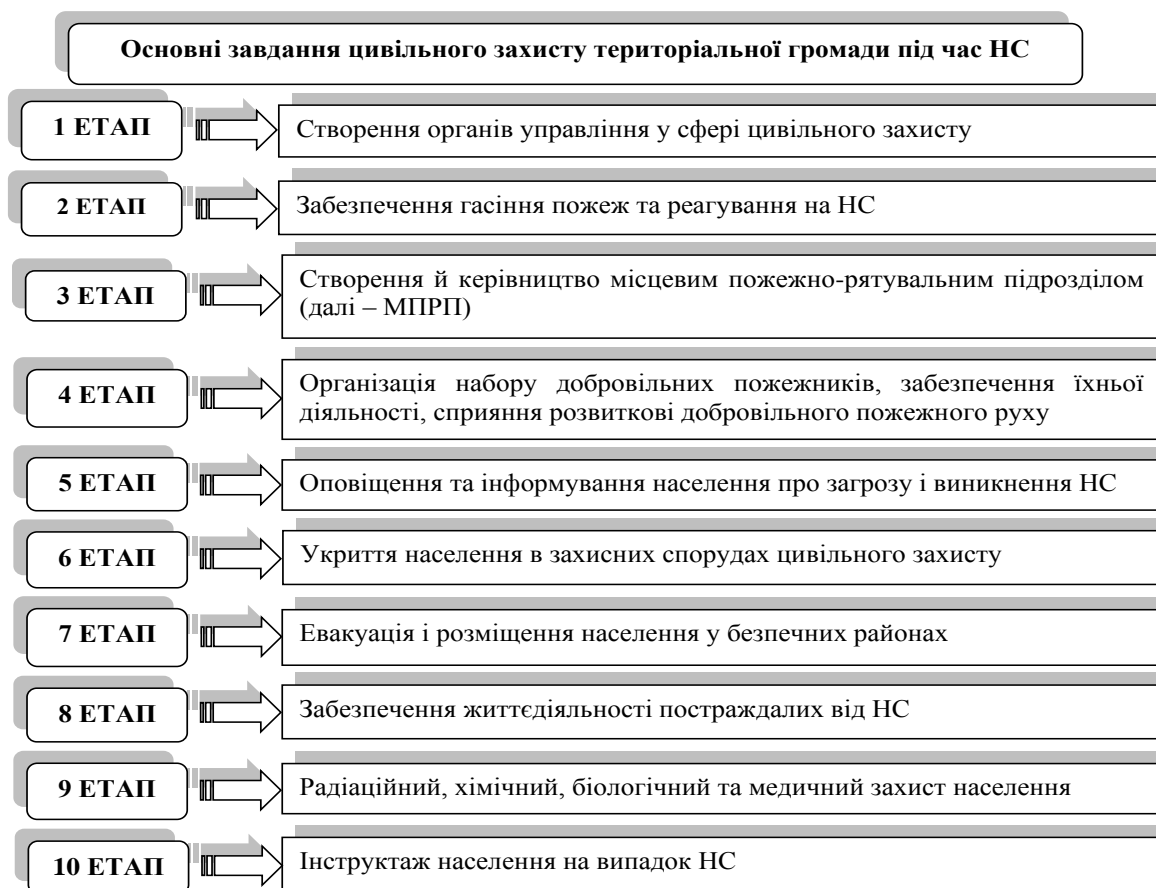


Рисунок 4.1 – Основні завдання цивільного захисту
Білецької територіальної громади під час НС

- Розроблення та забезпечення реалізації програм і планів заходів у сфері цивільного захисту, зокрема спрямованих на захист населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їхньому виникненню, забезпечення техногенної та пожежної безпеки.
- Взаємодія з підрозділами територіального органу ДСНС у галузі щодо виконання завдань цивільного захисту.

Щодо організаційних дій даної територіальної громади, які пов'язані з реагуванням на надзвичайні ситуації, то до них відносять:

- Оповіщення населення про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій, зокрема в доступній для осіб з вадами зору та слуху формі.
- Евакуація населення, майна до безпечних районів, їх розміщення та життєзабезпечення.

- Використання захисних споруд цивільного захисту комунальної власності.
- Забезпечення життєдіяльності постраждалих від надзвичайних ситуацій, а також під час ведення воєнних (бойових) дій або внаслідок таких дій.
- Вжиття заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання, що належать до сфери їхнього управління, в особливий період.
- Організація роботи з дообладнанням або спорудженням в особливий період підвальних та інших приміщень для укриття населення.
- Забезпечення соціального захисту постраждалих унаслідок НС, зокрема виплати матеріальної допомоги.
- Організація відновлювальних робіт, а також робіт з ліквідації наслідків НС на відповідній адміністративній території, а також радіаційного, хімічного, біологічного, медичного захисту населення та інженерного захисту територій від наслідків таких ситуацій.

Щодо організаційних дій даної територіальної громади, які пов'язані з підготуванням до можливого виникнення надзвичайної ситуації, зокрема управління місцевими органами, то до них відносять:

- Створення й використання матеріальних резервів для запобігання та ліквідації наслідків НС.
- Організація виконання вимог законодавства щодо створення, використання, утримання та реконструкції фонду захисних споруд цивільного захисту.
- Організація проведення технічної інвентаризації захисних споруд цивільного захисту, вилучення їх з фонду захисних споруд за погодженням із ДСНС.
- Створення за погодженням з ДСНС місцевої системи централізованого оповіщення про загрозу чи виникнення НС, її

утримання в постійній готовності, проведення модернізації та забезпечення функціонування.

- Керівництво створеними аварійно-рятувальними службами.
- Забезпечення діяльності формувань і спеціалізованих служб цивільного захисту, місцевої та/або добровільної пожежної охорони, контроль за їхньою готовністю до дій за призначенням.
- Завчасне накопичення й підтримання в постійній готовності засобів індивідуального захисту для населення, що проживає у прогнозованих зонах хімічного забруднення та зонах спостереження суб'єктів господарювання радіаційної небезпеки I і II категорій, та формувань цивільного захисту, а також приладів дозиметричного й хімічного контролю та розвідки.

Доцільно також звернути увагу керівників досліджуваної територіальної громади на створення підрозділу з питань цивільного захисту (або окремої посадової особи з питань цивільного захисту). ДСНС забезпечить на базі Навчально-методичних центрів цивільного захисту та безпеки життєдіяльності областей необхідну підготовку зазначених фахівців з наданням методичних матеріалів з питань організації та реалізації заходів цивільного захисту.

Для ефективної організації цивільного захисту Білецької територіальної громади під час НС головам ТГ рекомендовано створити відповідно до вимог законодавства в територіальних громадах організаційної інфраструктури територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту, необхідної для забезпечення ефективної реалізації комплексу заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

У представленому дослідженні висвітлено науково-практичне вирішення проблематики, що стосується проведення дослідження організаційних змін діяльності публічної організації, на прикладі Білецької територіальної громади.

Відображені, в даному дослідженні, теоретико-практичні положення та організаційно-методичні рекомендації посприяли розкриттю його змісту щодо висвітлення теоретичних основ, що стосуються організаційних змін діяльності публічної організації, здійсненні аналізу організаційно-економічного стану та представленні основних шляхів вдосконалення організаційних змін діяльності Білецької територіальної громади.

Отримані результати дослідження відображають досягнення поставленої мети та завдань, а також сприяють виділенню наступних висновків та пропозицій:

1. Визначено, що в умовах сьогодення, тобто воєнних умовах поняття організаційних змін набуває кардинально нового значення. Адже, в даний час, усі програми та проекти, які реалізуються, мають на меті відновлення інфраструктури та мирного життя територій країни. Тому, саме організаційні зміни, що пов'язані із розроблення та реалізацією стратегій, програм та проєктів залишається непростюю управлінською практикою для кожної територіальної громади, зокрема.

2. Проаналізовано, що для забезпеченості ефективності функціонування досліджуваної ТГ за 2021 рік було визначено для її потреб доходи до сільського бюджету на суму 76482700,00 грн. Фінансове забезпечення для підтримки ефективності функціонування та життєзабезпеченості даної ТГ здійснювалося на високому рівні: всі кошти були направлені на здійснення ряду певних заходів та виконання певних дій (будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту об'єктів інфраструктури та ін.).

3. Визначено, що динаміка результатів доходів щодо місцевого бюджету для Білецької ТГ має позитивну динаміку їх росту протягом 2019-2021 років: 2019

рік – 5775100,00 грн.; 2020 рік – 58958700,00 грн., більше на 1203600,00 грн. (2,08 %) у порівнянні із 2019 роком; 2021 рік – 76482700,00 грн., зростання на 17524000,00 грн. (29,72 %) відносно значення 2020 року. Тенденція результатів показника доходів місцевого бюджету ТГ виступає позитивним фінансово-економічним фактором впливу для підтримки її подальшої діяльності та загального функціонування.

4. Проаналізовано, що тенденція зміни результатів видатків місцевого бюджету Білецької ТГ має дещо негативну динаміку росту протягом 2019-2021 років: 2019 рік – 5775100,00 грн.; 2020 рік – 58958700,00 грн., збільшення на 1203600,00 грн. (2,08 %) у порівнянні із 2019 роком; 2021 рік – 76482700,00 грн., збільшився на 17524000,00 грн. (29,72 %) відносно значення за 2020 рік.

5. Досліджено, що протягом 2021 року в даній територіальній громаді відбувалося значне покращення та вдосконалення таких її складових як: соціальний захист населення, освіта, культура, охорона здоров'я, надання адмінпослуг та ін., що в загальному сприяло її ефективному розвитку в цілому. Протягом 2021 року закладалася цілі та основні пріоритети щодо подальшого розвитку Білецької ТГ, основна мета яких полягала в забезпеченні підвищення інвестиційної привабливості даної ТГ шляхом формування сприятливого інвестиційного клімату, що посприяло б якісному стимулюванню для залучення інвестиційних та фінансових ресурсів. Проте, 2022 рік вніс в життя громади свої корективи та сформував нові цілі, суть яких полягає вже в загальній підтримці функціонування громади та її жителів в умовах війни.

6. Вдосконалено, на основі наявної стратегії розвитку для Білецької ТГ, розробленої на період 2020-2027 років при мирних (нормальних) умовах життя її громади, адаптовану стратегію функціонування Білецької ТГ у воєнний час, яка виступає певним першочерговим планом, що забезпечить функціонування та подальший розвиток ТГ на перспективу.

7. Запропоновано впровадження організаційно-управлінської моделі для ТГ в умовах війни, яка включає ряд важливих етапів із врахуванням наявності глобального впливу таких факторів як війна та криза. Згідно, апробації

представленої моделі визначено, що вона є адекватною реальній дійсності та вказує на лінійний зв'язок між визначеними показниками (трансферти та доходи): значення коефіцієнта детермінації рівне 0,9401. Модель забезпечить та відобразатиме позитивний вплив на загальне функціонування Білецької ТГ.

8. Представлено прогностичну фінансово-економічну модель підтримки функціонування ТГ в умовах кризи, яка відображає позитивну характеристику поєднаних в ній даних (грантова допомога та доходи). Результат коефіцієнта детермінації складає 0,9556, а, отже, вказує на хорошу взаємозалежність між обраними фінансово-економічними показниками. Тому, впровадження цієї моделі позитивно впливатиме та забезпечуватиме підтримку й розвиток щодо загального фінансово-економічного та соціально-економічного становища Білецької ТГ.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
2. Doroshuk G.A., Gratsiotova G.A. Proactive Change Management: Approaches and Tools. Економічний журнал. 2018. № 2 (4). С. 30-39.
3. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management. Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. p. 265-268.
4. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm.
5. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm.
6. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
7. Громадянське суспільство і влада. URL: <http://civic.kmu.gov.ua>.
8. Даниленко А.С., Сокольська Т.В. Публічне управління та адміністрування в контексті соціально-економічного розвитку села. Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2017. № 2. С. 5-11.
9. Даниленко А.С., Юхименко П.І., Сокольська Т.В. та ін. Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
10. Драгомирецька Н.М., Піроженко Н.В., Матвєєнко І.В. Державногромадянське партнерство у сфері соціального розвитку: навч. пос. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 290 с.
11. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка: наук.-теор. ж-л. 2010. № 3. С. 69-72.

12. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

13. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 217 с.

14. Лоїк В.Б., Синельников С.Д., Яковчук Р.С., Лазаренко О.В. Підготовка органів управління до дій в надзвичайних ситуаціях: Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2020. 374 с.

15. Малоголова Т. Публічна політика та публічна влада: концептуальні підходи до аналізу. Геополітика України: історія і сучасність. Збірник наукових праць. Випуск 1 (22), 2019. С. 203-225.

16. Міжнародний центр перспективних досліджень. URL: <http://www.icps.com.ua>.

17. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>.

18. Офіційний сайт Білецької ТГ. URL: <https://bilecka-gromada.gov.ua/>.

19. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.

20. Петрова І.Л. Управління змінами: навч. посібник. К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.

21. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

22. Політичне лідерство: навч. посіб. За заг. ред. Гошовської В.А., Пашко Л.А. К.: НАДУ, 2013. 300 с.

23. Приходченко Л., Саханенко С.Є., Надолішній П.І. та ін. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: монографія. За заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

24. Публічне адміністрування: навч. посібник. За заг. ред. Даниленка А.С., П.І. Юхименко, Т.В. Сокольської. К.: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.

25. Сокольська Т.В. Публічне управління соціо-економічним розвитком сільських територій. Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2017. № 1. С. 5-12.

26. Сокольська Т.В., Поліщук С.П. Роль публічного управління у розвитку транскордонного співробітництва України. Аспекти публічного управління. Дніпропетровськ, 2018. Том 6. № 5. С. 24-32.

27. Сокурєнко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокурєнко. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.

28. Телешун С.О., Ситник С.В., Рейтерович І.В. та ін. Публічна політика та суспільні зміни в Україні в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 248 с.

29. Телешун С.О., Ситник С.В., Рейтерович І.В., Пухкал О.Г. Публічна політика в процесах реформування системи державного управління України. К.: НАДУ, 2016. 192 с.

30. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 3. С. 199-203.

31. Центр політико-правових реформ. URL:<http://www.pravo.org.ua>.

32. Черчик Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233-241.

33. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І.Б. Шевченко. К.: НТУ «КП» Політехніка, 2015. 231 с.

34. Шевченко І.Б. Управління змінами: навчальний посібник. НТУУ «КП». Київ: НТУУ «КП», 2015. 231 с.

35. Шупта І.М. Роль та місце знань в процесі управління змінами. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін: монографія за заг.

ред д.гн.держ. упр., професора Т.М. Лозинської. Полтава: ФОП Гаража М.Ф., ТОВ Сімон, 2017. С. 204-228.

36. Юрик Н.Є., Литвин К.Ю. Організаційні зміни в сфері соціальних комунікацій. Шістдесят восьмі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 27-28 вересня 2022 р.) / [редкол.: О. Патряк та ін.]; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. С. 121-122.

37. Якубовський О.П. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 196 с.

ДОДАТКИ