

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. зав. кафедри публічного управління
та адміністрування

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЗМІН В КРИВООЗЕРСЬКІЙ
СЕЛИЩНІЙ РАДІ**

Керівник: д. політ. н., професор
Євтушенко Олександр Никифорович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
викладач Слободянюк Д.С.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи
Міц Віталій Миколайович
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Публічне управління та
адміністрування»

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ..... | 4 |
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 | |
| ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЗМІН В КРИВООЗЕРСЬКІЙ ГРОМАДІ..... | 10 |
| 1.1. Стан наукової розробки проблеми управління змінами..... | 10 |
| 1.2. Визначення сутності понять «зміни», «команда змін», «команда з управління змінами» | 17 |
| 1.3. Концептуальні підходи до управління змінами в країнах Європейського Співтовариства..... | 25 |
| Висновки до розділу 1..... | 32 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЗМІН В КРИВООЗЕРСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ..... | |
| 2.1. Аналіз управління процесами змін в Кривоозерській селищній раді..... | 34 |
| 2.2. Особливості формування команди змін в Кривоозерській селищній громаді..... | 51 |
| Висновки до розділу 2..... | 60 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КРИВООЗЕРСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ГРОМАДІ..... | |
| 3.1. Перспективи управління змінами стратегічного розвитку Кривоозерській селищній громаді..... | 61 |
| 3.2. Рекомендації вдосконалення процесу формування команд з управління змінами в громаді..... | 68 |
| Висновки до розділу 3..... | 73 |

| | |
|---------------------------------|----|
| ВИСНОВКИ..... | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 76 |
| ДОДАТКИ..... | 84 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейській Союз

ЄХМС – Європейська Хартія місцевого самоврядування

ІКТ – інформаційно-комп'ютерні технології

МС – місьцеве самоврядування

ОМС – органи місцевого самоврядування

ТГ – територіальна громада

ВСТУП

Актуальність теми. Реформа децентралізації в Україні сприяла демократизації державного управління та розвитку місцевої локальної демократії на рівні територіальних громад. Децентралізація внесла значний вклад у покращення процесу побудови місцевого самоврядування в Україні, яке отримало ресурси для виконання власних повноважень. Децентралізація змінила існуючу модель публічного управління в Україні, сприяла активізації місцевої влади і місцевого населення в розв'язанні місцевих проблем, за допомогою інноваційних управлінських підходів. Територіальні громади стають не лише адміністративними одиницями, але й суб'єктами стратегічного розвитку, які самостійно визначають пріоритети, ресурси та механізми реалізації своєї політики.

Реформа децентралізації вплинула на появу управлінських команд, здатних до стратегічного мислення, співпраці та запровадження інновацій. В громадах почали формуватися команди змін, об'єднання активних громадян під керівництвом лідера-керівника, щоб швидко і своєчасно виявляти загрози, використовувати можливості, знання, вміння та досвід всіх своїх членів для їх подолання. Першими це зробили громади, керівники і члени яких зрозуміли, що вирішення складних соціально-економічних завдань вимагає нових підходів до організації управління, орієнтованих на командну взаємодію, інноваційність, гнучкість і довіру. Вони зрозуміли, що тільки командні зусилля можуть вирішити більшість завдань, що постають перед громадами. Отже, формування команди змін стало передумовою ефективного розвитку громади, через залучення ресурсів, підвищення довіри населення до дії влади. В таких умовах ефективність розвитку громади залежало не лише від наявності ресурсів чи повноважень, а передусім від спроможності її управлінського апарату діяти в умовах змін.

Актуальність обраної теми підтверджує той факт, що саме формування

команди змін – стало однією з ключових передумов успішної реалізації стратегії розвитку громади. Саме команда змін є каталізатором реформ, об'єднує активних членів громади, представників громадськості, які здатні ініціювати, планувати й впроваджувати інновації.

Ступінь розробки проблеми. Проблема управління змінами приділено значну увагу вчених таких як: В. Андріяш [15], Ю. Боковикова [3], М. Буряк [32], М. Вихор [6], О. Євтушенко [12-17], О. Кишковська [41], О. Клімова [20], М. Ковбатюк [22], І. Кононенко [24], Д. Коць [25; 33], Т. Кужда [27], В. Лисенка [31], О. Маковоз [32], С. Мельник [33], А. Міщенко [34], О. Мосій [27], М. Орлів [37], О. Полінкевич [40], Н. Приймак [42], В. Прохорова [45], Г. Пікула [45], К. Скрипник [41], О. Сороківська [27], Л. Тереняк [31], О. Тимків [50], Шемігон [6], О. Шкуренко [45] та ін. що вивчають проблему змін та роль в цьому процесі людського фактору.

В наукових працях: О. Гусєвої [], І. Дмитрієва [], Дж. Катценбах і Д. Сміта [19], Дж. Коллінз [23], Дж. Коттера [62], М. Мельник [33], В. Орлова [38], Н. Різника [], О. Савченко [], К. Фрайлінгера [51], Дж. Харрінгтона [52], Ю. Шарова [53], Л. Шлезінгера [62] та ін., вивчаються проблеми пов'язані з застосуванням командного підходу до управління змінами, розглядаючи команду як інструмент стратегічного менеджменту, що забезпечує єдність бачення, узгодженість дій і колективну відповідальність у процесах розвитку громади.

Актуальність визначеної проблеми підсилює й той факт, що формування команди змін має не тільки теоретичне значення – обґрунтування переходу до компетентнісної, ціннісно-орієнтованої моделі публічного управління, але й практичне забезпечити сталий розвиток громад.

Метою дослідження є вивчення теоретико-практичних засад, формування команди змін в Кривоозерській селищній громаді. Наукове обґрунтування та розроблення інструментів формування команди змін у територіальній громаді як чинника ефективного управління її розвитком.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- охарактеризувати стан наукової розробки проблеми управління змінами;
- розглянути підходи до визначення сутності понять «зміни», «команда змін», «команда з управління змінами» в сучасній науці;
- визначити концептуальні підходи до управління змінами на прикладі країн Європейського Союзу;
- проаналізувати управління процесами організаційних змін в Кривоозерській селищній раді на базі компетентнісного підходу;
- вивчити особливості формування команди змін в Кривоозерській селищній раді;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління змінами стратегічного розвитку Кривоозерської селищної громади;
- запропонувати рекомендації вдосконалення процесу формування команд з управління змінами.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком територіальної громади.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські інструменти формування команди змін та управління змінами у Кривоозерській селищній раді.

Наукова новизна полягає в дослідженні формування команди змін в громадах, зокрема Кривоозерській селищній громаді Миколаївської області.

Відповідно:

вперше:

- визначено основні проблеми управління змінами: організаційно-управлінські, соціально-комунікаційні, кадрово-компетентні, ресурсно-економічні, інфраструктурно-територіальні, інноваційно-цифрові;
- здійснена аналітична оцінка рівня управління змінами в Кривоозерській селищній громаді;

удосконалено:

– поняття «команда змін», як колектив однодумців, що поділяють цілі, цінності, спільні підходи щодо реалізації спільної мети і несуть відповідальність за результати власної роботи;

– поняття «команда з управління змінами» як суб'єкт стратегічного управління в громаді, інтегратор інтересів влади та громадян, що сприяє переходу до сучасної моделі врядування, яка базується на принципах партнерства й підзвітності;

дістало подальшого розвитку:

– компетентнісний підхід, як методологічна основа для оцінювання ефективності управління змінами, вимірювання рівня розвитку компетентностей лідера та членів команди змін в громаді.

Практичне значення отриманих результатів. Основні теоретичні положення, висновки і пропозиції мають практичне спрямування та забезпечують методологічне та емпіричне підґрунтя для розвитку територіальних громад.

Теоретичні положення та практичні рекомендації, які обґрунтовано в магістерській роботі, впроваджені в навчальний процес за напрямом «Публічне управління та адміністрування» у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу магістерського дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних та зарубіжних вчених.

При проведенні дослідження було використано загальнонаукові методи наукового пізнання (аналіз, синтез, дедукція, індукція). Методологічною основою роботи є системний, порівняльний, соціологічний, та комплексний підходи.

При вирішенні завдань у роботі використовувалися методи: SWOT-аналіз, експертне опитування, метод кейсів. Графічні й табличні методи використовувалися для наочної презентації статистичного матеріалу, візуалізації отриманих результатів дослідження. Для обробки даних

застосовувалися прикладні програмні продукти, що гарантувало достовірність та об'єктивність дослідження.

Емпіричну основу роботи становлять:

– статистичні дані з офіційного Веб-сайту Кривоозерської селищної Ради, а також результати опитування експертів.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів (восьми підрозділів), висновків та списку використаних джерел (68 найменувань). Повний обсяг роботи становить 87 сторінок, з них основного тексту 75 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків, 3 діаграми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЗМІН В КРИВООЗЕРСЬКІЙ ГРОМАДІ

1.1. Стан наукової розробки проблеми управління змінами

Демократизація суспільних відносин, реформа децентралізації сприяли забезпеченню сталого розвитку країни та територіальних громад, підвищенню рівня життя населення. Все це актуалізує проблему змін і управління змінами в громаді. Проблема «управління змінами» в громаді в сучасній науці державного управління як наукова та практична категорія посідає центральне місце. Тому що ефективне функціонування територіальної громади можливе лише на шляху її стабільного і тривалого розвитку. Найважливіша роль в цьому процесі грає «управління змінами, як специфічний метод управління, завдяки якому відбуваються поетапні перетворення спрямовані на здійснення змін та забезпечення стабільного розвитку» [28, с. 40].

Складність наукової розробки проблеми управління змінами в громаді полягає у тому, що її розумінні пов'язано з підходами за допомогою яких владний суб'єкт впливає на об'єкт громаду, щоб змінити її стан до бажаного. Як наголошують дослідники «управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу» [67]. Що стосується громади, то «управління змінами на рівні територіальної громади має відбуватись на користь громади, яка внаслідок таких змін отримує матеріальні, соціальні, екологічні прибутки, має право і зацікавлена приймати активну участь в управлінні» [3, с.8-16].

Проблематику змін у вітчизняній науці досліджують велика кількість науковців. Так Ю. Боковикова вивчає «підходи до управління змінами на рівні

територіальної громади» [3, с. 8-16]; Т. Порудєєва, О. Кишковська, К. Скрипник звертають увагу на теоретичні основи управління змінами [41, с.568-572]; О. Маковоз та М. Буряк аналізують концептуальні теорії управління змінами [32, с.36-40]; М. Вихор та О. Шемігон – вивчають структурно-функціональні аспекти управління змінам [6, с. 198-202]; В. Прохорова, О. Шкуренко, Г. Пікула досліджують вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств [45]; Д. Коць характеризує особливості впливу воєнного стану на управління змінами [25, с.248-249]; Т. Кужда, О. Сороківська, О. Мосій – вивчають проблеми управління змінами в публічній організації [27, с.40-43]; С. Мельник, Д. Коць – розглядають управління змінами в умовах зростаючої конкуренції, невизначеності [33]; М. Орлів досліджує модель збалансованої системи показників, яка важлива для використання у місцевому самоврядуванні, як ефективний інструмент стратегічного управління при «узгодженні стратегічних і тактичних цілей діяльності та заходів з їх реалізації, підвищення інституційної спроможності МС формування інноваційної організаційної культури, впровадження системи управління результативністю, удосконалення внутрішніх процесів, розвитку інформаційних систем [37, с.110]; О. Полінкевич – характеризує роль адаптивного механізму управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19 [40, с. 173-182]; В. Лисенка, Л. Тереняк досліджують «місце і значення управління змінами в системі стратегічного планування» [31, с.101-105]; Н. Приймак розглядаючи сучасні підходи до управління змінами робить висновок, що «усвідомлено управління змінами дає позитивний результат від переходу з одного стану до іншого» [42, с. 72-76] Ю. Шаров – розглядає інноваційні підходи в практиці муніципального управління [53 , с. 7–14]. Вивчення вказаних наукових праць дозволяє зробити висновок про важливість змін, щоб забезпечити стабільний, сталий розвиток територіальних громад. Зрозуміло, що змінами потрібне управляти. Однак процес управління змінами повинен враховувати участь громадськості не тільки на етапі планування, але й на етапі їх впровадження.

Що піднімає питання компетенції учасників процесу змін, зокрема членів команди змін.

На необхідності командного підходу управління змінами при розробці стратегічних планів на рівні громад наголошують іноземні дослідники. Серед робіт іноземних дослідників потрібно відзначити наступні праці: «Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво» П. Друкера, що характеризує сучасний етап економічного розвитку, як «епоху без закономірностей» [10]; «Вибір стратегій змін» Дж. Коттера та Л. Шлезінгера, в якій вчені пропонують як подолати опір змінами. Цікава запропонована вченими модель, що визначає створення коаліції змін як перший крок у реалізації будь-яких трансформацій – саме ця коаліція і є прототипом команди змін у сучасному розумінні [62]; «Від хорошого до величного : чому одні компанії прориваються, а інші – ні» Дж. Коллінз [23]; «Компанії майбутнього» Ф. Лалу [30]; «Досконалість управління змінами» Дж. Харрінгтона, що трактує зміни як процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану [52]; «Управління змінами в організації. Як успішно провести перетворення» К. Фрайлінгера та І. Фішера, що наголошують на тому, що «управління змінами є «процесом, що складається з етапів планування, реалізації, контролю, регулювання та координування» [51, с. 74]. Отже, іноземними науковцями сформовані класичні моделі змін спрямовані на адаптивність, інноваційність командної взаємодії.

Вивчення праць вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяє зробити висновок, що всі вони розглядають зміни як складову процесу управління. Наголошуючи на тому що своєчасне та ефективне впровадження змін потрібне не лише під час криз, але й економічного зростання, що дуже важливо для сучасної України.

Відмітимо, що реформа децентралізації створила умови для змін в органах публічного управління (державного управління та місцевого самоврядування) щоб забезпечити їх стабільний розвиток. Реформа дала поштовх створенню нової управлінської культури, що орієнтована на

колективне прийняття рішень і відповідальність в процесі передачі повноважень на рівень місцевого самоврядування. Сприяла реалізації власних стратегій розвитку громад, місцевої економіки за допомогою нових підходів, зокрема проектного менеджменту, моніторингу, запровадженню європейських стандартів на принципах: стійкості, інклюзивності, підзвітності, інноваційності. Показав що для управління змінами потрібна професійна команда змін.

О. Маковоз та М. Буряк в теоретичному узагальненні визначають управління змінами як системний процес спрямований на успішне переведення об'єкта (в нашому випадку громади - *пояснення автора*) з поточного стану в бажаний майбутній стан, з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, шляхом застосування «стихійного» підходу та «контрольованого» підходу до змін [32, с.36-40].

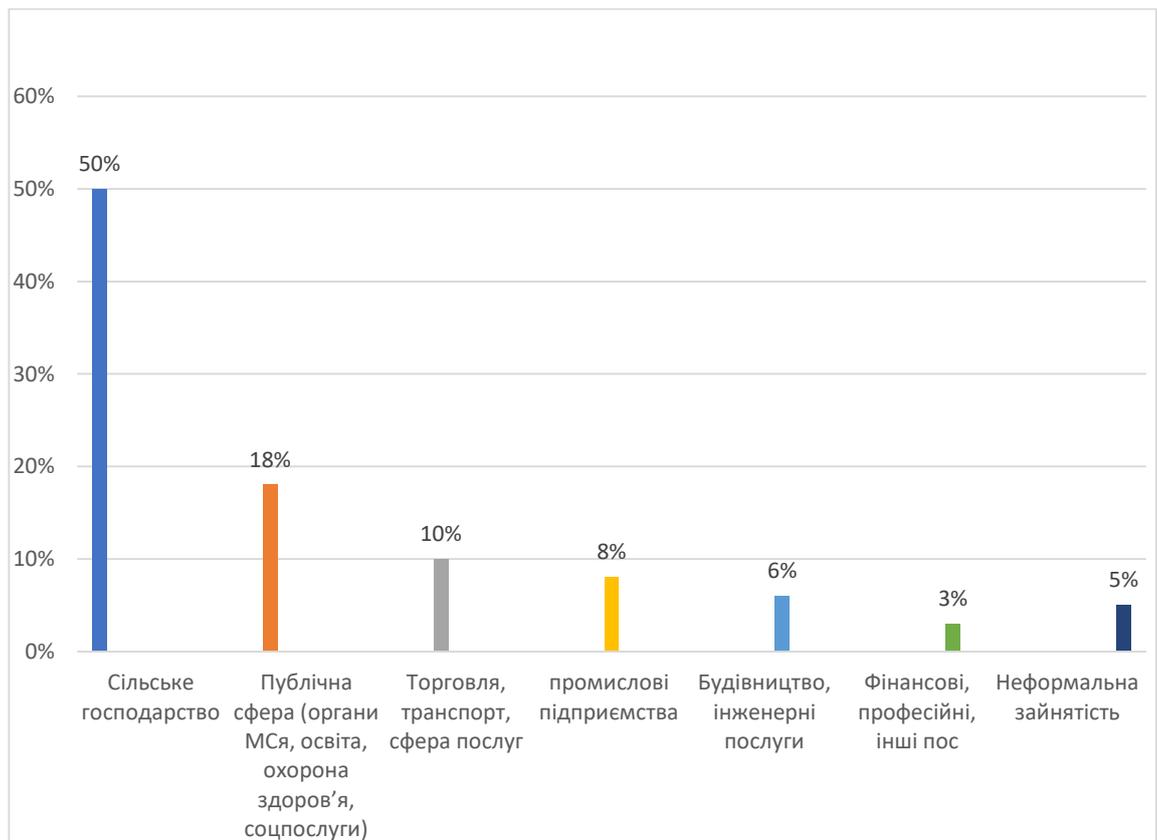
В сучасних умовах зміни в громадах пов'язані з діяльністю керівництва, депутатського корпусу з метою не тільки створення більш гнучких структур управління, моделі управління процесом змін. Саме тому розглянемо стан управління змінами у Кривоозерській селищній раді на основі аналізу відкритих джерел, стратегічних документів та рішень виконавчого органу Кривоозерській громади. Проведений аналіз свідчить, що Кривоозерська селищна рада перебуває на етапі інституційного становлення системи управління змінами. Так «Стратегія розвитку Кривоозерської селищної територіальної громади» (далі Стратегія) прийнята тільки в 2025 році, тому план заходів з її реалізації сформований на 2025 – 2027 роки. Розробка Стратегії почалась зі створення робочої групи (до персонального складу – залучений зовнішній експерт доктор економічних наук М. Волосюк) і затвердження положення щодо роботи групи [4].

Потрібне відзначити, що прийняттю Стратегії передбачало обговорення її проекту через громадські слухання (розпорядження селищного голови від 19.09.2025 р. №180-ОД «Про проведення громадського обговорення проекту Стратегії розвитку Кривоозерської територіальної громади на 2025 – 2027

роки»). До громадського обговорення залучались всі зацікавлені сторони, члени місцевої спільноти з проханням ознайомитися з документом і надати зауваження та пропозиції доповнень або змін до проєкту Стратегії.

Для активізації цього процесу була розроблена форма подання пропозицій до проєкту «Плану заходів з реалізації Стратегії на 2025-2027 роки». Розроблені анкети для опитування мешканців громади, окремо для фізичних осіб, окремо для бізнесу. Результати опитування показали підтримку громадою проєкту Стратегії.

Ресурсом реалізації Стратегії були визначені кошти місцевого бюджету, працездатні члени громади, підприємства, представники фінансової та торгової сфери тощо. Був проведений аналіз розподілу робочої сили Кривоозерської селищної громади (2025 р.) по галузях економіки (Додаток А). Проаналізований економічний профіль громади (Діаграма 1.1).



Діаграма 1.1. Структура розподілу робочої сили в Кривоозерській громаді

Джерело: сформовано автором.

Як бачимо з даних перерахованих в додатку і показаних на діаграмі, в громаді переважає аграрна галузь, переробна та харчова промисловість, торгівля, будівництво. В публічній сфері представлені працівники місцевого самоврядування, освітяни, медичні працівники, та сфера соціальних послуг.

Для оцінки адаптаційного потенціалу громади науковці Я. Юхман і О. Бережницький пропонують використання SWOT-аналізу [55], що дозволяє охарактеризувати – сильні і слабкі сторони, можливості та загрози. Окрему увагу при проведенні SWOT-аналізу було приділено комунікаціям між владою, громадськістю та бізнесом у контексті європейських стандартів розвитку. Аналізувалась згуртованість громади, її інноваційна, конкурентоспроможна привабливість, наявна культурна спадщина. Також були розглянуті головні стратегічні напрями Кривоозерської громади (Рис. 1.1), що враховують створення сприятливого середовища для життя.

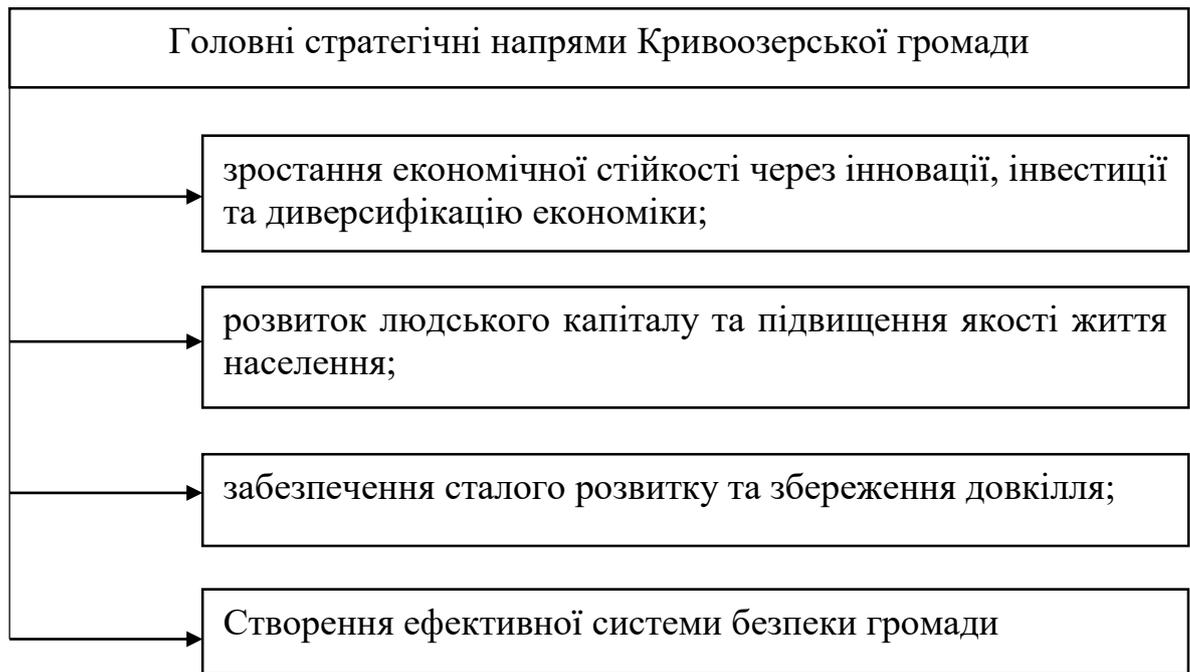


Рис. 1.1. Стратегічні напрями Кривоозерської громади

Джерело: складено автором на основі [48].

Окремо виділена наявна соціально-комунальна інфраструктура; агропромислове, лісове, рибне, мисливське господарства, переробні

підприємства; туристична галузь, умови для занять спортом, захист дозвілля; освіта та медицина [48], як стратегічні напрями економічного зростання громади.

Розглянута Стратегія розвитку громади на 2025-2027 роки включає:

по-перше, напрями цифрової трансформації, розвитку людського потенціалу, просторового планування, однак не містить чітко визначеного механізму управління змінами та командного підходу;

по-друге, організаційну структуру виконавчих органів громади, яка залишається традиційною, без окремих підрозділів або координаторів реформи;

по-третє, аналіз фахових досліджень, присвячених саме Кривоозерській громаді. Що дозволяє визнати їх нестачу та підкреслює наукову новизну та актуальність її подальшого вивчення.

Проведений аналітичний огляд (бюджету громади, статистичних даних) дозволяє визначити типові проблеми громади:

- низький рівень цифровізації управління;
- дефіцит кадрових ресурсів з потрібними компетенціями;
- нерозвиненість комунікацій із населенням (епізодичність комунікацій);
- недостатня гнучкість в процесі реалізації реформи децентралізації.

Вказані виклики є спільними для більшості сільських та селищних громад півдня України, але у Кривоозерській селищній громаді вони посилюються територіальною розпорошеністю (27 населених пунктів) та обмеженими фінансовими можливостями [48]. Що характеризує відсутність системного підходу до управління змінами в громаді.

Таким чином, вивчення стану наукової розробки проблеми управління змінами дозволяє зробити висновок, що даній проблемі приділяється велика увага як вітчизняних так і зарубіжних дослідників. Підкреслено актуальність створення команд змін у територіальних громадах, що обумовлено реформою децентралізації – передачі повноважень на місцевий рівень, необхідністю

реалізації стратегій громад, викликами воєнного часу та євроінтеграційним вектором розвитку України. Тому формування команди змін є умовою ефективного функціонування громади в сучасних політичних і соціально-економічних реаліях.

Що стосується управління змінами в Кривоозерській селищній раді в сучасних умовах, то в даній громаді цей процес знаходиться на початковому рівні, але створення й реалізація Стратегії громади дозволяє громаді подолати виклики, що перед нею стоять.

1.2. Визначення сутності понять «зміни», «команда змін», «команда з управління змінами»

В умовах децентралізації ефективного функціонування місцевого самоврядування неможливе без стабільного і сталого розвитку громади. Важлива роль в цьому процесі належить управлінню змінами. Важливість впровадження змін потрібне не тільки в умовах кризових явищ, під час воєнного стану, але й в умовах мирного часу. Тому що метою змін в громаді є перетворення, спрямовані на забезпечення її стабільного розвитку. Саме зміни в умовах сьогодення є складовою розвитку громади, які «уже сьогодні не лише самостійно визначають та вирішують проблеми конкретного регіону, а і є потужним генератором ідей подальших змін та їх реалізації [25, с.135].

Зміни в громаді «повинні забезпечити поліпшення якості життя місцевої спільноти та найкраще задоволення потреб мешканців; розвиток партнерських зв'язків у рамках господарських суб'єктів і установ, органів місцевого самоврядування; поліпшення стану господарських суб'єктів та іноді суттєві зміни у соціально-економічній сфері (виникнення нових суб'єктів); краще використання місцевих ресурсів і потенціалу; поліпшення комунікацій між адміністративними установами, які забезпечують надання адміністративних

послуг у сфері малого та середнього бізнесу; поліпшення якості діяльності органів публічної влади» [27, с.43].

Водночас аналіз змін в Кривоозерській селищній громаді в умовах сьогодення привертає нашу увагу до розуміння сутності понять: «зміни», «команда змін», «команда з управління змінами».

Так поняття «зміна» з'являється, якщо мова йде про суб'єкт, який адаптується до умов зовнішнього середовища. Тобто це означає зміну одного буття на якісно інше. В менеджменті зміни розуміються, як «ініціатива або рішення, що впроваджується для покращення робіт, вирішення проблемних питань» [56]. Також під змінами розуміється «процес, інструменти і методи» для досягнення необхідного результату [64]. А. Міщенко визначає зміни «як різницю між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [34, с. 68].

На нашу думку, «зміни» – це скоріше інновації, нововведення, залежно від того чого вони торкаються. Зміни можуть бути організаційні, функціональні, структурні. Так О. Клімова характеризує «структурні зміни як зміну положень елементів, часток, пропорцій та кількісних характеристик» [20, с.37].

В зв'язку з тим, що команди відіграють важливу роль як у житті кожного члена громади, так і в житті самої громади, саме на команди покладається управління змінами. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «команда – це група людей, що виконує якусь роботу» [5, с. 558]. Поняття «команда» частіше тлумачиться як «група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети» [63; 66]. Отже, команда – це об'єднання однодумців для реалізації спільної мети. На думку, науковців «члени команди діють однаково по відношенню до оточуючих, є гордими тим, що разом можуть досягти більшого, ніж по одинці» [15, с.226].

У менеджменті команда визначається як група осіб, що володіє взаємодоповнювальними компетенціями і спільно несе відповідальність за

досягнення певного результату. Так Дж. Катценбах і Д.Сміт, визначають команду як групу людей, яка не тільки має «спільні цілі, але й взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності та поділ відповідальності за досягнення кінцевих результатів» [19, с 121].

Отже, команда – це група людей, що поділяють цілі, цінності, спільні підходи щодо реалізації спільної мети і несуть відповідальність за результати власної роботи. Тому «команда змін» в громаді – це не просто група фахівців, а колектив, що має спільну мету. Він працює на її досягнення, зокрема досягнення стратегічних цілей громади. В команді у кожного своя роль, а також високий рівень взаємодії з орієнтацією на результат.

Зрозуміло, що формування команди змін є складним процесом і залежить від рівня командної взаємодії, її потенціалу працювати продуктивно, тому що «ефективна команда є запорукою ефективної діяльності» [15, с.230].

У психологічній науці частіше використовується поняття «командний потенціал», який формується завдяки синергії індивідуальних здібностей. Тому що на думку, Д. Бредфорда, синергетичний, командний ефект є головною ознакою командної діяльності [цит. 30] .

Наприклад, доктор психологічних наук Р. М. Белбін, тривалий час вивчав роботу в команді. Він вважає, що члени в команді виконують різні «командні ролі». На його думку «командна роль – це схильність поводитися, сприяти і взаємодіяти з іншими певним чином». Вчений виділяє дев'ять типів командних ролей, поділених на 3 групи, що забезпечують командний успіх (Рис.1.2).

На його думку у кожного в команді власна командна роль. На її вибір впливають наступні фактори: особливості працівника, як особистості; наявні інтелектуальні здібності; мотивація; особисті цінності; досвід; а також ступінь освоєння командної ролі. Зрозуміло, для того щоб виявити яку роль в команді грає працівник потрібне провести тестування. Саме тестування дозволяє спрогнозувати поведінку члена команди. Це важливо, тому що для різних ролей важливими є різні фактори, а це потрібно враховувати в процесі роботи.



Рис. 1.2. Типи командних ролей за Р. М. Белбінім

Джерело: складено автором на основі [59]

Вчений вважає, що, розуміння власної ролі у конкретній команді, член команди розвиває свої сильні сторони. Тому що команда – це форма колективної взаємодії, що базується на спільній меті, довірі, взаємній відповідальності та узгоджених ролях учасників. На відміну від традиційного колективу, команда характеризується високим рівнем координації, комунікаційної інтеграції та орієнтацією на результат.

Таким чином, в публічному управлінні команда розуміється:

- по-перше, як інструмент організаційної ефективності,
- по-друге як соціальний механізм реалізації реформ, що забезпечує узгодження рішень між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами громади;
- по-третє, об'єднання в команду створює синергетичний ефект, суть якого полягає в тому, що результат спільної праці перевищує сумарний результат індивідуальних зусиль [59].

Саме тому в сучасній теорії управління команда розглядається як суб'єкт змін, що спроможний впливати на трансформацію організаційного середовища.

Що до поняття «команда змін», то однозначного розуміння цього

поняття в сучасній науці не існує. Однак в теорії управління змінами поняття «команда змін» трактується як управління змінами, як процес цілеспрямованої трансформації організації чи соціальної системи.

У науковій літературі виокремлюються декілька ключових підходів до визначення поняття «команда змін», що сформувалися на основі робіт таких дослідників, як К. Левін, Дж. Коттер, П. Сенге, Р. Квінн, А. Арменакіс, Дж. Хіатт. Отже, основними підходами до визначення поняття «команда змін» є:

1. Функціональний підхід – команда змін розглядається як група фахівців, відповідальних за ініціювання, планування, впровадження та моніторинг процесів змін у системі управління. Така команда виконує аналітичні, комунікаційні, координаційні та контрольні функції (Дж. Коттер [62]).

2. Процесний підхід – команда змін виступає рушійною силою етапів управління змінами (від діагностики до стабілізації результатів). Її склад і роль змінюються залежно від фази процесу трансформації (К. Левін; Д. Андерсон) [15].

3. Соціально-психологічний підхід – акцент робиться на формуванні довіри, лідерства, внутрішньої мотивації та взаємної підтримки у команді. Вона трактується як соціально-психологічне середовище, яке забезпечує готовність до нововведень (Р.М. Белбін) [59].

4. Системний підхід – команда змін є частиною ширшої системи управління, взаємодіє з політичними, соціальними, економічними підсистемами громади чи організації. Ефективність команди визначається її здатністю інтегрувати зміни в загальну систему стратегічного розвитку (Ю.. Боковикова) [3].

В межах сучасної науки команда змін – це інституційно організована група професіоналів, компетентності яких доповнюють один одного, що дозволяє команді спільно розробляти та впроваджувати стратегії змін, забезпечуючи перехід системи на новий рівень розвитку.

Отже, реалізація командного підходу до управління розвитком громади

сприяє:

- ефективнішому плануванню стратегічних цілей;
- зростанню залученості громадян до процесів прийняття рішень;
- створенню позитивного іміджу громади як відкритої та інноваційної;
- підвищенню стійкості системи управління в умовах криз і невизначеності;
- посиленню міжсекторальної взаємодії (влада – бізнес – громадськість – наука).

На нашу думку команда змін – це інструмент управління розвитком громади [24, с. 134], за допомогою якого модифікована управлінська структура, «ефективно функціонує в мінливому середовищі» [36, с.56]. Так Ю. Боровикова пропонує групу підходів до управління змінами (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до управління змінами Ю. Боковицевої

Джерело: складено автором на основі [3, с. 8–16].

В зв'язку з тим, що публічне управління розуміється як діяльність, пов'язана з вирішенням стратегічних завдань які стоять перед державою, її органами, організаціями та установами з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Публічне управління – широке поняття яке охоплює державне управління і місцеве самоврядування. Воно включає прогнозування, планування, організацію, регулювання та контроль, здійснюючи «цілеспрямований вплив, необхідний для узгодженої спільної діяльності людей» [12, с.15].

У сфері публічного управління та адміністрування поняття «команда з управління змінами» пов'язане з процесом реформування державних інституцій, децентралізації, модернізації органів влади та розвитку територіальних громад.

На думку українських і зарубіжних дослідників, зокрема І. Кононенко, Д. Коць, Дж. Коттер команда з управління змінами – це інституційно закріплений колегіальний орган або група лідерів, які здійснюють комунікацію в межах процесу трансформацій [24; 25; 62].

До ключових рис «команди з управління змінами» відносять:

- наявність спільної мети – забезпечення успішного впровадження змін;
- лідерство і відповідальність – чітко визначені ролі та відповідальність кожного учасника;
- компетентнісний потенціал – поєднання управлінських, аналітичних, комунікативних і технічних компетентностей;
- інклюзивність – залучення представників влади, громади, бізнесу та громадських організацій;
- адаптивність – здатність реагувати на зовнішні виклики й «оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовища» [1] та вчасно коригувати дії.

Порівнюючи поняття «команда змін» та «команда з управління змінами» можна зазначити, що вони відрізняються структурою, метою

діяльності, функція, рівнем впливу і результатами (табл.1.1)

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика
понять «команда змін» та «команда з управління змінами»**

| Критерії | Команда змін | Команда з управління змінами |
|----------------------|---|--|
| Мета діяльності | Створення і підтримка процесів оновлення | Планування, реалізація та моніторинг управлінських змін |
| Структура | Гнучка, може бути тимчасовою | Формалізована, з визначеними ролями і відповідальністю |
| Функції | Ініціація, мотивація, комунікація | Управління, координація, оцінка ефективності |
| Рівень впливу | Мікрорівень (команди проєктів, окремі ініціативи) | Мезо та макрорівень (органи влади, громади, державні програми) |
| Очікуваний результат | Формування готовності до змін | Реалізація структурних і функціональних реформ |

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасна наука трактує поняття «команда змін» і «команда з управління змінами» як взаємопов'язані, але не тотожні категорії, тому що перше описує соціально-психологічний аспект змін, а друге – управлінський і організаційний.

Реформа децентралізації й створення територіальних громад сприяло наближенню послуг до споживачів, прозорості та відкритості органів місцевого самоврядування. Відбулось залучення громадян до процесів прийняття рішень в ОМС.

В ході реформи місцевого самоврядування та розвитку громад поняття «команда змін» набуває конкретного практичного виміру. У територіальній громаді «команда змін» розглядається як група лідерів і фахівців, об'єднаних спільною метою розвитку громади, реалізації стратегічних проєктів і створення інноваційних рішень у сфері публічного управління.

Команду з управління змінами громади можна розглядати, як постійно

діючий механізм управління трансформаційними процесами, який:

- забезпечує системну координацію між органами місцевої влади, громадськими інституціями та мешканцями;
- формує стратегію змін на основі компетентнісного та партисипативного підходів;
- створює умови для сталого розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців.

Таким чином, важлива роль команди змін в громаді полягає в тому що діяльність команди спрямована на розробку й реалізації стратегічних планів розвитку громади. Однак ефективність цього процесу залежить від компетентності членів команди змін їх професіоналізму, а також від залучення громадськості в реалізацію стратегічних планів. Роль команди з управління змінами в громаді полягає у тому що вона забезпечує ефективну реалізацію реформ і виступає інтегратором інтересів громади, влади та громадянського суспільства.

1.3. Концептуальні підходи до управління змінами в країнах Європейського Союзу

Сучасний етап розбудови України як демократичної, соціальної та правової держави можливий лише в умовах орієнтації на практику Європейських держав. Вітчизняні науковці, які досліджують процеси децентралізації вважають, що модель «належного врядування» є найбільш прийнятною й необхідною для України.

Управління змінами в країнах ЄС ґрунтується на системному поєднанні організаційної теорії, стратегічного менеджменту та концепції належного врядування, що наголошує на розбудові ефективного, справедливого та прозорого управління в державному секторі на принципах участі, підзвітності,

підконтрольності, законності, результативності та відповідності принципу верховенства права.

Концепція «належного (доброго) врядування» «виникла в межах європейської теорії адміністративного права і покликана сформулювати єдині стандарти функціонування публічної влади, які б сприяли максимально повній реалізації прав, свобод та законних інтересів приватних осіб» [7, с.104-105]. Вона передбачає активну взаємодію між владою, суспільством та бізнесом для забезпечення сталого розвитку країни та захисту прав громадян. Закріплення концепції належного врядування в країнах ЄС відбулось після прийняття Програми розвитку ООН «Врядування для сталого розвитку людства» (1997 р.), яка визначила врядування як «здійснення економічної, політичної й адміністративної влади з метою управління життям країни на всіх рівнях» [57].

Згідно Концепції, зміни у публічному секторі не можуть бути нав'язані зверху – вони мають бути результатом партнерської взаємодії держави, громади та громадянського суспільства.

Отже, управління змінами у країнах ЄС спирається на такі підходи:

1. Системний підхід – розглядає громаду як відкриту систему, де будь-які зміни мають узгоджуватися з політичним, соціальним, економічним середовищем.
2. Процесний підхід – управління змінами розглядається як безперервний процес, що включає діагностику, планування, реалізацію, моніторинг і корекцію.
3. Партисипативний (учасницький) підхід – передбачає широке залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до прийняття рішень і запровадження змін.
4. Компетентнісний підхід – враховує розвиток професійних і лідерських компетентностей посадовців, здатних діяти в умовах невизначеності.
5. Інноваційний підхід – передбачає стимулювання креативних рішень, а також використання цифрових інструментів, та інших, зокрема

експериментальних форм управління (наприклад, запровадження е-врядування).

Таким чином, у ЄС управління змінами є не стільки реакцією на проблеми, скільки являє собою свідомо організований процес змін, спрямований на підвищення ефективності управління в громаді та зміцнення довіри громадян до керівних кадрів.

Серед європейських моделей управління змінами є наступні:

1. Модель «Нового публічного управління», яка базується на принципах управління приватного сектору, використовуючи конкуренцію, менеджмент, орієнтацію на клієнта та децентралізацію для підвищення ефективності та якості надання публічних послуг [28, с. 54-61].

Поширилась в 1980–1990-х роках у Великій Британії, Нідерландах, Данії, Швеції. Основна ідея – впровадження принципів приватного сектору (ефективність, конкуренція, клієнтоорієнтованість) у діяльність органів управління громад. Зміни передбачають децентралізацію управління, тобто «передачу значних повноважень на рівень територіальної громади, тому що лише місцева влада, яка ближча до людей, може швидше реагувати на питання й проблеми, які виникають на місцевому рівні. Тому що саме на цьому рівні надаються основні послуги (освітні, культурні, комунальні, медичні), підтримується порядок, створюються економічні, соціальні, культурні умови для життя населення» [13, с.42];

– делегування повноважень від центру на рівень громади;

розвиток системи результативності (ефективності), розробка системи індикаторів ефективного розвитку: людський ресурс, здатність громади до раціонального використання наявних ресурсів, створення «розумної громади», усвідомлення ТГ можливості залучати кошти від донорських, меценатських, грантових суб'єктів, стратегічне планування – бачення конкретних шляхів розвитку територіальної громади [14, с. 415-417];

– підзвітність влади громадянам як «споживачам послуг».

Наприклад, у Великій Британії проведена реформа «Наступні кроки»

(1988 р.). Реформа запровадила управлінські агентства, що несуть відповідальність за результати, що дало змогу підвищити гнучкість і прозорість управління.

2. Модель «Належне врядування» - синергетична модель [18, с. 42]. Є базовою для сучасної політики ЄС та Ради Європи. Ця концепція базується на прозорості, участі громадян, ефективності, підзвітності та верховенстві права. Зміни розглядаються як колективний процес, у якому всі сторони – уряд, бізнес, громади – спільно розробляють і реалізують рішення [2, с. 189-197].

Наприклад, у таких європейських країнах, як Фінляндія та Швеція управління змінами, зокрема в громадах, поєднується з активною участю громадськості через механізми електронних консультацій.

3. Модель «Управління суспільною цінністю». Розвивається у країнах ЄС з 2000-х років як реакція на обмеження «Нової публічної управлінської парадигми». Головна ідея полягає у створенні суспільної цінності, що забезпечує баланс між ефективністю, етикою, соціальною справедливістю і довірою. В такій моделі управлінці розглядаються не як менеджери, а як посередники. Саме тому зміни розуміються як процес узгодження цінностей і потреб громади.

Така модель використовується в Нідерландах. В моделі «управління на основі цінностей» основна увага приділяється розробці місцевої політики разом із громадянами, науковцями, представниками бізнесу.

4. Модель «Адаптивне управління» характеризує гнучкий підхід до управління, який дозволяє системі пристосовуватися до мінливих умов, постійно змінюючи свої параметри чи структуру для досягнення цілей. Дослідники наголошують, що залежно від різної швидкості зовнішніх змін треба використовувати адекватні організаційні структури, зокрема адаптивну [40, с. 174]. Модель орієнтована на гнучкість, інновації та реакцію на швидкі зміни середовища. Включення її в стратегічне управління дозволяє «визначати нові стратегічні пріоритети, справлятися з прихованими втратами, які є невід'ємною частиною адаптивної роботи, зміцнювати утримуюче

середовище, обрати ефективну стратегію розвитку» [22, с. 68]. Застосовується, зокрема, у Скандинавських країнах і Німеччині. Передбачає постійний зворотний зв'язок, експериментальні політики, інтеграцію цифрових інструментів при прийнятті рішень. Так Естонія стала першою країною, яка створила повністю цифрову екосистему управління (e-Естонія). Цифрова система дозволяє органам МС оперативно впроваджувати зміни та адаптувати публічні послуги до потреб громадян.

Отже, Європейська практика демонструє, що успішне управління змінами в громадах неможливе без належних інституційних механізмів підтримки. До таких механізмів відносяться:

1. Національні агентства реформ, що координують реалізацію стратегій розвитку та контролюють результати отримані в ході реалізації стратегій. Впроваджуються у Великобританії, Португалії.

2. Системи управління якістю у державному секторі, що дозволяє забезпечувати оцінку ефективності органів МС за єдиними критеріями.

3. Професійні школи для управлінців, що готують фахівців з компетенцій управління змінами. Реалізується у Франції та Німеччині.

4. Також західні країни активно використовують цифрові технології в управлінській діяльності, що підвищує ефективність управління, та створює нові можливості для досягнення поставлених цілей. Досвід країн ЄС показує, що розробка та застосування електронних цифрових процесів в громадах сприяє створенню єдиного інформаційного простору, налагодження ефективної взаємодії з громадянами, зокрема з надання публічних послуг [17, с. 964]. Дослідники відмічають, що цифровізація «сприяє розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок, запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя» [8, с. 73]. Наприклад, в таких країнах, як Естонія, Данія, Іспанія реалізуються програми «Розумне управління», що інтегрують цифрові технології у процеси реформування.

5. В країнах ЄС також реалізуються «платформи

міжмуніципального співробітництва». З їх допомогою поширюються успішні практики управління змінами між громадами. По суті платформи це механізми, або проєкти, створені для координації спільних зусиль територіальних громад, які співпрацюють за договірними принципами для вирішення спільних проблем пов'язаних з розвитком територій. Такими проєктами є спільні ініціативи, комісії або угоди, спрямовані на підвищення якості послуг. До таких проєктів відноситься спільні проєкти у сфері туризму. Подібний проєкт реалізується, зокрема у Кривоозерській громаді, яка співпрацює з громадами які знаходяться поряд. Він спрямований на стимулювання соціально-економічного розвитку території громади.

Так А. Кучерук, що досліджував міжмуніципальне співробітництво громад в Україні в 2024 році, пропонує наступні напрями: соціальні та медичні послуги, ЖКГ, спільні проєкти (Рис.1.4.).

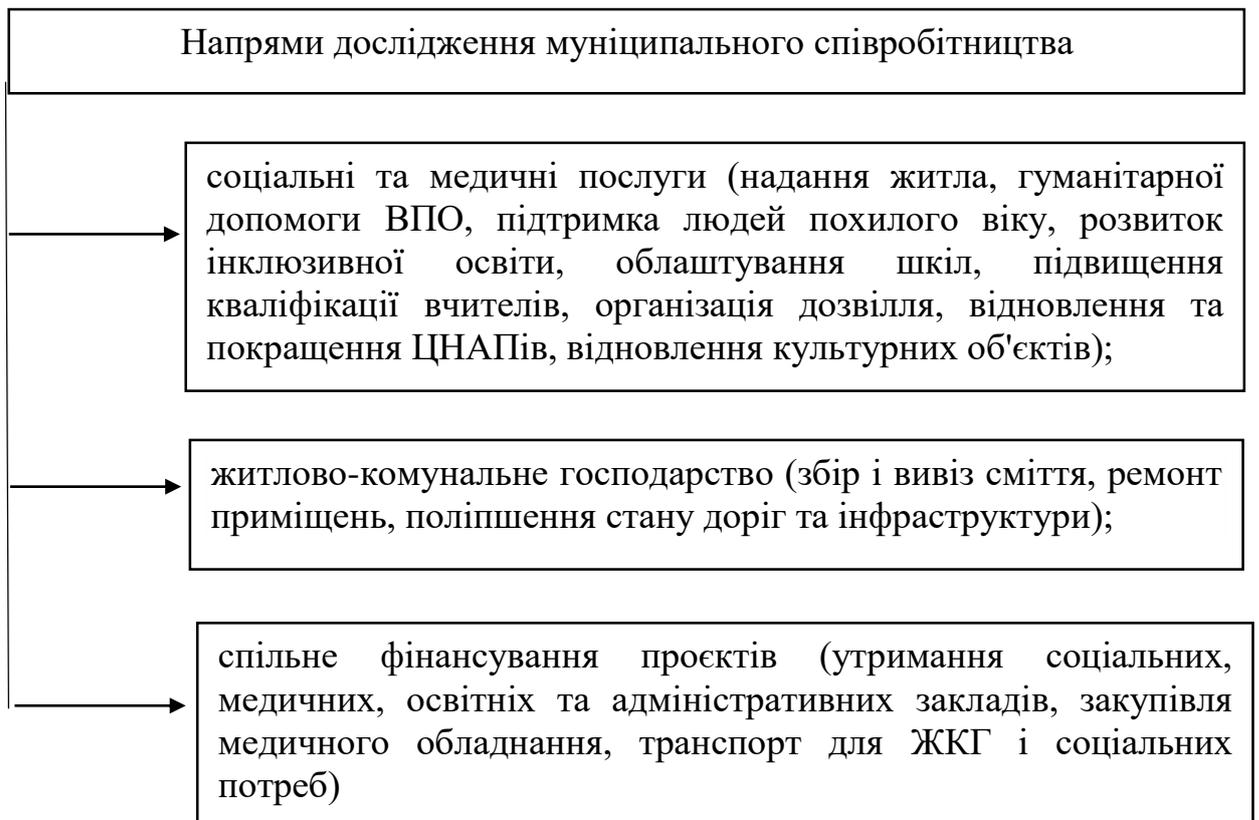
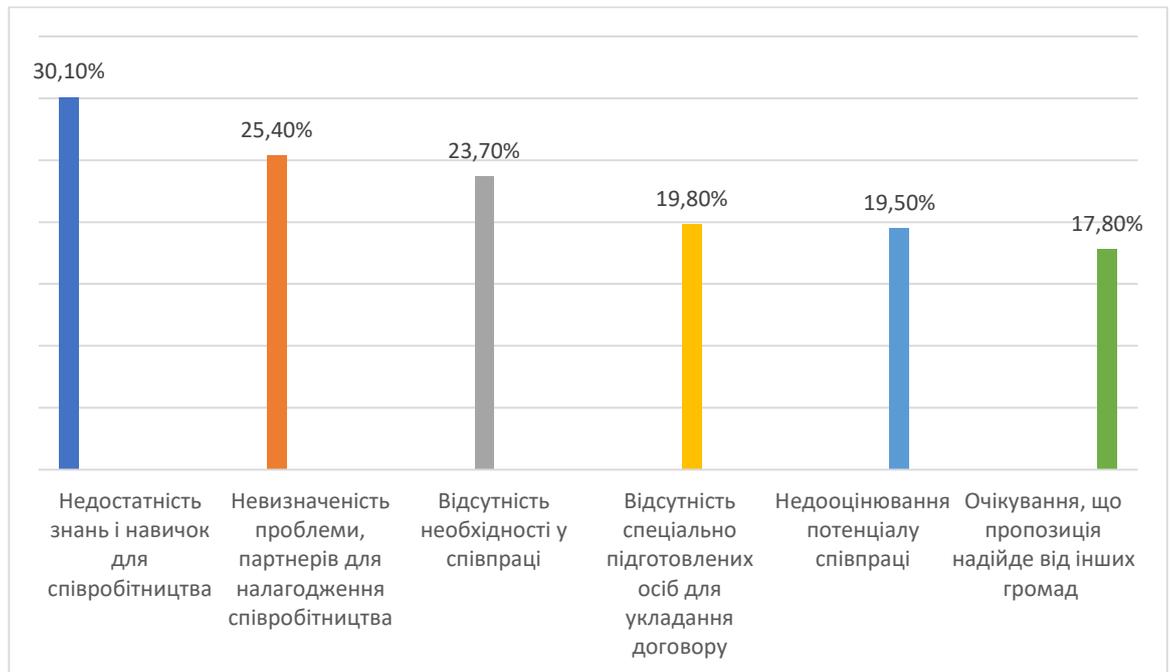


Рис.1.4. Напрями дослідження муніципального співробітництва

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Отримані науковцем результати підтвердили, що цілі поставлені

громадами в ході співпраці були досягнуті. Так 82% опитуваних підтвердили досягнення поставлених цілей у межах співробітництва; 98% оцінили своє враження від співпраці як позитивне або нейтральне [29]. Однак, були виявлені проблеми в процесі організації міжмуніципального співробітництва, зокрема виявився ряд причини не укладання договорів (діаграма 2.1), що вплинуло на організацію процесу співробітництва..



Діаграма 1.2. Недоліки при укладанні договорів про співпрацю між громадами

Джерело: складено на основі [29]

Дослідники, підкреслюють, що для громад, які мають договори, процес співпраці теж має певні перешкоди. Наприклад, пошук партнерів і налагодження комунікації; підготовка проєкту співробітництва, ініціювання співпраці, організація та проведення громадських обговорень, підготовка проєкту договору, реєстрація договору.

Однак найбільшими бар'єрами для укладання договорів є недостатня підготовленість кадрів і обмежене стратегічне бачення проблем, як з боку самих громад, так і з боку потенційних партнерів. Однак якщо б питання

стратегічного планування було делеговане на субрегіональний рівень, вплив цих проблем можна було б значно зменшити або навіть усунути.

Зрозуміло, що в умовах воєнного стану механізми міжмуніципального співробітництва потребують адаптації до цих умов, зокрема через спрощення процедури їх укладання. Однак треба наголосити на важливості цього механізму в сучасних умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, управління змінами у країнах ЄС спирається на інтеграцію системного, процесного, компетентнісного та партисипативного підходів. Аналіз європейських практик управління змінами доводить, що успіх змін залежить від: по-перше, інституційній спроможності управляти змінами; по-друге, участі громадян у розробці й реалізації стратегічних планів громад; по-третє, розвитку соціального капіталу. Проаналізовані моделі управління змінами («нової публічної управлінської парадигми», «належного врядування», «управління суспільною цінністю», «адаптивне управління») демонструють свій розвиток – від ефективності до ціннісно-орієнтованого управління.

Висновки до розділу 1

1. Дослідження стану управління змінами дозволяє визначити, що досі бракує цілісного теоретико-методологічного підґрунтя для оцінки ефективності управління змінами на рівні невеликих селищних рад. Недостатньо досліджено питання формування команд змін у громадах, які не мають потужної економічної чи кадрової бази. Потрібна методика оцінки результатів змін в громадах. Вивчення діяльності Кривоозерської селищної ради свідчить, що вказана громада перебуває на етапі інституційного становлення системи управління змінами. Для запровадження системи

управління змінами в громаді є організаційно-управлінські, соціально-психологічні та інституційні передумови.

2. Створення в громадах команди змін є актуальною управлінською потребою, зумовленою процесами децентралізації і євроінтеграційним курсом України. Команда змін є чинником підвищення ефективності управління розвитком, оскільки дозволяє громаді спрямувати її діяльність на розробку й реалізацію стратегічних планів розвитку громади.

Команда з управління змінами є суб'єктом стратегічного управління в громаді, інтегратором інтересів влади та громадян. Її діяльність сприяє переходу до сучасної моделі врядування, що базується на принципах партнерства й підзвітності.

3. Досвід ЄС з управління змінами є цінним орієнтиром для України, оскільки поєднує інноваційність, відкритість і соціальну відповідальність у процесах реформування взаємовідносин державної влади та громад. Адаптація європейських підходів до управління в українських громадах привертає нашу увагу до компетентнісної моделі публічної служби, розбудови культури командної взаємодії та інституційного забезпечення управління змінами. Перехід від формування в громадах команд змін до команд управління змінами які спираються на європейські стандарти управління змінами, компетентнісний підхід та принципи належного врядування. Що в подальшому буде сприяти забезпеченню ефективного розвитку громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЗМІН В КРИВООЗЕРСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

2.1. Аналіз управління процесами змін в Кривоозерській селищній раді

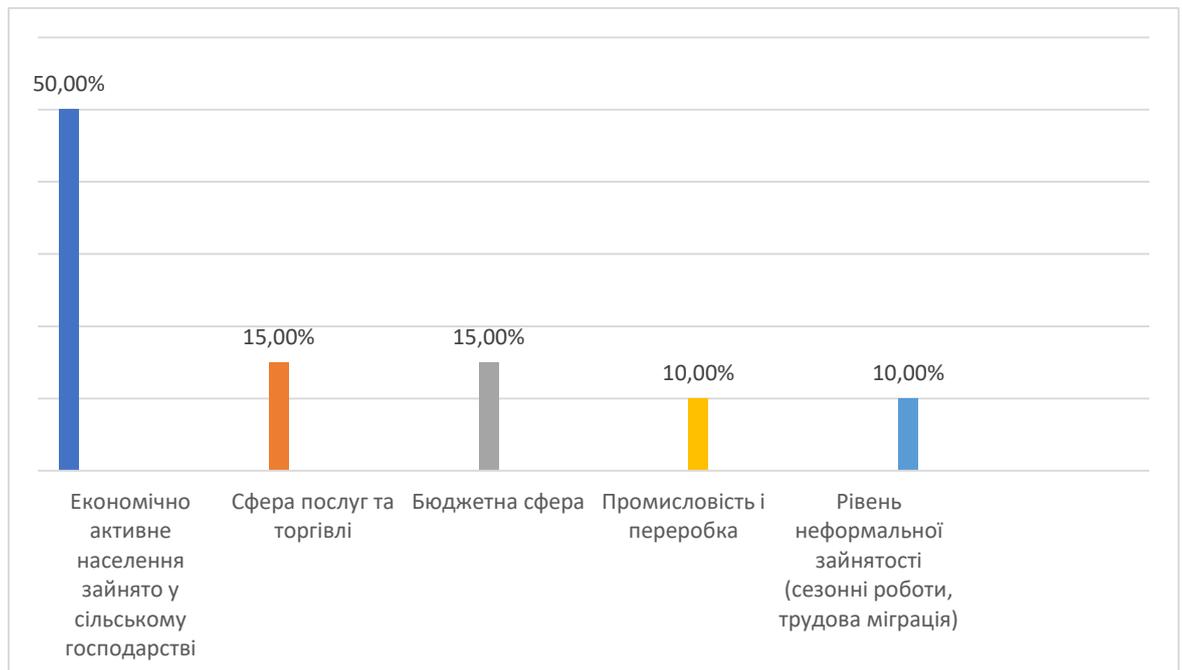
В умовах проголошення Україною курсу на Євроінтеграцію, пріоритетним напрямом розвитку держави було визнано впровадження європейських принципів і стандартів в суспільну життєдіяльність. Важливим завданням стало проведення реформи децентралізації та створення місцевого самоврядування спираючись на положення Європейської Хартії місцевого самоврядування (далі ЄХМС). Реформа децентралізації в Україні створила належні умови для формування спроможних громад, які отримали автономію і незалежність від центрального бюджету, спрямував їх зусилля на вирішення нагальних проблем. Громади при наявності власних ресурсів (матеріальних, кадрових, фінансових, економічних тощо) здатні забезпечити розвиток території, якісне надання соціальних послуг та сприяти зростанню добробуту їх мешканців та всієї України.

Кривоозерська селищна громада утворена 17 липня 2020 року. Адміністративним центром громади є селище міського типу Криве Озеро [46], що знаходиться на відстані 237 км. від м. Миколаєва (біля траси Київ Одеса).

Громада розташована на північному заході Миколаївської області у складі Первомайського району. До її складу ввійшло 27 населених пунктів (1-селище міського типу, 22 села, 4 селища) (Додаток А), об'єднаних у 15 старостинських округів (Додаток Б). Площа громади – понад 800 км² (3,2 % від загальної площі території області). Чисельність населення Кривоозерської селищної територіальної громади складає: 27 971 особа [58]. Однак на Сайті

«децентралізація України» чисельність населення показано значно менше: 23 508 осіб. В смт Криве Озеро проживає: 7 958 осіб [26]. Економіка має аграрно-сервісну спеціалізацію, тобто основні доходи бюджету громади формуються за рахунок сільськогосподарського виробництва, податку на землю та місцевих податків.

Отже, економічно активне населення зайнято у сільському господарстві, що характерно для селищних громад. Сфера послуг та торгівлі переважно охоплює смт Криве Озеро, яке є адміністративним і економічним центром. В бюджетній сфері в основному працюють жінки, або чоловіки на керівних посадах середньої ланки. На підприємствах промисловості на переробки працюють приблизно 10% дорослого населення, але ця галузь має всі можливості для розвитку, зокрема через залучення інвестицій та створення агропромислових місцевих підприємств. Зайнятість населення покращується на період сезонних робіт в період збору врожаю (Діаграма 2.1).



Діаграма 2.1. Зайнятість робочої сили у Кривоозерській громаді

Джерело: сформовано автором на основі [58].

До основних громадських ініціатив, місцевих проєктів, що реалізуються за кошти місцевого бюджету можна віднести ініціативи в сферах екології, культури, медицини та соціального розвитку. Активну роль в проголошення

та реалізації цих ініціатив грає громадська організація «Кривоозерська платформа розвитку» [26]. Вона виступає координатором цих процесів, залучаючи небайдуже населення громади до їх реалізації.

В громаді рішенням Ради створений безбар'єрний культурно-мистецький простір. Його урочисте відкриття сприяло активізації місцевого населення для співпраці в галузі культури, освіти та збереження культурної спадщини. Активність місцевого населення в культурному секторі покращує процес комунікації між членами місцевого співтовариства. Захід є прикладом інфраструктурної ініціативи для інклюзії й локального розвитку.

В кінці 2024 року Селищної Радою прийняте рішення про розроблення комплексного плану просторового розвитку громади. В процесі розробки рішення активну участь приймали члени робочої групи з його реалізації, а також залучені до цього процесу запрошені експерти та громадяни.

Все це сприяло активізації роботи над проектом «Стратегії розвитку громади 2025-2027 роки». В 2025 році була створена робоча група, до складу якої ввійшли представники ОМС, експерти, представники громадськості. Як зазначив голова Селищної ради «ця стратегічна ініціатива, має на меті об'єднати програмні напрями розвитку громади» [26].

Піклуючись про захист здоров'я місцевих мешканців Рада активно підтримує соціально-медичні ініціативи громадськості. В громаді активно реалізуються місцеві соціальні та медичні програми: «Здоров'я Кривоозерщини» (2021–2023), профілактики інфекцій, протидія туберкульозу, підтримка сім'ї, «Безбар'єрна Кривоозерщина», тощо [4].

Селищна Рада приділяє увагу навчанню місцевих мешканців, тому. Підтримує ініціативи пов'язані з навчанням. Так в громаді анонсували та провели навчання громадських радників з питань безпеки громади під впливом локальних загроз і агресії з боку росії. До навчання були залучені не тільки місцеві мешканці, але й представники волонтерських, громадських організацій і бізнес- структур. Така співпраця є прикладом підвищення громадянської участі, що сприяє демократизації суспільного життя.

Досвід країн ЄС показує, що активне залучення населення до процесів формування місцевої політики, консультації та участь громадян в процесах вирішення місцевих питань забезпечує відкритість та прозорість місцевого самоврядування. Його спрямованість на вирішення реально існуючих суспільних потреб. Досвід країн ЄС свідчить, що «децентралізація відіграє досить важливу роль щодо демократизації та трансформації суспільства, переходу до інститутів, що засновані на ініціативі та відповідальності окремої людини і громадянина» [36, с.47-48].

Покращення місцевою Радою зв'язків з громадськістю, на думку вчених сприяє «налагодженню внутрішньо структурних відносин у громаді, формуючи почуття соціальної відповідальності та доброзичливих відносин у громаді» [36, с. 80]. На думку, Г. Ніколенко розвиток громади напряму пов'язаний з «розвитком сільських територій громади; економіки; захисту навколишнього середовища; розвитку людських ресурсів і зайнятості». Саме тому вважає він для забезпечення конкурентоспроможності громади потрібне поряд з соціальною складовою враховувати «економічний, соціальний, інфраструктурний, інституційний, екологічний, інноваційний та специфічний регіональний аспекти» [35, с. 6].

Наголосимо, що Кривоозерська громада приймала активну участь у офіційних заходах обласної державної адміністрації, у деяких проектах регіональних та національних ініціатив, зокрема на платформі «Зміни тут». Керівництво громади активно сприяє залученню науковців до реалізації місцевих ініціатив. Науковці і громадськість співпрацюють з керівництвом Громадської організації «Кривоозерська платформа розвитку» щодо розробці та презентації грантового проекту.

Створена Радою робоча групи з розробки Стратегії 2025-2027рр., інвестиційних програм та реалізації громадських ініціатив не тільки аналізує подані соціальні проекти, але й пропонує Селищній Раді деякі з них реалізувати на території громади. Тим більше в плані роботи Ради передбачено виділення коштів на проведення певних заходів, зокрема спортивних та

культурних. Заплановані окремі курси, тренінги з безпеки територіальної громади для місцевих мешканців, що характеризує активність місцевих мешканців. Все це активізує їх готовність співпрацювати з владою.

Селищна Рада приймає активну участь у покращенні життя місцевого населення. Згідно рішень Ради реалізуються: по-перше, соціально-медична програма «Здоров'я Кривоозерщини»; по-друге, культурно-інклюзивні проекти, зокрема проєкт «без бар'єрний простір», та інші громадські ініціативи (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Громадські ініціативи Кривоозерської селищної Ради
(2024-2025 роки)**

| № | Дата | Назва проєкту | Короткий опис |
|----------|------------------------|---|--|
| 1 | 01 травня 2025 | Кампанія з енергоефективності «Залиш ці гроші для себе» | ГО та влада запускають кампанію із популяризації енергоефективних рішень у громаді. |
| 2 | 19 листопада 2024 | Рішення № 42 - «Про розроблення Комплексного плану просторового розвитку території громади» | Рішення селищної ради про початок роботи з містобудівної(просторової) документацією. |
| 3 | 2024 (серпень-жовтень) | Робота над проєктом Стратегії розвитку громади до 2027 року | Оголошено створення робочої групи з розробки стратегії. |
| 4 | 2025 (початок року) | Міжмуніципальне співробітництво з Авангардівською ТГ | Декларація про співпрацю в сферах культури, туризму, збереження спадщини. |
| 5 | 2024/2025 | Призначення офіцерів-рятувальників громади | Ініціатива з безпеки громади: призначено офіцерів-рятувальників для превентивної роботи серед населення. |

Реалізація вказаних програм сприяє подальшій мобілізації мешканців громади, посилює їх згуртованість, що є досить показовим фактором в умовах воєнного стану. Повітряна небезпека, загрози війни посилює використання

інноваційних технологій, розвиток співробітництва з іншими громадами для вирішення спільних завдань які становлять предмет спільного інтересу (наприклад, громада співпрацює з Авангардівською селищною громадою в сферах культури, туризму, збереження спадщини, з питань підвищення якості і доступності публічних послуг, переймає досвід покращення управління змінами в громаді).

На прикладі Кривоозерської селищної громади можна побачити процеси запровадження стратегічного та просторового планування, але поки що вони досі на стадії розроблення. Для підвищення ефективності стратегічного планування потрібне ширше залучення активістів, волонтерів та прозорі механізми контролю за реалізацією вже прийнятих програм.

На нашу думку, при розробленні й реалізації Стратегії громади потрібне враховувати, той факт, що вона є складовою «Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року». Тому що розвиток регіону, як зазначено в «Стратегії Миколаївської області на період до 2027 року» в «соціальному вимірі складається з розвитку людського капіталу та підвищення якості життя мешканців області» [49].

Проведений нами SWOT-аналіз громадських ініціатив Кривоозерської селищної громади (Табл.2.2) дозволяє виділити можливості громади до їх успішної реалізації через формування громадського активу. Налагодження взаємодії влади з громадськістю, бізнесом. Тому що бізнес в цих процесах залучений частково, але потенційно може стати джерелом сталого фінансування громадських ініціатив, сприяти розв'язанню існуючих та нагальних соціальних проблем.

Погоджуємось с дослідниками, що «органи місцевої влади, отримавши досить широкий спектр повноважень, мають використовувати нові підходи до взаємодії з громадянами, бізнесом, стейкхолдерами, мас-медіа, оптимально використовуючи при цьому всі можливі канали передачі та отримання інформації» [36, с. 81].

На нашу думку для підвищення ефективності співпраці варто створити відповідну структуру, наприклад, Раду розвитку громади або Платформу команди змін при Кривоозерській селищній раді.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз громадських ініціатив

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Наявність офіційних рішень ради щодо просторового та стратегічного планування. – Наявність громадських ініціатив (енергоефективність, культура, співробітництво влади з громадськістю). – Співпраця громади з іншими громадами, іноземними громадами. – Участь у державних та регіональних проєктах | <ul style="list-style-type: none"> – Часто ініціативи на стадії оголошення або розробки, а не завершених реалізацій. – Недостатня інформація про фінансування та результати. – Обмежена участь громадськості, слабка інформаційна підтримка ініціатив. |
| Можливості | Ризики |
| <ul style="list-style-type: none"> – Можливість залучення грантових коштів, донорів, програм розвитку. – Підвищення довіри громади через успішні ініціативи. – Формування сталого активу громадян-учасників, бізнес-партнерів, волонтерів. | <ul style="list-style-type: none"> – Ризик, що ініціативи не будуть реалізовані через обмеження ресурсів. – Можливий етап реалізації може затягуватися. – Відсутність системного моніторингу результатів може знизити ефективність реалізації. |

Для покращення управління процесами змін в громаді ми проаналізували інституційні спроможності органів управління Кривоозерської селищної ради, розглядаючи їх сильні та слабкі сторони, ризики та можливості, що дозволяє запропонувати певні рекомендації (табл. 2.3). Аналіз показує, що до сильних сторін роботи Селищної Ради можна віднести: апарат ради, комунальне підприємство «Добробут» Кривоозерської селищної ради, яке обслуговує комунальну інфраструктуру. Активізацію комунікацій з громадськістю через офіційний веб-сайт громади, зокрема на

сайті публікуються повідомлення про діяльність Ради, оголошені закупівлі, ініційовані соціальні ініціативи.

Таблиця 2.3.

**Оцінка інституційної спроможності виконкому
Кривоозерської Селищної Ради**

| № | Критерії | Характеристика поточного стану | Оцінка спроможності (1–5 балів) | Пропозиції |
|----------|--------------------------------------|--|--|--|
| 1 | Організаційна структура | Сформовано виконком селищної ради; є основні відділи (фінансовий, юридичний, соцзахисту, освіти, культури). Однак структура не враховує вимоги стратегічного управління. | 3 | Потребує оновлення залежно від сучасних викликів - створення відділу стратегічного розвитку, цифровізації, залучення інвестицій. |
| 2 | Кадровий потенціал | Стабільний колектив з досвідом управління, але обмежена кількість молодих фахівців і низька участь посадовців у тренінгах. | 3 | Запровадити систему підвищення кваліфікації, участі в програмах DOBRE, U-LEAD, DESPRO. |
| 3 | Фінансово-ресурсна база управління | Бюджет громади (2024 р. – 270 млн грн) - дотаційний, значна частина коштів спрямовується на освіту та соц. сферу. | 3 | Підвищити власні доходи: розвиток бізнесу, кооперація, залучення інвесторів, грантів і держпрограм. |
| 4 | Інформаційна та цифрова спроможність | Є офіційний сайт, публікуються новини, інформація про закупівлі, звіти. Проте рівень е-урядування обмежений. | 2 | Впровадити CRM-систему, онлайн-звернення, інтерактивні карти, дашборди ефективності. |
| 5 | Комунікація з громадськістю | Є офіційні канали у мережі Facebook, проводяться громадські слухання, однак нерегулярні. | 3 | Створити платформу «Відкрита громада» для онлайн-консультацій з громадськістю, її участю в ухваленні рішень. |

Продовження таблиці 2.3

| № | Критерії | Характеристика поточного стану | Оцінка спроможності (1–5 балів) | Пропозиції |
|----|---|---|---------------------------------|---|
| 6 | Механізми стратегічного планування | Розробляється Стратегія розвитку громади до 2027 року, однак процес ще не завершено. | 4 | Завершити та затвердити Стратегію з конкретними КРІ і планом моніторингу. |
| 7 | Міжсекторальна взаємодія (влада–громадськість–бізнес) | Реалізуються окремі ініціативи (енергоефективність, благоустрій), координація між секторами слабка. | 3 | Запровадити постійно діючу раду партнерства при громаді. |
| 8 | Інституційна сталість (процеси, нормативна база) | Є базові регламенти, рішення ради, проте не всі внутрішні процедури формалізовані. | 3 | Розробити положення про команду змін, внутрішній моніторинг. |
| 9 | Інноваційність управління | Обмежена – громада, не використовує інструменти smart-управління, аналітичних систем. | 2 | Впровадити елементи е-урядування, систему енергомоніторингу. |
| 10 | Здатність до управління змінами | Потенціал є, але низький рівень комунікаційної та цифрової готовності, що гальмує реформи. | 3 | Створити «Команду змін» - окрему інституцію при виконкомі, або Раді. |

Що стосується у управлінського апарату то саме на нього покладено виконання функції стратегічного планування (розроблення та реалізація проєкту «Стратегія розвитку громади до 2027 року»). Серед існуючих проблем в його діяльності можна визначити наступні: відсутність публічно доступної детальної структури апарату (відділів, кількості працівників, штатного розпису), що ускладнює оцінювання спроможності та результативності виконавчого органу управління. Крім того, працівники апарату не мають

достатньої інформації про програми курсової підготовки та підвищення кваліфікації.

В зв'язку з тим, що до складу територіальної громади входять 27 населених пунктів (Додаток Б), збільшує навантаження на виконком у сфері координації, логістики та комунікацій. Фінансово-ресурсні ради, зокрема власні доходи обмежені, відбувається залежність від трансфертів, що стримує модернізацію апарату та проведення цифровізації. Оцінка ефективності роботи виконкому дозволяє зробити висновок, що інформація про показники його діяльності, часи обслуговування, результати реалізації проєктів, участь громадськості, не мають системності, що породжує незадоволеність місцевого населення його роботою.

Рекомендації вдосконалення його роботи полягає у:

- розробки і публічному затвердженню штатного розпису апарату, посадовими обов'язками, відповідальністю, показниками ефективності для кожного працівника;
- запровадженні системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів (тренінги з проєктного менеджменту, курси з цифровізації та командної роботи);
- розвитку цифрової інфраструктури (запровадити внутрішню CRM-систему, моніторинг діяльності, онлайн-платформи для взаємодії з громадою);
- координації зв'язків між населеними пунктами громади (створити старостинські комунікаційні канали, встановити регулярні виїзні прийоми, використати мобільні сервіси для зворотного зв'язку);
- забезпеченні прозорості та відкритості дій виконкому (оприлюднювати звіти апарату за показниками (наприклад: кількість проєктів, ступінь виконання цілей, залученість громадськості, бюджет);
- створенні інституційній платформи «Команда змін» при Кривоозерській селищній раді або у складі виконкому, яка буде відповідати за супровід соціально-економічних ініціатив у громаді.

Таким чином, інституційна спроможність управлінського апарату Кривоозерської Селищної Ради по п'яти бальної системі нами оцінена на три бали. Тобто рівень спроможності апарату можна визначити, як середній рівень. До якого характерно наявність в громаді. Громада управлінської структури, кадрового потенціалу та досвіду у реалізації місцевих проєктів.

В сучасних кризових умовах на часі, по-перше, структурна модернізація апарату; по-друге, підвищення цифрової обізнаності управлінців; по-третє, розвиток партнерства із громадськістю та бізнесом; по-четверте, створення команди з управління змінами.

Для цього охарактеризуємо процес Стратегічного планування розвитку громади починаючи з 2021 по 2025 рік. Складовими цього процесу є: керівництво громади, депутатський корпус, громадськість, бізнес-партнери, які розуміють стратегічні цілі громади і шляхи їх досягнення. Саме за участю всіх перерахованих осіб було здійснено стратегічне планування розвитку громади. А затверджений Радою стратегічний план став основою для формування та реалізації завдань економічного розвитку громади.

Пріоритетними цілями Кривоозерської селищної ради у 2021- 2024 році були визначені: економічний розвиток території з сучасним аграрно-промисловим комплексом; забезпечення безпечного життєвого середовища; розвиток людського потенціалу (Рис. 2.1).

Активне впровадження в Кривоозерській селищній громаді за період з 2021 по 2024 році стратегічних ініціатив в межах реформи децентралізації, виявило низку системних проблем в управлінні змінами. До основних проблем управління змінами можна віднести;

- організаційно-управлінські;
- соціально-комунікаційні та кадрові;
- ресурсно-економічні;
- інфраструктурно-територіальні;
- інноваційно-цифрові.

Розглянемо їх більш докладніше.

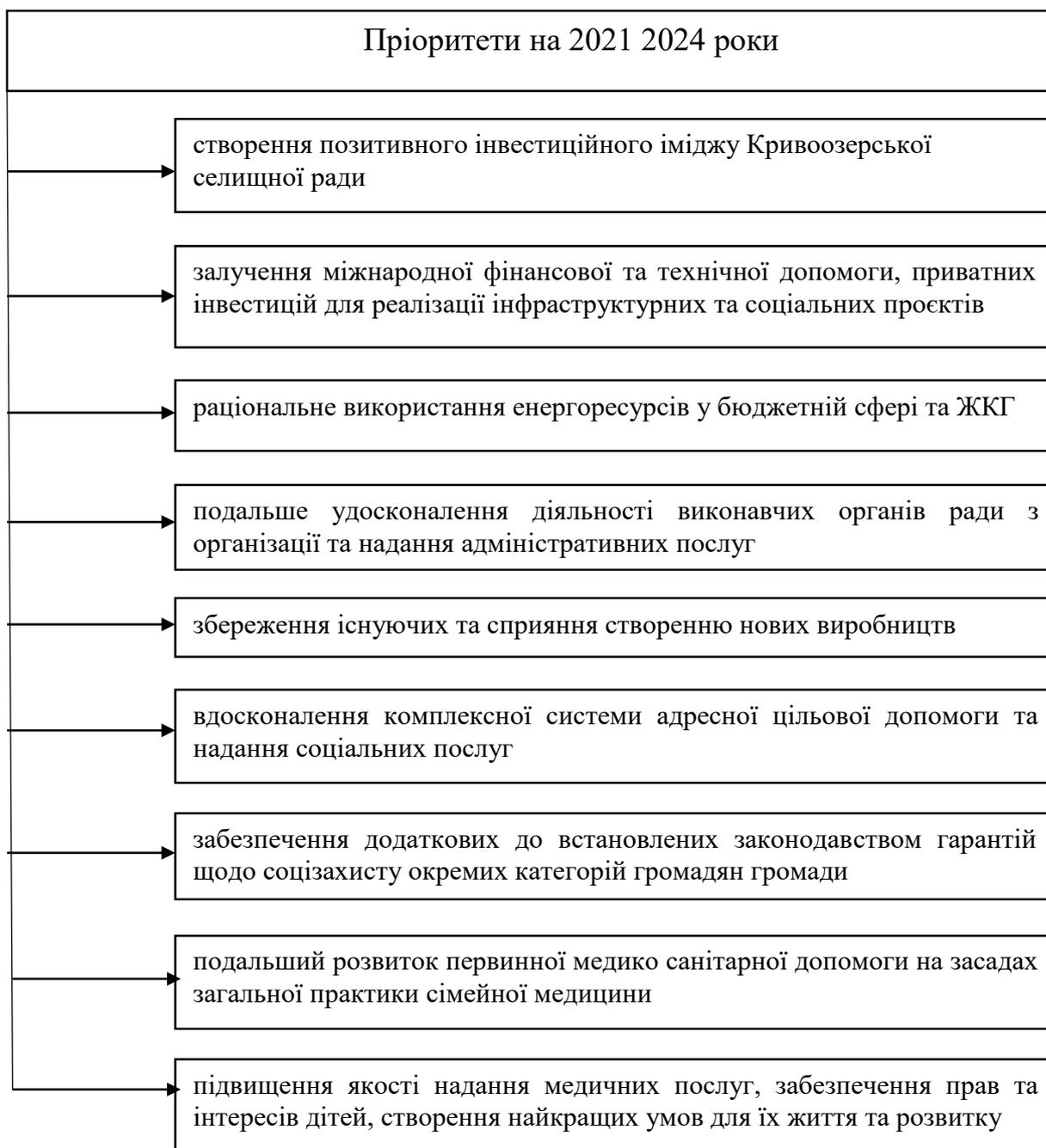


Рис. 2.1. Пріоритети на 2021-2024 роки

Джерело: складено автором

Так до організаційно-управлінських проблем можна віднести:

- відсутність команди змін у структурі управління (проєкти розвитку в цей період частіше залежать від окремих осіб, а не від інституціолізованих механізмів);

- невизначеність ролей та відповідальності між виконавчим комітетом, старостами і громадськими організаціями;

- слабка стратегічна культура (декларативний характер стратегічних документів, відсутність системою контролю, моніторингу, зворотного зв'язку);

- відсутність системного проєктного менеджменту у реалізації змін.

До соціально-комунікаційних проблем відносяться:

- низький рівень залучення мешканців до процесів планування змін (публічні консультації, що проводились мають формальний характер);

- відсутність комунікаційної платформи для постійного діалогу між громадою, бізнесом і владою;

- опір змінам серед частини апарату через побоювання втратити соціальних гарантій, а також місцевого населення через недовіру до органів влади.

До кадрових проблем відносяться:

- дефіцит кадрів з компетенціями управління змінами, стратегічного менеджменту, цифрових технологій;

- нерівномірність кадрового потенціалу між центром громади і сільськими старостинськими округами;

- недостатній рівень підготовки персоналу до роботи в умовах децентралізації, демократизації, постійних трансформацій та цифровізації.

До ресурсно-економічних проблем можна віднести:

- обмежену дохідну базу бюджету громади. Основні надходження формуються з земельного податку та податку на доходи фізичних осіб, що не дозволяє реалізувати масштабні інноваційні проєкти;

- відсутність потужних місцевих інвесторів, а також інвестиційної привабливості території громади;

- залежність від державних субвенцій і грантових програм;

- нестача фінансування на розвиток соціальної, транспортної та цифрової інфраструктури.

До інфраструктурно-територіальних відноситься :

- розпорошеність території громади, що ускладнює для виконкому координацію управлінських рішень між старостинськими округами,
- проблеми транспортної доступності між населеними пунктами (4 селища, 23 села) та адміністративним центром.
- нерівномірність розвитку населених пунктів (в центрі рівень публічних послуг, що надаються громадянам вищий, ніж в старостинських округа, що розташовані на окраїні території громади).

До інноваційно-цифрових проблем можна віднести:

- низький рівень цифровізації в громаді (індекс цифровізації складає лише 41 %, що достатньо низький у порівнянні з цифровізацією в державі), але цифровізація є пріоритетним завданням держави та необхідною умовою суспільного прогресу;
- відсутність інтегрованої системи е-послуг, слабе використання цифрових платформ;
- недостатня цифрова грамотність працівників.

Дослідники зазначають, що саме цифровізація буде в подальшому розвитку держави і громад. Тому що цифровізація є «механізмом що сприяє розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок, запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя» [8, с. 74].

Ми погоджуємось з професором О. Євтушенко, що «цифровізація змінює управлінську культуру, тому що:

- по-перше, оптимізує управлінські процеси, мінімізує витрати на обробку документів – перевід їх в цифрову форму («діджиталізація»);
- по-друге, підвищує ефективність та продуктивність управлінської праці, швидке та ефективніше прийняття рішень у реальному часі;

по-третє, зменшує витрати на управлінський персонал в умовах переходу на цифрові технології;

по-четверте, зумовлює появу нових професій і спеціальностей, що потребує підготовку висококваліфікованих спеціалістів» [16, с. 965].

Проведена нами аналітична оцінка управління змінами по п'яти бальної системі (Табл. 2.4) дозволяє зробити висновок про середній рівень готовності Кривоозерської громади до змін. Під рівнем управління змінами ми розуміємо ступінь складності, глибини та охоплення процесів, пов'язаних із плануванням, впровадженням і контролем змін в громаді. Отже, це показник того, наскільки системно та ефективно здійснюється управління змінами.

Таблиця 2.4.

Оцінка рівня управління змінами

| Сфера | Готовність до змін (1–5балів) | Основні ризики |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Стратегічне управління | 2 | Недостатня інтеграція стратегії в щоденну діяльність |
| Комунікація з громадськістю | 3 | Формальність участі, опір змінам |
| Кадровий потенціал | 2 | Брак компетенцій управління змінами |
| Фінансово-ресурсне забезпечення | 3 | Обмежений бюджет і залежність від субвенцій |
| Цифровізація | 2 | Низький рівень автоматизації процесів |
| Оцінка ефективності | 2 | Відсутність системного збору даних |

Оцінка проводилась за наступними напрямками:

– стратегічний рівень управління змінами (наявні довгострокові цілі розвитку громади, стратегічне бачення, пріоритети, ресурсне планування, узгодження стратегії розвитку із державними чи регіональними програмами, наявність «команд змін»);

- тактичний рівень (конкретні програми реалізації стратегічних рішень, проекти, що реалізуються, адаптація до нових умов, мотиваційні механізми персоналу, плани дій, курси, тренінги для працівників, формування управлінських команд за напрямками);
- операційний рівень (щоденні дії виконкому, поточні зміни у діяльності підрозділів, наявні цифрові сервіси, розподіл функціональних обов'язків);
- соціально-комунікаційний рівень (якість взаємодії між керівництвом, командою змін та громадськістю, відносини між ними, зокрема партнерства, наявність відкритого публічного діалогу, а також врахування у їх взаємодії інтересів стейкхолдерів).

На нашу думку розуміння керівництвом Кривоозерської громади існуючих проблем (низький рівень цифровізації, дефіцит кадрів, нерозвиненість комунікацій з населенням, недостатня гнучкість у реалізації реформ), що посилюються територіальною розпорошеністю та обмеженими фінансовими можливостями, вимагає нових підходів до розвитку громади, зокрема співпраця з європейськими країнами, використання їх досвіду, щоб дати можливість громаді адаптуватися до нових умов.

Вважаємо, що це розуміння сприяло розробленню «Стратегії розвитку Кривоозерської територіальної громади на 2025 - 2027 роки» (далі Стратегія). До розробки Стратегії були залучені зовнішні експерти, громадськість. Все це дозволило підготувати проєкт «Стратегії розвитку Кривоозерської територіальної громади на 2025 – 2027 роки» [48].

Основними пріоритетами Кривоозерської селищної громади «як самодостатньої, красивої та екологічно свідомої території» на 2025 2027 роки поряд с комунікаціями між владою, підприємницьким середовищем у контексті європейських стандартів розвитку стали наступні (Рис. 2.2).

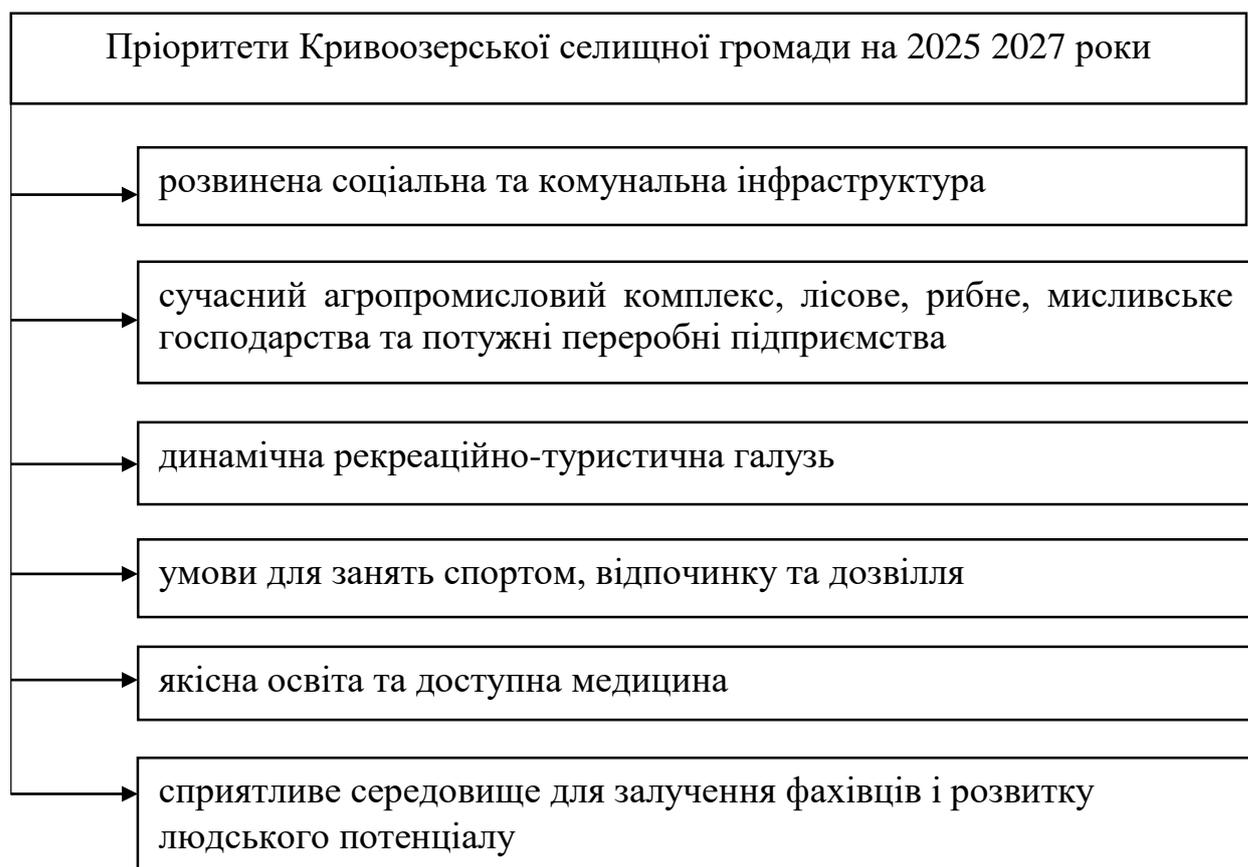


Рис. 2.2. Пріоритети Кривоозерської селищної громади на 2025 2027 роки

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Визнані пріоритети визначили і головні стратегічні напрямками розвитку громади:

- зростання економічної стійкості через інновації, інвестиції та диверсифікацію економіки;
- розвиток людського капіталу, підвищення якості життя місцевого населення;
- забезпечення сталого розвитку території, збереження довкілля;
- створення ефективної системи безпеки громади в умовах воєнного стану. Така безпека має чотири складові: «фізична безпека (охорона порядку, захист від тероризму та інших форм насильства); інформаційна безпека (захист від дезінформації, пропаганди та інших інформаційних загроз); економічна безпека (відновлення економіки громад, створення робочих місць і забезпечення соціальної підтримки); соціокультурна безпека (відновлення

соціальних зв'язків, підтримування традицій і цінностей громад)» [38, с.118-119].

Таким чином, підводячи підсумки потрібне зазначити, що у Кривоозерській громаді для покращення управління змінами потрібне:

- покращити системну роботу зі змінами на основі поетапного спланованого здійснення змін,
- посилити участь громадськості, представників бізнесу на всіх етапах роботи зі змінами, особливо на етапі запровадження змін.

Отже, спільна праця влади, представників бізнесу та громадськості, повинна бути спрямована на формування інноваційної, конкурентоспроможної та згуртованої громади. Громади яка шанує власні культурні традиції, має власну інноваційну привабливість, підвищує рівень управління змінами, що впливає на результативність її стратегічного розвитку.

2.2. Особливості формування команди змін в Кривоозерській селищній громаді

Ефективна команда змін – це не лише група фахівців, об'єднаних спільною метою, а соціально-комунікативна система, здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей через синергію знань, навичок і відповідальності.

Успішність реалізації реформ, особливо в умовах децентралізації, значною мірою залежить від здатності керівників формувати команди, спроможні діяти в умовах невизначеності, швидких змін і обмежених ресурсів.

Процес формування команди передбачає декілька послідовних етапів:

1. Визначення цілей і завдань – чітке розуміння місії команди та очікуваних результатів.
2. Добір учасників – на основі компетентностей, досвіду, мотивації

та ціннісних орієнтацій.

3. Розподіл ролей – визначення функцій і сфер відповідальності відповідно до сильних сторін членів команди (див. розділ 1).

4. Налагодження комунікацій – створення системи взаємодії, обміну інформацією, колективного прийняття рішень.

5. Розвиток командного духу – формування довіри, взаємоповаги, готовності до співпраці.

6. Оцінювання ефективності – моніторинг результатів роботи команди, корекція структури та процесів.

У контексті публічного управління ефективна команда має відповідати принципам підзвітності, відкритості, компетентності, інноваційності та орієнтації на результат.

Дослідники відмічають, що на початку свого створення команди зтикаються з низкою викликів: низьким рівнем управлінських компетентностей членів команди, відсутністю узгодженості між структурними підрозділами ради, виконкому, обмеженим залученням громадськості до процесів прийняття рішень. Все це потрібно враховувати при створенні команди змін, яка в подальшому повинна перетворитись на команду управління змінами.

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується посиленням ролі територіальних громад як основних суб'єктів реалізації політики децентралізації. В цих умовах виникає потреба у створенні дієвих команд змін, здатних ініціювати, координувати та впроваджувати інноваційні перетворення. Визначальним чинником ефективності таких команд є наявність належних організаційно-управлінських механізмів, що забезпечують інтеграцію людського, інституційного та інформаційного потенціалу громади.

Під організаційно-управлінськими механізмами формування команди змін ми розуміємо сукупність структурних, процесуальних і функціональних елементів системи управління, спрямованих на створення, підтримку та

розвиток колективу, об'єднаного спільною метою змін у громаді. Такі механізми включають організаційне проєктування, кадрову політику, систему мотивації, внутрішню комунікацію та стратегічне планування.

Саме від формування ефективної команди з управління змінами залежить реалізація «Стратегії сталого розвитку громади у 2025–2027 роках». Саме тому нами пропонуються наступні шляхи формування команди змін в Кривоозерській територіальній громаді.

1. Створити команду змін через ухвалення рішення Селищної Ради, або виконавчого комітету. Головна мета команди: забезпечити ефективне впровадження стратегічних реформ. До складу команди повинні ввійти:

- представники місцевої ради (заступники голови, керівники управлінь);
- освітяни, представники культури, соцробітники, фахівці з фінансів та цифровізації;
- громадські активісти, волонтери, представники бізнесу;
- молодіжні лідери.

2. Розробити матрицю компетентностей, в якій перерахувати навички та поведінкові характеристики (компетенції) працівників для певної посади за ключовими напрямками: стратегічне планування, комунікація, аналітика, цифрові технології, громадська участь.

Так в країнах ЄС базовим інструментом у розробці національних стандартів є «Європейська рамка компетентностей державних службовців». Однією з умов успішності реформ в країнах ЄС був розвиток управлінських і лідерських компетентностей публічних службовців. Наприклад, існуюча система компетентнісного управління персоналом включає:

- чітко визначені профілі компетентностей для кожної із посад;
- програми розвитку «м'які навички»: комунікація, критичне мислення, фасилітація, медіація – управління конфліктами;
- системи постійного професійного навчання (навчання протягом усього життя);

- використання коучингу, менторства, управлінських тренінгів.

3. Розподіл ролей в команді відповідно до моделі запропонованої Р. М. Белбінім (модель представлена на Рис.1.2 в першому розділі). На нашу думку запропонований розподіл ролей дозволить збалансувати аналітичний, організаторський та креативний потенціал команди змін.

Керівництво командою, на нашу думку повинен здійснювати голова Ради. На нього покладається роль координатора змін, а також роль фасилітатора, а не адміністративного керівника. Вважаємо, такий розподіл ролей буде сприяти конструктивному діалогу між всіма учасниками. Роль фасилітатора покладена на голову Ради буде стимулювати ініціативу членів команди та дозволить узгодити їх дії. Керівництво командою повинне відбуватись через:

- регулярні стратегічні сесії, які проводяться 1 раз на квартал, або частіше по мірі необхідності;
- робочі групи, що створюються за напрямами реформ (освіта, енергоменеджмент, туризм, безпека громади, захист критичної інфраструктури тощо);
- цифрову платформу, що створюється для ефективної спільної роботи, зокрема на платформі ЗУУМ, Гугл;
- систему внутрішньої комунікації, зокрема «Відкрита рада», що допоможе забезпечити прозорість дій команди змін.

В процесі реалізації «Стратегії 2025-2027» команда змін допоможе забезпечити:

- підготовку та впровадження цифровізації в громаді;
- запуск платформи е-демократії;
- реалізацію запланованих громадських ініціатив у межах передбачуваного бюджету участі;
- підвищення рівня задоволеності громадян місцевими послугами, що надаються в громаді (наприклад, при наявних 47% їх зростання до 71%);

- підвищення інституційної спроможності управлінського апарату.

Отже, досвід громад де створені команди змін підтверджує, що формування ефективної команди є ключовим фактором реалізації змін на рівні територіальної громади. Крім того, при створенні команди змін потрібне враховувати наступні групи факторів, що визначають ефективність формування команди (Рис.2.3)



Рис.2.3. Фактори ефективності формування команди

Джерело: сформовано автором

Також при формуванні команди змін в громаді потрібно враховувати ряд ризиків з якими стикнулись інші громади, які теж обов'язково потрібно враховувати:

- кадрова нестабільність та опір змінам;

- конфлікти ролей і розмитість відповідальності;
- недостатня мотивація або вигорання членів команди;
- дефіцит комунікаційних навичок та управлінського досвіду;
- формалізація команди без реальної командної взаємодії.

Подолання цих ризиків можливе шляхом лідерського наставництва, прозорих правил взаємодії, гнучких управлінських практик.

Таким чином, формування ефективної команди змін є стратегічною умовою успішності реформ і сталого розвитку громади. Практичний досвід показує, що ефективна команда базується на чітких цілях, довірі, компетентності та орієнтації на результат. Ключовими чинниками успіху є лідерство, комунікація, участь громадськості та розвиток компетентнісного потенціалу. Досвід ефективних громад демонструє, що синергія між владою, громадою та бізнесом у межах команди змін дозволяє досягти реальних соціально-економічних результатів. Однак для забезпечення сталості команди необхідно створити систему постійного навчання, мотивації та моніторингу ефективності командної роботи.

В сучасних умовах трансформаційні процеси, що відбуваються в територіальних громадах України внаслідок децентралізації та євроінтеграції потребують від управлінських структур не лише інституційних перетворень, але й якості управлінських рішень. Основою для підвищення їх якості є компетентність управлінців, здатних до аналітичного мислення, стратегічного бачення, лідерства та командної взаємодії. Саме тому для ефективного управління змінами використовується компетентнісний підхід. Його основою є орієнтація системи місцевого управління на розвиток і застосування ключових компетентностей керівників структурних підрозділів громади і членів команди змін для досягнення стратегічних цілей громади.

Зазначимо, що «компетентність» згідно «Національної рамки кваліфікацій визначається як здатність особи, зокрема її знання, навички та вміння належним чином виконувати роботу» [44], а «компетенція» «здатність особи виконувати завдання та обов'язки за професійним стандартом» [44].

Отже, компетенція це не лише набір професійних знань, а інтегративна характеристика особистості, яка визначає її здатність ефективно діяти в умовах невизначеності, ризиків і суспільних викликів.

До базових управлінських компетентностей, що визначають успішність управління змінами в громаді, належать:

- стратегічне мислення – здатність бачити перспективу розвитку громади, прогнозувати наслідки рішень;
- комунікативна компетентність – володіння навичками спілкування у професійному середовищі, уміння вести діалог, формувати партнерські зв'язки, досягати консенсусу;
- інноваційна компетентність – готовність застосовувати нові підходи, технології, управлінські моделі;
- емоційно-етична компетентність – вміння працювати в команді, управляти конфліктами, підтримувати довіру;
- цифрова компетентність – ефективне використання інформаційно-комп'ютерних технологій при плануванні, а також аналізі процесу змін.

Таким чином, за допомогою компетентнісного підходу формується методологічна основа оцінювання ефективності управління змінами. Наприклад, вимірювання рівня розвитку зазначених компетентностей у лідерів та членів команд громади.

Вивчення управління процесами організаційних змін в Кривоозерській селищній раді за допомогою компетентнісного підходу дозволяє зробити наступні висновки:

- управління змінами у Кривоозерській громаді перебуває на етапі становлення – спостерігається фрагментарність ініціатив і залежність від людського фактору;
- проблема в відсутності інституційно оформленої команди змін із чітко визначеними функціями, компетенціями та мотиваційними механізмами;

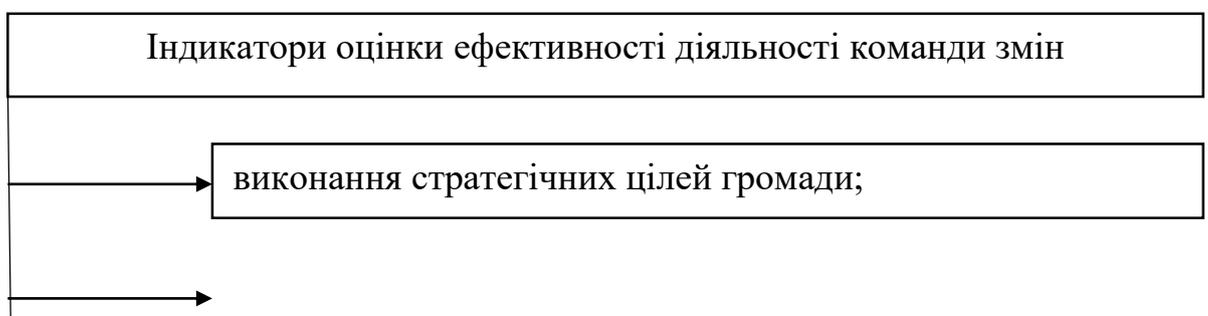
– цифровізація, кадровий розвиток і комунікація з громадою є визначальними напрямками для подальшого вдосконалення системи управління змінами.

Перехід від реактивного управління (від проблеми до дії) до проактивного управління (від стратегії до результату) .

Створення ефективної команди змін в Кривоозерській громаді потрібно спиратись на досвід країн ЄС у побудові команд змін. Створення команди змін передбачає створення організаційного ядра – ініціативної групи, яка повинна бути каталізатором інноваційних процесів. Це ядро включає керівників громади, представників профільних структурних підрозділів, депутатів, молодіжних лідерів, експертів та громадських активістів. Важливою умовою є інституціоналізація команди змін, тобто її офіційне визнання в системі управління громадою. Вона може функціонувати як дорадчий орган при голові громади, як тимчасова проектна група чи як постійно діючий координаційний центр розвитку при виконавчому комітеті громади.

Також розробити локальну програму розвитку компетенцій посад орієнтовану на цифрові, комунікаційні та стратегічні навички. Запровадити систему моніторингу ефективності управління змінами (з використанням КРІ для відділів, старост, проектів). Підвищити участь громадськості через регулярні онлайн-консультації, «бюджет участі», навчання активних громадян дозволяє залучити їх до процесу змін. Не потрібно також забувати, про ОМС на субрегіональному та регіональному рівні, університети, які можуть виступати партнерами в реалізації міжнародних проектів, або надавати наукову та технічну підтримку при їх реалізації.

Для оцінювання ефективності діяльності команди змін у територіальній громаді доцільно використовувати систему індикаторів (Рис. 2.4).



| |
|---|
| кількість реалізованих проєктів розвитку; |
|---|

Рис. 2.4. Індикатори оцінки ефективності діяльності команди змін

Вказані індикатори ефективності команди змін дозволяють вимірювати успішність діяльності команди змін в процесі досягнення стратегічних цілей. Їх використання дозволяє коригувати завдання терміни виконання, мотивувати членів команди на результативну роботу. Також вони дозволяють виявити проблеми над яким треба працювати. Зрозуміло, що кількість показників залежить від контролюючого органу, але головна мета – це виявляти проблеми, відхилення та вчасно коригувати діяльність команди, забезпечуючи сталість процесу змін в громаді.

Таким чином, формування команди змін у територіальній громаді - це система дій, спрямованих на поєднання організаційних структур, управлінських, цифрових технологій та людського потенціалу, задля реалізації стратегічних завдань розвитку громади. Їх ефективність визначається ступенем інтегрованості команди у систему місцевого самоврядування, наявністю лідера змін (бажано Голови селищної Ради), командної культури, умінь та навичок використовувати управлінські інструменти, щоб забезпечити управління змінами та спрямувати громаду до саморозвитку, партнерства та інновацій.

Висновок до розділу 2

1. Аналіз організаційних змін в Кривоозерській селищній раді за допомогою компетентнісного підходу дозволяє зробити наступні узагальнення:

- в громаді потрібне розробити план поетапного здійснення змін, залучив до його створення всі зацікавлені сторони: владу, представників громадськості, бізнесу, освітян, науки тощо;
- організувати їх співпрацю на розвиток інноваційної, конкурентоспроможної та згуртованої громади;

2. Для формування ефективної команди змін в Кривоозерській селищній раді потрібне створення сприятливого організаційного середовища, у якому забезпечуються:

- чітке визначення ролей і функцій учасників команди;
- гнучкість управлінських структур, що дозволяє швидко реагувати на виклики;
- відкритість управління, орієнтація на партнерство з громадськістю;
- система горизонтальної взаємодії між виконавчими органами, старостами, депутатами та активними громадянами.

Отже, формування команди змін у громаді дає можливість реалізувати стратегічні завдання розвитку громади за допомогою інструментів управління змінами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КРИВООЗЕРСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Перспективи управління змінами стратегічного розвитку Кривоозерської селищної громаді

Управління стратегічними змінами є основною умовою розвитку громади. Причинами, що спонукають керівництво громади проводити стратегічні зміни пов'язані, по-перше, с розвитком території громади; по-друге, невдоволення мешканців громади умовами життя й бажанням його змінити; по-третє, незадоволення мешканців, як споживачів, послугами, що вони отримують; по-четверте, погіршення фінансово-економічних показників, а тому не здатністю громади конкурувати з іншими громадами за ресурси.

Сучасний етап розвитку Кривоозерської селищної громади Миколаївської області України в сучасних умовах характеризується:

- посиленням децентралізації, передача повноважень і ресурсів на рівень громади (опитування населення дає можливість висловити, що населення підтримує децентралізацію. Данні говорять, що « 77% опитаних у 2024 році вважають, за потрібно продовжувати передавати більше повноважень та ресурсів громадам» [39]);
- покращенням їх фінансової й матеріальної бази та її впливу на якість надання публічних послуг населенню, реалізацію соціальних та інфраструктурних проєктів, що створює умови для залучення інвестицій та розвитку місцевого бізнесу, реалізація програм місцевого розвитку тощо;
- підвищення громадянської активності населення, їх реальна можливість брати участь в реалізації питань місцевого значення;
- розширення повноважень місцевого самоврядування в

управлінні комунальною власністю, забезпеченню законності, правопорядку, охорони прав, свобод та законних інтересів місцевих мешканців;

– більшої самостійності та ресурсів для вирішення питань на рівні кожного населеного пункту (старостинського округу), тобто самостійно визначати власні пріоритети і мати можливість їх реалізувати;

– розробка та реалізація стратегії сталого розвитку громади, розробці програм для залучення інвестицій, сприяння розвитку місцевого бізнесу, створення робочих місць, привабливість території. Саме «зміни» є «своєрідними управлінськими процесами, тому що пов'язані із досягненням визначених цілей, які здійснюються та формуються» [50], зокрема в громаді.

– На нашу думку, зміни характеризують перехід управління громадою на якісно новий рівень, тому що торкаються місії громади, впровадженні інновацій, її організаційної структури, кадрового складу. Тобто управляти змінами в громаді це змінювати елементи її структури для забезпечення більш високого рівня ефективності діяльності в сучасних мінливих умовах. Тому управління змінами це не лише інструмент адаптації громади до нових умов. Зміни дають можливість громаді забезпечити конкурентоспроможність території, підвищити якість життя населення.

Однак практика засвідчує, що існуючі механізми управління змінами не мають системності, не враховують існуючі ризики та їх вплив на ситуацію в громаді. Все це потребує зміну підходів до стратегічного планування, розробці та реалізації стратегій спрямованих на стратегічний розвиток громади. Науковці звертають нашу увагу на те, що «управління змінами пропонує системний підхід», який допомагає практикам зрозуміти як керувати змінами, та які фактори на них впливають [50].

Аналіз діяльності виконавчих органів громади дозволяє зробити висновок, що існує ряд чинників, що погіршують ефективність управління змінами (Рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні проблеми управління змінами у стратегічному розвитку

Отже, вирішення проблем, що вказані на Рис. 3.1. можливо лише за допомогою системного підходу до їх вирішення на рівні громади. Однак керівництво громади повинно бути готовим до впровадження стратегічних змін, розуміти їх важливість та перспективність. Тобто підвищення ефективності стратегічного розвитку громади можливо лише через використання комплексу заходів: організаційних, кадрових, інформаційно-цифрових тощо.

Отже, пропонуємо наступні рекомендації, щодо удосконалення управління змінами стратегічного розвитку Кривоозерської селищної ради:

1. Створення структурного підрозділу або координаційного центру змін у складі Ради, або виконавчого комітету громади.
2. Розроблення «Положення про управління змінами в Кривоозерській громаді». В положенні викласти норми, які регламентують процеси планування, реалізації, оцінювання результатів змін.
3. Формування команди змін, діяльність якої спрямована на реалізацію стратегічного розвитку громади. На команду також покладається забезпечення узгодженості дій всіх учасників цього процесу.
4. Створення системи безперервного навчання службовців з питань стратегічного управління, інформаційно-комп'ютерних, цифрових технологій, напрацювань проектного менеджменту.
5. Розвиток у членів команди змін лідерських якостей, що базуються на довірі та взаємовідносинах, а також професійних та комунікаційних компетентностях, необхідних для управління змінами.
6. Залучення до розробки Стратегії змін, формування команди змін науковців, менеджерів, експертів, партнерів із країн ЄС для обміну досвідом.
7. При формуванні Стратегії та розробці документів щодо її реалізації використовувати методології, для відстеження цілей. Зокрема, методологію «Розумне місто» пов'язують із використанням ІКТ, навіть її роботизацією для покращення життя мешканців громади, сприяння розвитку інфраструктури та якості публічних послуг [68]. Модель включає шість ключових компонентів: розумну економіку, мобільність, середовище проживання, людей, спосіб життя та управління. А методологія «Збалансована система показників» (Р. Каплана і Д. Нортон [61, р. 75-85], яка є «домінуючою системою вимірювання ефективності для публічного сектора» [65, р. 2]. Модель є «ефективним інструментом, який дозволяє узгодити місію, стратегію і результати діяльності, а також управляти ризиками в умовах невизначеності» [37, с. 105]. Вказані методології стратегічного управління та муніципального менеджменту пройшли апробацію в країнах ЄС та довели свою ефективність.
8. При адаптації стратегічних цілей до змін зовнішнього середовища

використовувати гнучкі підходи до планування змін для досягнення результатів у господарській, соціальній та екологічній сферах. Не тільки планувати свої стратегічні цілі, але й сформувавши детальний шлях до їх досягнення.

9. Розробити систему індикаторів для оцінювання впливу управлінських рішень соціально-економічний, екологічний стан громади [21, с. 62]. Індикатори гарантують оперативне виявлення та виправлення відхилень [54, с. 11].

10. Для активізації участі громадськості, бізнесу, стейкхолдерів в процесі розробки та реалізації Стратегії створити консультативно-дорадчі платформи на постійній основі. Дати можливість місцевим мешканцям голосувати за ті проєкти, які їм подобаються та на що витратити кошти бюджету громади. Такі умови є формою прямої, безпосередньої демократії.

11. Сприяти запровадженню цифрових інструментів в процес комунікації за допомогою онлайн-платформи, е-консультацій, соціальних мереж.

12. В умовах цифровізації управлінських процесів створити єдину цифрову екосистему громади, що об'єднує управлінські, комунікаційні та аналітичні сервіси.

13. Для відстеження динаміки виконання стратегічних цілей запровадити в громаді інформаційно-аналітичні панелі (дашборди).

Однак удосконалення управління змінами можливе лише за умови поєднання інституційних, кадрових і фінансових механізмів. Запровадження вказаних на Рис. 3.2 механізмів, по-перше, покращує співпрацю органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та громади, що підвищує довіру громадян до влади; по-друге, посилює роль в процесах змін всіх його учасників: громадських інституцій, окремих громадян, бізнесу тощо; по-третє, створює умови для забезпечення і зміни рівня конкурентоспроможності території громади; по-четверте, дозволяє «забезпечити загальнодержавний ефект в економічній, екологічній та

соціальній сферах» [43, с. 59].

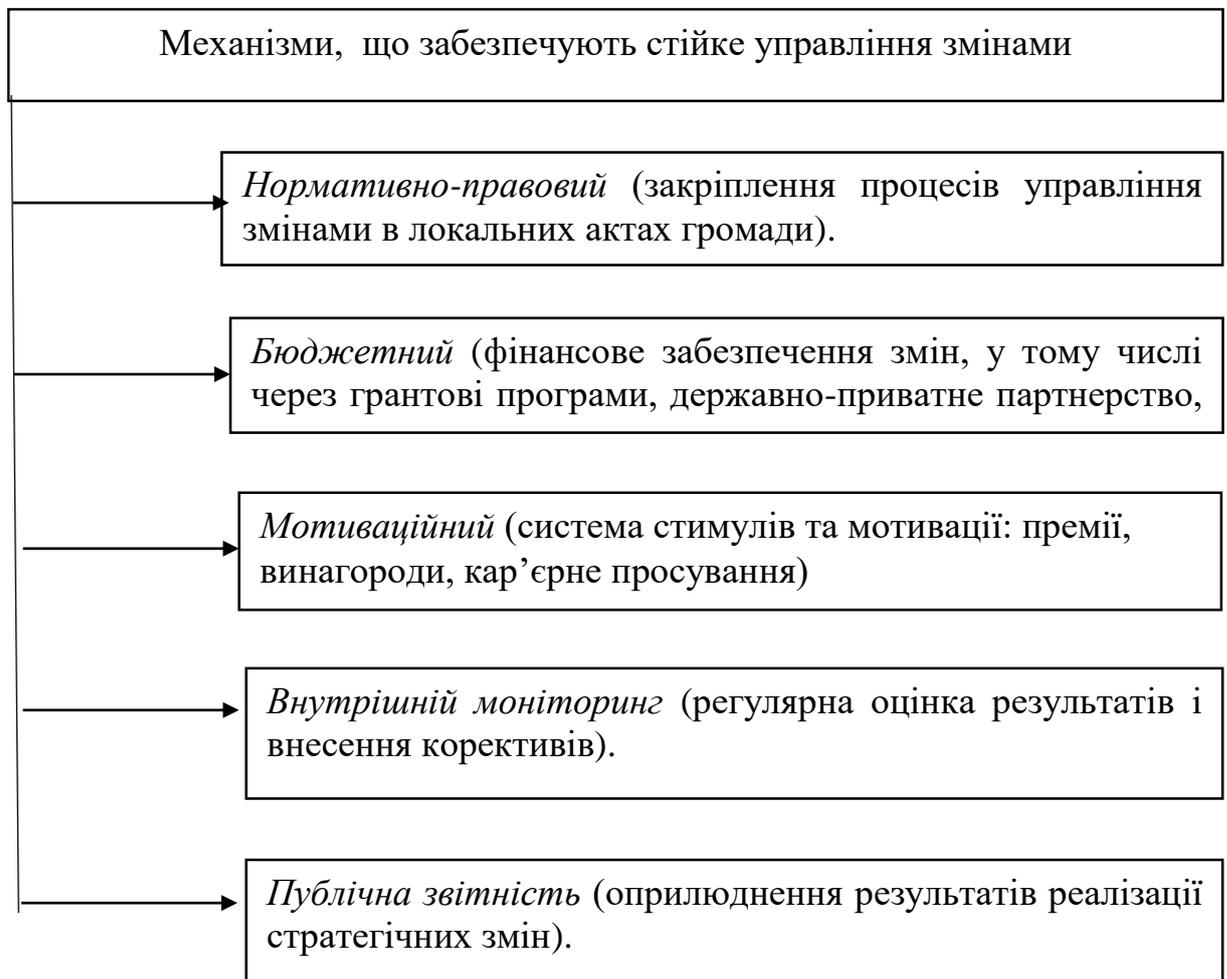


Рис. 3. 2. Механізми, що забезпечують стійке управління змінами

Джерело: сформовано автором

Отже, управління змінами стратегічного розвитку в громаді повинне спиратись на досвід країн Європейського Союзу, який для нас важливий та актуальний. Ратифікував ЄХМС Україна взяла на себе зобов'язання дотримуватись європейських норм, зокрема, у сфері місцевої та регіональної демократії. Саме тому в Україні використовуються принципи «управління участі» в управлінні територіальними громадами [9, с. 57]. Так в «державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.», визначається, що під час стратегічного планування «включати побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтовану на взаємодію громадян та публічних інституцій» [47, с.48]. В документі чітко пропонується залучення населення до участі в

управлінні, як ресурсу підвищення розвитку громади.

Так, країнах ЄС на рівні громад активно використовують проектно-командні підходи до управління змінами. Наприклад, у Польщі на рівні громади створено локальні офіси інновацій, на які покладено обов'язок координувати проекти розвитку, а також забезпечувати участь громадян в їх обговоренні та реалізації. Цікавим прикладом розробки стратегії є м. Познань. В місті при розробці стратегії враховується залучення громадськості через проведення громадських консультацій, врахувати думки і побажання мешканців. Проводяться семінари, інтернет-форуми, зустрічі та соціологічні опитування [11, с. 54].

У Чеській Республіці для візуалізації цілей використовується, стратегічне мапування (м. Прага), розмежування цілей влади і персоналу (м. Копршивниці) [37, с. 106], «методика участі громадськості передбачає залучення до діяльності найбільш активних членів громади» [11, с.57-58].

У Литві та Естонії реалізується модель «Розумний муніципалітет». Тобто в процесі стратегічного планування використовуються ІКТ, враховується розвиток компетенцій службовців. Всі ці дії спрямовані на головну мету стратегії підвищення якості життя мешканців.

Аналіз європейських практик дозволяє зробити висновок, що успіх змін залежить не лише від наявних в громаді ресурсів, від ефективного управління процесами адаптації та здатності місцевої влади взаємодіяти з громадськістю.

Таким чином, удосконалення управління змінами в Кривоозерській селищній раді створює можливості ефективно реагувати на загрози (зовнішні та внутрішні), знижувати ризики, що виникають, щоб швидко пристосуватись до нових умов. Практика показує, що побудова системного та випереджального управління змінами, яке базується на компетентнісному, партнерському та інноваційному підходах дозволять забезпечити сталий розвиток громади та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основою для успішного впровадження Стратегії змін в громаді є

розвиток компетенцій, цифровізація управлінських процесів, створення команди змін. Використання досвіду країн ЄС, потрібно щоб адаптувати управління змінами до стандартів «доброго врядування», що дозволить забезпечити реалізацію Стратегії розвитку громади. А в підсумку сприяти місцевим проєктам розвитку, впровадженню демократії, партнерству між владою та громадськістю в реалізації та досягненні цілей стратегічного розвитку громади.

3.2. Рекомендації вдосконалення процесу формування команд з управління змінами в громаді

Досвід реалізації реформи децентралізації в Україні показує, що навіть за наявності стратегічних документів розвитку громади успіх змін значною мірою залежить від якості команди змін.

Команди змін у громадах часто формуються стихійно, без належної методичної підтримки, що призводить до низької ефективності комунікацій, відсутності єдиної візії та невміння оперативно реагувати на виклики. Тому вдосконалення процесу формування команд з управління змінами є стратегічним завданням для підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Мова йдеться не лише про кадрові аспекти, а й про створення відповідного організаційного, освітнього, мотиваційного та комунікаційного середовища, яке сприятиме розвитку командної культури і сталому управлінню розвитком громади.

На нашу думку, розроблення рекомендацій для удосконалення формування команд з управління змінами в територіальній громаді потрібне для того щоб створити ефективну систему управління господарством громади, створити безпечні і комфортні умови для життя її мешканців

Наші рекомендації базуються на системному підході, який поєднує

управлінські, соціально-психологічні та компетентнісні аспекти. Отже, вдосконалення процесу формування команд з управління змінами потрібне за допомогою наступних принципів: інклюзивності, лідерства, прозорості та довіри, безперервності розвитку, гнучкості та адаптивності, іноваційності (Рис. 3.2).

| Основні принципи вдосконалення процесу формування команд змін | |
|---|--|
| Інклюзивність | залучення професійних спільнот, молоді та громадських організацій до процесу змін. |
| Лідерство співпраці | горизонтальна взаємодія та колективна відповідальність. |
| Прозорість і довіра | відкритий доступ до інформації, публічне обговорення стратегічних рішень. |
| Безперервний розвиток | постійне навчання членів команди, удосконалення компетентностей. |
| Гнучкість і адаптивність | здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. |
| Іноваційність | заохочення ініціатив, креативних підходів, використання цифрових технологій. |

Рис. 3.3. Принципи формування команд змін

Джерело: сформовано автором

Застосування вказаних принципів дозволяє створити умови для успішного функціонування команди змін як ефективного інструменту розвитку громади, а не тимчасового проекту. Саме тому нами пропонуються наступні блоки рекомендацій: перший блок – організаційно-управлінський, другий – освітній та компетентнісний, третій – комунікаційний та

мотиваційний, четвертий – інституційний для підвищення ефективності команд управління змінами в громаді.

Розглянемо складові перерахованих блоків рекомендацій більш докладніше. Так основою першого організаційно-управлінського блоку рекомендацій є організаційно-управлінські рішення, які спрямовані на:

- створення Координаційного центру змін (далі Центр) при органі місцевого самоврядування. Головне завдання Центру забезпечення стратегічного планування, узгодження дій між структурними підрозділами виконавчого органу, комунікація з громадськістю, моніторинг проєктів змін;
- запровадження системи проєктного управління у діяльність команди змін. Кожна ініціатива змін має оформлюватися у вигляді проєкту з визначеними цілями, відповідальними особами, термінами, ресурсами та показниками результативності;
- формування внутрішньої мережі команд розвитку у структурних підрозділах громади. Тобто поширення командного підходу на всі рівні управління, створення міжгалузевих команд (освіта, соціальний захист, економічний розвиток тощо);
- впровадження системи наставництва та менторства в діяльності команд змін. Досвідчені управлінці чи експерти допомагають новим членам команди швидко адаптуватися, засвоїти інструменти управління змінами, сформувати лідерські компетентності;
- регулярна оцінка ефективності командної роботи. Для цього нами пропонується застосовувати індикатори згуртованості, що включають рівень довіри, громадянську активність, результативність та задоволеність учасників команд спільною діяльністю. Отже, згуртованість навколо спільних соціально значущих цілей (розвиток громади, безпека, умови життя) формує соціальне середовище, сприятливе для самореалізації членів громади, взаємодії та співпраці.

Другий блок - освітній та компетентнісний вказує на те, що формування спроможної команди змін неможливе без розвитку професійних

компетентностей її учасників. Саме тому пропонуються наступні напрями вдосконалення:

- запровадження програм підготовки лідерів змін. Наприклад, це можуть бути короткострокові курси, тренінги, школи лідерства для посадовців, депутатів, активістів, що охоплюють теми стратегічного планування, фасилітації, кризового управління;

- використання компетентнісних профілів для підбору та оцінки членів команд. Профіль має містити ключові компетентності: стратегічне мислення, інноваційність, комунікативність, командну роботу, відповідальність;

- створення внутрішньої системи безперервного навчання (платформи професійного розвитку). Наприклад, це можуть бути онлайн-курси, воркшопи, майстер-класи, що поєднують практичні кейси з управління змінами в громадах;

- залучення до навчання зовнішніх експертів і науковців, які можуть забезпечити передачу сучасного управлінського досвіду та адаптацію міжнародних практик до українських реалій.

Третій блок рекомендацій: комунікаційно-мотиваційний. Ефективна команда змін не може функціонувати без належної мотивації та внутрішніх комунікацій. Для цього пропонується:

- запровадити відкриту систему визнання результатів — публічні подяки, рейтинги, конкурси «Команда року»;

- розробити комунікаційну стратегію команди змін, що передбачає регулярне інформування мешканців громади про реалізовані ініціативи;

- створити онлайн-платформи взаємодії команди з громадськістю, забезпечити двосторонній обмін ідеями;

- забезпечити емоційну підтримку членів команди, профілактику професійного вигорання через командні заходи, коучинг, неформальні зустрічі.

Підкреслимо, що мотиваційна складова має бути поєднанням матеріальних (премії, додаткові ресурси) та нематеріальних стимулів (визнання, можливість впливу, кар'єрне зростання).

Четвертий блок – інституційні пропозиції. Для забезпечення системності та сталості процесу формування команд змін доцільно на рівні уряду:

- розробити методичні рекомендації щодо створення команд змін у громадах;
- включити показники розвитку команд змін до індикаторів оцінювання інституційної спроможності громад;
- створити мережу міжмуніципального партнерства «Громади змін», де обмінюватимуться досвідом успішні команди;
- підтримувати грантові програми для команд, які реалізують інноваційні проєкти у сфері публічного управління, освіти, соціальної інтеграції, цифровізації.

Таким чином, формування команд управління змінами є важливою умовою підвищення ефективності управління громадою, тому що сприяють сталому розвитку громади та ефективному управлінню наявними ресурсами.

Запропоновані організаційно-управлінські, освітні та мотиваційні рекомендації дозволяють сформулювати системний підхід до створення спроможних команд, орієнтованих на результат і розвиток громади. Їх реалізація сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню довіри населення до дій влади та забезпеченню сталості процесів управління змінами. Формування команд змін має стати не разовим управлінським рішенням, а постійним елементом стратегічної культури органів місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення управління змінами в Кривоозерській селищній раді створює можливості ефективно реагувати на загрози, ризики, а також побудувати системне та випереджальне управління змінами в громаді, щоб забезпечити її сталий розвиток. Для успішної реалізації Стратегії змін в громаді потрібна команда змін, яка адаптує управління змінами до стандартів «доброго врядування», буде сприяти місцевим проєктам розвитку, демократизації та співпраці влади з громадськістю в реалізації цілей стратегічного розвитку громади.

2. Запропоновані рекомендації, щодо формування команд управління змінами є важливою умовою підвищення ефективності управління громадою, наявними в громаді ресурсами щоб досягти цілей сталого розвитку громади.

Рекомендації основою яких є системний підхід орієнтовані на розвиток кадрового потенціалу громади, партнерські відносини між владою і населенням на основі довіри щоб забезпечити процес змін в громаді.

ВИСНОВКИ

1. Характеризуючи стан наукової розробки проблеми управління змінами зроблено висновок: дана проблема займає центральне місце в науці державного управління, та пов'язана з реформою децентралізації в Україні й передачею повноважень на рівень територіальних громад. Її вивченням займається велика кількість як вітчизняних так і зарубіжних дослідників, які наголошують, що саме зміни є умовою ефективного функціонування громади в сучасних політичних і соціально-економічних реаліях.

2. Розглянувши наукові підходи в сучасній науці до визначення сутності понять «зміни», «команда змін», «команда з управління змінами». Визначено, що «зміни» це рішення, що стосуються вирішення проблемних питань, тому розглядаємо їх, як інновації, нововведення, що змінюють стан громади.

Зазначено, що поняття «команда змін» характеризує колектив фахівців, об'єднаний спільною метою трансформації громади, з чітко розподіленими ролями, високим рівнем взаємодії та орієнтацією на результат. Тому команда змін є ключовим елементом управління Стратегією громади, тому що забезпечує її стратегічну цілісність і здатність до саморозвитку.

Поняття «команда з управління змінами» визначає інституційно закріплений колегіальний орган, який здійснює планування, координацію, контроль і комунікацію в процесі реалізації стратегічних реформ.

3. Приклад країн ЄС щодо управління змінами показує, що зміни у країнах ЄС спирається на системний, процесний, компетентнісний та партисипативний підходи. А успіх управління змінами визначається: по-перше, інституційною спроможністю управляти змінами; по-друге, активною участю громадян у розробці й реалізації стратегічних планів громад; по-третє, розвитком соціального капіталу. Моделями управління змінами є: «нова публічна управлінська парадигма», «належного врядування», «управління суспільною цінністю», «адаптивне управління».

4. Управління процесами організаційних змін в Кривоозерській селищній раді відбувається на основі компетентнісного підходу через визначення навичок та поведінкових характеристик (компетенції) працівників, а також методологічна основа для оцінювання ефективності управління змінами.

5. Формування команди змін в Кривоозерській селищній раді перебуває на етапі становлення – спостерігається фрагментарність ініціатив і залежність від людського фактору.

6. Удосконалення управління змінами стратегічного розвитку Кривоозерської селищної громади залежить від розвитку компетенцій, цифровізації управлінських процесів, створення команди управління змінами.

7. Запропоновані рекомендації вдосконалення процесу формування команд з управління змінами в територіальній громаді, що поєднують управлінські, соціально-психологічні та компетентнісні складові.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бекмурзіна А. М., Бояринова К. О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. Актуальні проблеми економіки та управління, 2016. Вип. 10. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8.
2. Берназюк Я.О. Принцип належного урядування (good governance): національна та європейська судова практика. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2021. Вип. 64. С. 189-197.
3. Боковикова Ю. В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади. Державне будівництво. 2014. № 1. С. 8–16. URL: file:///C:/Users/KDFX%20Modes/Downloads/DeBu_2014_1_4.pdf
4. Веб-сайт Кривоозерської селищної ради URL: <https://drive.google.com/file/d/1WJgfqN7q3tdq7gKrotduARAHOniFtC7/view>
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ; Ірпінь : Перун, [2009]. 1719 с.
6. Вихор М.В., Шемігон О.І. Структурно-функціональні аспекти управління змінами. Сучасний рух науки: тези доп. X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 р. Дніпро, 2020. Т.1. С. 198-202.
7. Галіцина Н. Принципи “good governance” і “good administration” в адміністративному праві. Юридичний Бюлетень. 2020. № 13. С. 101–110.
8. Даніков О.В., Січкаренко К.О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством. Вип. 17. 2018. С.73-79.
9. Довженко В.А. Контент-аналіз стратегій регіонального розвитку. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конфер. за міжнар. участю (23 червня 2020 р., Житомир). Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 57-61.

10. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ : Україна, 1994. 317 с.
11. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / Р. Шарлея, А. В. Кавунець, О. М. Безпалько, М. Москалу, А. І. Ланова. К., 2018. 76 с.
12. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Методичні рекомендації з навчального курсу «Публічне управління». Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. 28 с.
13. Євтушенко О. Н., Андріяш О. І., Чорноморська об'єднана територіальна громада Миколаївської області в умовах децентралізації. Наукові праці [ЧДУ імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. 2017. Т. 290, Вип. 278. С. 42-47.
14. Євтушенко О. Н. Лушагіна Т. В.. Об'єднані територіальні громади Миколаївської області в умовах децентралізації: індикатори ефективності, // Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн. 2020. № 8. С. 396–421.
15. Євтушенко О.Н. Психологія управління: навчальний підручник / О.Н. Євтушенко, В.М. Ємельянов, В.І. Андріяш, Т.В. Лушагіна. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2019. 292с.
16. Євтушенко О.Н. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. № 22. 2023. С. 964-983.
17. Євтушенко О.Н. Особливості цифровізації публічного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.. 2023. № 22. С. 964–983.
18. Забейворота Т. В. Модернізація системи державного управління в умовах децентралізації влади : дис. ...канд. наук з держ. управл. : 25.00.01. Харків. 2017. 276 с.
19. Катценбах Дж., Сміт Д. Командна мудрість: створення високоефективної організації. ArtHuss, 2019. 376 с.

20. Клімова, О.І. Структурні зміни в економіці: основні поняття та види [Текст] // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2011. № 2. С. 35-42.

21. Ковальчук К.В. Стратегічне планування в умовах невизначеності: оновлення сценаріїв та адаптація плану. Політичні науки та державне управління. 2023. № 5. С. 60-67.

22. Ковбатьок М. В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2023. Вип. 53. С. 67-73.

23. Коллінз Дж. Від хорошого до величного : чому одні компанії прориваються, а інші - ні : Good to great. Why Some Companies make the Leap ... and Others Don't; переклад з англійської О. Савчин. 4-те видання. Київ : Наш формат, 2021. 364 с.

24. Кононенко І.А. Управління змінами в умовах реформування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 5 2020. С.133-137.

25. Коць Д.В. Характеристика особливостей впливу фактору воєнного стану на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLVIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Констанца (Румунія): ВАДНД, 07 вересня 2024 р. С. 248-249.

26. Кривоозерська селищна Рада – офіційний веб-сайт. URL: <https://krivozero-decentralization.gov.ua>

27. Кужда Т.И., Сороківська О.А., Мосій О.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Вип. 26. Ч. 2. 2017. С. 40-43.

28. Кухарева Г. П. Класична (традиційна) концепція публічного управління – її дієвість у світовому просторі та доцільність подальшого

застосування в публічному управлінні України. Теорія та практика державного управління. Харків, 2016. Вип. 3. С. 54–61.

29. Кучерук А. Міжмуніципальне співробітництво в 2024 році: чому нас навчив десятирічний досвід. Сайт «Децентралізація» URL: <https://decentralization.ua/news/19089>

30. Лалу Ф. Компанії майбутнього; пер. з англ. URL: https://knigogo.com.ua/knigi/kompaniyi-majbutnogo/#lib_book_download_link

31. Лисенка В.В., Тереняк Л.В. Місце і значення управління змінами в системі стратегічного планування. Економіка та управління. Мукачівський державний університет. Вип. 10. 2017. С. 101-105.

32. Маковоз О., Буряк М. Концептуальні основи теорії управління змінами. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 1. 2024. С. 36-40. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301362>

33. Мельник С.І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. Вип. 51. 2023. URL: [file:///C:/Users/KDFX%20Modes/Downloads/2483-Текст%20статті-2396-1-10-20230630%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/KDFX%20Modes/Downloads/2483-Текст%20статті-2396-1-10-20230630%20(1).pdf)

34. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге). Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

35. Ніколенко Г. Формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад. Економіка та суспільство, 2025, (73). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5862/5800>

36. Об'єднані територіальні громади Миколаївщини в умовах децентралізації [монографія] / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О. Н. Євтушенко, д. держ упр. проф. В.М. Смелянова. Миколаїв, 2023. 342 с.

37. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого

самоврядування. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 4. С.105-110.

38. Орлов В. Повоєнна архітектура безпеки громад. Візії майбутнього: конституційний вимір повоєнного відновлення України та європейської інтеграції. 2024. С.118-121.

39. Підтримка населенням децентралізації залишається на рівні 77% – дані всеукраїнського соціологічного дослідження. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/18928>

40. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. European scientific journal of Economic and Financial innovation. № 2(6). 2020. С.173-182.

41. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 568–572.

42. Приймак Н. С. Сучасні підходи до управління змінами. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 72–76.

43. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. Наукові горизонти. Scientific Horizons, 2018, № 11 (72). С. 56-61.

44. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України №1341 від 23 листопада 2011 року [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>

45. Прохорова В., Шкуренко О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2024. 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)

46. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області району Миколаївської області». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12

червня 2020 р. № 719 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-2020-p#Text>

47. Семяновський В.М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. Статистика України. 2018. № 1. С. 47-51 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3424/1/4751.pdf> .

48. Стратегія розвитку Кривоозерської селищної територіальної громади. URL: <https://krivoezero-decentralization.gov.ua/стратегія-розвитку-кривоозерської-с>

49. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно: Рішення Миколаївської обласної ради від 23 грудня 2020 року № 2. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/161357-1502602d25ae7f0ce.pdf>

50. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: <file:///C:/Users/KDFX%20Modes/Downloads/3524-Текст%20статті-3439-1-10-20240311.pdf>

51. Фрайлінгер К., Фішер І. Управління змінами в організації. Як успішно провести перетворення Харків.: Книжкова палата, 2020. 74 с.

52. Харрінгтон Дж. Досконалість управління змінами. Л.: Стандарти та якість, 2018. 132 с.

53. Шаров Ю.П. Інноваційні підходи менеджменту та управління проектами в практиці публічного управління. Інноваційні підходи менеджменту в практиці публічного управління : матеріали науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 22 листопада 2013 р.). Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 7–14.

54. Шульга О. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного управління підприємство. *Вісник Київського університету*. 2023. № 29. С. 10-18.

55. Юхман, Я., Бережницький, О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. Адаптивне управління: теорія і

практика. Серія Економіка. 2024. 19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18).

56. Definition of Change Management. Prosci. URL: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition>

57. Governance for Sustainable Human Development, An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development. United Nations Development Programme. 1997. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3831662>

58. Gromada.info — Портал об'єднаних громад України. URL: <https://gromada.info>

59. Heriot Watt/ Edinburgh business school. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команд. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu>

60. Johnson P. S. Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your work and in your life. New York: Penguin, 2006. 96 p,

61. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, № 1. P. 75-85.

62. Kotter J. P., Schlesinger C. A. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. № 2. 111. URL: http://overhaul.fraynetwork.com.au/lfsvscatholiceduau/_uploads/files/18_Choosing%20Strategies%20for%20Change%201.pdf.

63. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams. MIT Information Services and Technology URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

64. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

65. Schobel K., Drogosiewicz P. Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. Global Journal of Business

Research. 2018. Vol. 12, №. 2. P. 1-14.

66. Understanding Team. What is a Team? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

67. Zosym Махум Управління змінами (Change management) 24 Dec 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/change-management>

68. Willke H. Smart Governance: Governing the Global Knowledge Society. New York: Campus Verlag. 2007.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Розподіл робочої сили Кривоозерської селищної громади
по галузях економіки (2025 р.)**

| № | Галузь економічної діяльності | Орієнтовна частка від загальної зайнятості, % | Кількість зайнятих осіб (оцінка) | Основні приклади зайнятості / роботодавців |
|---|--|---|----------------------------------|--|
| 1 | Сільське господарство (рослинництво, тваринництво, фермерські господарства) | 50% | ≈ 5 600 | ФГ «Агрофірма Кривоозерська», ТОВ «Україна-Агро», приватні фермери, сезонні працівники |
| 2 | Публічний сектор (державне управління, освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги) | 15% | ≈ 1 680 | Апарат селищної ради, школи, садочки, КНП «Кривоозерська лікарня», соцслужби |
| 3 | Торгівля, громадське харчування, транспорт, побутові послуги | 12% | ≈ 1 340 | Приватні магазини, транспортні підприємці, кафе, ремонтні послуги |
| 4 | Промисловість, переробка, харчова галузь, деревообробка | 7% | ≈ 780 | Кривоозерська харчосмакова фабрика, млини, цехи з переробки агросировини |
| 5 | Будівництво, ремонт, інфраструктурні роботи | 5% | ≈ 560 | Місцеві підрядники, будівельні бригади, ремонтники, комунальні служби |
| 6 | Транспорт і логістика (перевезення, автосервіс) | 3% | ≈ 340 | Приватні перевізники, сервісні станції, доставка товарів |
| 7 | Фінансові, адміністративні, професійні послуги (банки, страхування, аудит, ІТ, консалтинг) | 2% | ≈ 220 | Відділення банків, пошта, консультаційні послуги |
| 8 | Культура, спорт, туризм, релігійні організації, НУО | 1% | ≈ 110 | Будинки культури, бібліотеки, спортивні секції, громади |
| 9 | Безробітні або тимчасово не зайняті (зареєстровані в службі зайнятості, сезонні мігранти) | 5% | ≈ 560 | Особи, що перебувають у пошуку роботи або працюють неформально |
| | Разом: | 100% | ≈ 11 200 осіб | — |

**Перелік 27 населених пунктів
у складі Кривоозерської селищної територіальної громади
(Миколаївська область, Первомайський район)**

| № | Населений пункт | Тип (село/селище/сmt) |
|----------|------------------------|------------------------------|
| 1 | Сmt Криве Озеро | сmt |
| 2 | Село Багачівка | село |
| 3 | Село Берізки | село |
| 4 | Село Бурилове | село |
| 5 | Село Велика Мечетня | село |
| 6 | Село Гойдаї | село |
| 7 | Село Голоскове | село |
| 8 | Село Красеньке | село |
| 9 | Село Криве Озеро Друге | село |
| 10 | Село Курячі Лози | село |
| 11 | Село Луканівка | село |
| 12 | Село Мазурове | село |
| 13 | Село Мала Багачівка | село |
| 14 | Село Мала Мечетня | село |
| 15 | Село Миколаївка | село |
| 16 | Село Михалкове | село |
| 17 | Село Ониськове | село |
| 18 | Село Очеретня | село |
| 19 | Село Секретарка | село |
| 20 | Село Сорочинка | село |
| 21 | Село Тернувате | село |
| 22 | Село Токарівка | село |
| 23 | Село Тридуби | село |
| 24 | Селище Іванівка | селище |
| 25 | Селище Климівка | селище |
| 26 | Селище Купріянівка | селище |
| 27 | Селище Семенівка | селище |

**ЧИСЕЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ
КРИВООЗЕРСЬКІЙ СЕЛИЩНОЇ ГРОМАДИ
ПО СТАРОСТИНСЬКИХ ОКРУГАХ (2020–2024)**

1. Багачівський старостинський округ (Багачівка — 845; Мала Багачівка — 14; Климівка — 81; Миколаївка — 121). Підсумок: 1 061.
2. Берізківський старостинський округ (Берізки — 1 280). Підсумок: 1 280.
3. Луканівський старостинський округ (Луканівка — 1 131). Підсумок: 1 131.
4. Мазурівський старостинський округ (Мазурове — 583; Михалкове — 281). Підсумок: 864.
5. Очеретнянський старостинський округ (Очеретня — 846). Підсумок: 846.
6. Курячелозівський старостинський округ (Курячі Лози — 1 698). Підсумок: 1 698.
7. Красеньківський старостинський округ (Красеньке — 1 002). Підсумок: 1 002.
8. Тридубський старостинський округ (Тридуби — 2 157; Сорочинка — 12). Підсумок: 2 169.
9. Бурилівський старостинський округ (Бурилове — 1 117). Підсумок: 1 117.
10. Маломечетнянський старостинський округ (Мала Мечетня — 760). Підсумок: 760.
11. Ониськівський старостинський округ (Ониськове — 556; Голоскове — 484). Підсумок: 1 040.
12. Секретарський старостинський округ (Секретарка — 1 422). Підсумок: 1 422.
13. Великомечетнянський старостинський округ (Велика Мечетня — 1 353; Тернувате — 395; Токарівка — 176; Іванівка — 24; Купріянівка — 13). Підсумок: 1 961.
14. Гойдаївський старостинський округ (Гойдаї — 640) — джерело: Вікіпедія / локальні каталоги (узгоджується з відкритими довідниками). Підсумок: 640.
15. Кривоозерський старостинський округ (Криве Озеро — 7 958; Семенівка — 256) Підсумок: 8 214.

***Примітка:** (у дужках - склад округу; числа - кількість населення, осіб; підсумок - сума населення округу)*

**Розподіл робочої сили Кривоозерської селищної громади (2025 р.)
по галузях економіки**

| № | Галузь економічної діяльності | Орієнтовна частка від загальної зайнятості, % | Кількість зайнятих осіб (оцінка) | Основні приклади зайнятості / роботодавців |
|---|--|---|----------------------------------|--|
| 1 | Сільське господарство (рослинництво, тваринництво, фермерські господарства) | 50% | ≈ 5 600 | ФГ «Агрофірма Кривоозерська», ТОВ «Україна-Агро», приватні фермери, сезонні працівники |
| 2 | Публічний сектор (державне управління, освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги) | 15% | ≈ 1 680 | Апарат селищної ради, школи, садочки, КНП «Кривоозерська лікарня», соцслужби |
| 3 | Торгівля, громадське харчування, транспорт, побутові послуги | 12% | ≈ 1 340 | Приватні магазини, транспортні підприємці, кафе, ремонтні послуги |
| 4 | Промисловість, переробка, харчова галузь, деревообробка | 7% | ≈ 780 | Кривоозерська харчосмакова фабрика, млини, цехи з переробки агросировини |
| 5 | Будівництво, ремонт, інфраструктурні роботи | 5% | ≈ 560 | Місцеві підрядники, будівельні бригади, ремонтники, комунальні служби |
| 6 | Транспорт і логістика (перевезення, автосервіс) | 3% | ≈ 340 | Приватні перевізники, сервісні станції, доставка товарів |
| 7 | Фінансові, адміністративні, професійні послуги (банки, страхування, аудит, ІТ, консалтинг) | 2% | ≈ 220 | Відділення банків, пошта, консультаційні послуги |
| 8 | Культура, спорт, туризм, релігійні організації, НУО | 1% | ≈ 110 | Будинки культури, бібліотеки, спортивні секції, громади |
| 9 | Безробітні, тимчасово не зайняті (зареєстровані в службі зайнятості, сезонні мігранти) | 5% | ≈ 560 | Особи, що перебувають у пошуку роботи або працюють неформально |
| | Разом: | 100% | ≈ 11 200 осіб | — |