

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування**

**Пояснювальна записка до
кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО
ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ
НЕТИШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ШЕПЕТІВСЬКОГО РАЙОНУ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ДС-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Полякова Катерина Сергіївна
Керівник: Цецик Я.П.
Рецензент:

Рівне-2025

Національний університет водного господарства
та природокористування
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування
_____ (Л.Х. Тихончук)
“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Полякова Катерина Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Удосконалення взаємодії органів публічного врядування в умовах воєнного стану (на прикладі Нетішинської міської ради Шепетівського району Хмельницької області)

Керівник роботи: к.і.н.доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Цецик Ярослав Петрович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. **Строк подання студентом роботи «08» грудня» 2025 року**

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1.Визначити теоретико-методологічні засади дослідження особливостей здійснення публічного управління в умовах воєнного стану; 2.Охарактеризувати роль та місце організаційного відділу виконавчого комітету в структурі органу публічного управління; 3. Проаналізувати світовий досвід функціонування місцевої влади в умовах надзвичайних та кризових ситуацій; 4.Дати загальну характеристику структури та повноважень виконавчого комітету Нетішинської міської ради; 5. Порівняти діяльність організаційного відділу в довоєнний період та в умовах воєнного стану; 6. Виявити ключові проблеми та виклики в роботі відділу під час воєнного стану; 7.Обґрунтувати напрями оптимізації

організаційної структури та функціональних обов'язків працівників; 8. Запропонувати шляхи впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність відділу; 9. Розробити рекомендації щодо покращення механізмів взаємодії та координації органів публічного управління в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Ознаки публічного управління; 2. Структура системи місцевого самоврядування в Україні; 3. Структура виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні; Структура персоналу Нетішинського міського виконавчого комітету за основними підрозділами (осіб); 5. Етапи планування та контролю роботи Нетішинського виконавчого комітету; 6. Організаційна структура відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради; 7. Нова мережа координації організаційного відділу в умовах воєнного стану; 8. Модель дезінтегрованої координації в умовах воєнного стану; 9. Пропонована організаційна структура відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради; 10. Модульна структура програми підвищення кваліфікації «Стійкість та ефективність в умовах війни»; 11. Модель інтегрованої системи психологічної підтримки; 12. Архітектура інтегрованої платформи кризового управління; 13. Структура єдиного муніципального інформаційного хабу; 14. Пропонована структура Міжвідомчого кризового центру; 15. Узагальнена логічна схема реагування за СОП;

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1		03.11.25	09.11.25
Розділ 2		10.11.25	23.11.25
Розділ 3		24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25 - 09.11.25	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25 - 23.11.25	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування,	24.11.25	

	оптимальні рішення, їх впровадження	- 07.12.25	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25 - 17.12.25	

Студент (ка)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

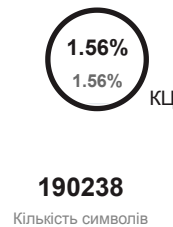
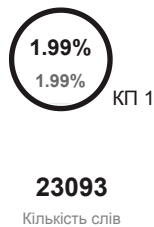
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
ПЕРЕВІРКА НА ПЛАГІАТ.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Полякова Катерина Сергіївна		Полякова Катерина Сергіївна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
23093	190238	12/11/2025	---	332829267

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		47
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		20

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/164/1/%D0%84%D0%B2%D1%82%D1%83%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%20%D0%9D.%20%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf	36 0.16 %

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Полякова Катерина Сергіївна, студент(ка) 2 курсу групи ДС-61м ННІЕМ

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення взаємодії органів публічного врядування в умовах воєнного стану (на прикладі Нетішинської міської ради Шепетівського району Хмельницької області)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

16.12.2025

Катерина ПОЛЯКОВА

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Полякової Катерини Сергіївни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл
«ПЕРЕВІРКА НА ПЛАКІАТ.docx»

містить: 1.99 % коефіцієнта подібності; 1.56% коефіцієнта цитованості;
1 заміненних букв; 0 інтервалів; 47 мікропробілів; 0 білих знаків;
20 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Полякова Катерина Сергіївна:
~
самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
~
коректно посилався(лась) на використані інформаційні джерела;
~
в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

(ППП)

Дата

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1. Нормативно-правове регулювання діяльності органів публічного управління.....	8
1.2. Роль та місце організаційного відділу виконавчого комітету в структурі місцевого самоврядування	17
1.3. Світовий досвід функціонування органів публічного управління в умовах надзвичайних та кризових ситуацій	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ВІДДІЛУ НЕТІШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	38
2.1. Загальна характеристика та структура виконавчого комітету Нетішинської міської ради.....	38
2.2. Аналіз взаємодії організаційного відділу Нетішинської міської влади з органами виконавчої влади в довоєнний період та умовах воєнного стану	46
2.3. Виявлення ключових проблем та викликів у роботі відділу під час воєнного стану.....	60
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ВІДДІЛУ АПАРАТУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ НЕТІШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	74
3.1. Оптимізація організаційної структури та функціональних обов'язків працівників	74
3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність відділу	85

3.3. Покращення механізмів взаємодії та координації органів публічного врядування	93
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило докорінну трансформацію ролі та функцій місцевого самоврядування. Війна перетворила органи місцевого самоврядування з інституцій мирного розвитку, зосереджених на наданні послуг та покращенні інфраструктури, на ключові вузли національної стійкості та цивільного захисту. Імперативи воєнного часу висунули на перший план завдання, що виходять далеко за межі традиційних компетенцій: координацію оборонних заходів, управління гуманітарними кризами, забезпечення функціонування критичної інфраструктури під постійними обстрілами та підтримку мільйонів внутрішньо переміщених осіб. Ця раптова та фундаментальна зміна парадигми виявила системні вразливості в існуючій інституційній архітектурі, яка була спроектована для стабільних умов. Відтак виникає гостра наукова та практична потреба у глибокому аналізі процесів адаптації місцевої влади до нових реалій, виявленні найбільш ефективних практик кризового менеджменту та ідентифікації системних проблем, що перешкоджають ефективному реагуванню на безпрецедентні виклики.

У таких умовах особливої ваги набуває дослідження на мікрорівні – аналіз трансформації конкретних структурних підрозділів апарату виконавчих органів, які стали епіцентром кризового управління. Організаційний відділ, що в мирний час часто сприймався як допоміжна, технічна ланка, відповідальна за планування, діловодство та протокольне забезпечення, в умовах війни перетворився на фактичний оперативний штаб. Саме на нього лягло навантаження з координації взаємодії з військовими адміністраціями, волонтерськими рухами та гуманітарними організаціями, забезпечення кризових комунікацій та підтримки функціонування всієї управлінської системи в режимі 24/7. Ця стихійна трансформація, що відбувалася в умовах правової невизначеності та гострого дефіциту ресурсів, потребує ретельного осмислення. Вивчення того, як цей підрозділ адаптував свої функції, з якими

кадровими, організаційними та технологічними викликами зіткнувся, є ключем до розуміння механізмів інституційної стійкості та розробки дієвих рекомендацій для підвищення спроможності місцевого самоврядування загалом.

Теоретико-методологічною основою роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблемам публічного управління, місцевого самоврядування та кризового менеджменту. Зокрема, були опрацьовані дослідження О. Вольської, А. Манзура, В. Величка, О. Фролова, І. Шпекторенка, В. Куйбіди, Р. Музичука, М. Шкаріци, О. Берналь, Г. Ємельянова, С. Карпюка, Ю. Кравченка, А. Терент'євої, В. Ладиченка та інших. Аналіз наукових джерел засвідчив, що, попри значну кількість публікацій, присвячених реформі децентралізації та загальним аспектам функціонування місцевої влади, недостатньо дослідженими залишаються питання мікрорівневої адаптації конкретних структурних підрозділів до екстремальних умов повномасштабної війни. Зокрема, бракує емпіричних досліджень, які б системно аналізували трансформацію функцій, кадровий потенціал та організаційні процеси таких ключових ланок, як організаційні відділи, що й зумовило необхідність проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз особливостей взаємодії з органами виконавчої влади організаційного відділу апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради в умовах воєнного стану та розробка на цій основі науково-обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення його діяльності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

1. Визначити теоретико-методологічні засади дослідження особливостей здійснення публічного управління в умовах воєнного стану.
2. Охарактеризувати роль та місце організаційного відділу виконавчого комітету в структурі органу публічного управління

3. Проаналізувати світовий досвід функціонування місцевої влади в умовах надзвичайних та кризових ситуацій.

4. Дати загальну характеристику структури та повноважень виконавчого комітету Нетішинської міської ради.

5. Порівняти діяльність організаційного відділу в довоєнний період та в умовах воєнного стану.

6. Виявити ключові проблеми та виклики в роботі відділу під час воєнного стану.

7. Обґрунтувати напрями оптимізації організаційної структури та функціональних обов'язків працівників.

8. Запропонувати шляхи впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність відділу.

9. Розробити рекомендації щодо покращення механізмів взаємодії та координації органів публічного управління в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії органів публічного управління в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є процеси та механізми взаємодії органів публічного урядування (на прикладі Нетішинської міської ради, Шепетівського району, Хмельницької області) в умовах воєнного стану, а також шляхи та способи їх удосконалення з метою підвищення ефективності управління в надзвичайних умовах.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**. За допомогою аналізу нормативно-правових актів, зокрема законів України та локальних положень, було досліджено правові засади діяльності органів місцевого самоврядування та організаційного відділу. Порівняльний метод дозволив виявити фундаментальні відмінності у функціях та навантаженні на відділ у довоєнний та воєнний періоди, а також зіставити різні міжнародні моделі кризового управління. Метод систематизації застосовувався для класифікації виявлених проблем. Синтез та узагальнення дозволили на основі аналізу зібраної

інформації сформулювати комплексні висновки та розробити цілісну стратегію вдосконалення роботи відділу. Графічні методи використовувалися для наочної візуалізації організаційних структур, моделей взаємодії та запропонованих рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі пропозиції мають прикладний характер і можуть бути використані для підвищення ефективності та стійкості апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради. Зокрема, рекомендації щодо оптимізації організаційної структури, оновлення посадових інструкцій, створення Міжвідомчого кризового центру та впровадження цифрових платформ можуть стати основою для ухвалення конкретних управлінських рішень. Окрім того, результати дослідження можуть бути корисними для представників органів місцевого самоврядування інших громад України, особливо тих, на території яких розташовані об'єкти критичної інфраструктури, для адаптації власної діяльності до викликів воєнного стану. Матеріали роботи також можуть використовуватися в навчальному процесі при підготовці фахівців у галузі публічного управління та адміністрування.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 68 найменувань та 4 додатків. В дослідженні використано 15 рисунків та 13 таблиць. Робота розміщена на 119 сторінках машинописного тексту, основний зміст викладено на 92 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Нормативно-правове регулювання діяльності органів публічного управління

Ефективне функціонування будь-якої державної машини нерозривно пов'язане із наявністю дієвої системи управлінської та адміністративної діяльності, яка слугує тим фундаментом, на якому вибудовуються всі інші структурні елементи держави. Із проголошенням незалежності Україна здобула суверенне право самостійно організовувати процеси управління та адміністративного регулювання на власній території. Ця нова, демократична основа функціонування влади була охарактеризована через призму поняття «публічність». Таким чином, адміністративна модель, успадкована від Радянського Союзу, зазнала глибокої трансформації, поступившись місцем сучасній концепції публічного управління та публічного адміністрування.

На нашу думку, дослідниця О. Вольська пропонує одне з найбільш точних та змістовних визначень феномену «публічне управління». Вона трактує його як «поєднання державного управління та місцевого самоврядування, мета якого – контроль діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з боку громадян через систему виборчого права» [1, с. 17]. Як випливає з наведеної дефініції, першочерговою метою публічного управління є забезпечення та захист суспільних інтересів, що в умовах України означає служіння інтересам українського народу. Ключовою особливістю такого підходу є визнання громадян не просто об'єктами, а повноцінними й активними суб'єктами управлінського процесу. Водночас варто розуміти, що це теоретичне визначення є певним ідеалом, який у практичній площині може зазнавати модифікацій та набувати різноманітних форм.

Поглиблюючи це розуміння, А. Манзур справедливо зазначає, що публічне управління не є якимось нейтральним технічним процесом. Натомість воно являє собою діяльність, невід'ємно вплетену в політичні процеси, законодавчу творчість та активність громадянського суспільства [2]. Ця теза підкреслює, що ефективність публічного управління неможлива без постійної та конструктивної взаємодії з політичними інституціями, і, навпаки, будь-яка політична діяльність потребує залучення управлінських механізмів. Для досягнення сталого суспільного прогресу необхідним є формування потужної синергії між цими двома сферами.

Згідно із законодавством України, народ реалізує свою владу як безпосередньо, так і через уповноважені органи державної влади та місцевого самоврядування. Це фундаментальне положення означає, що публічне управління за своєю суттю є відображенням вибору та волі українського народу і не може існувати у відриві від цієї взаємодії. Хоча дана концепція має міцну теоретичну основу, її практична імплементація стикається з проблемою низького рівня залученості українського суспільства, що зумовлено комплексом історичних, соціальних та політичних чинників. Відповідно, виникає двосторонній зв'язок: з одного боку, основною метою публічного управління є стимулювання активності громадян у процесах ухвалення рішень, що перетворює його на незамінний інструмент розвитку громадянського суспільства. З іншого боку, саме ступінь зрілості цього громадянського суспільства виступає головним каталізатором ефективності самого публічного управління. Виділяють наступні ознаки публічного управління (рис. 1.1).

Таким чином, головною дефінітивною характеристикою публічного управління є його глибока інтеграція із суспільством. Саме ця інтеграція забезпечує високу ефективність управлінської діяльності завдяки синергетичному ефекту, що виникає між громадськістю та владними структурами, які спільно працюють для досягнення стратегічних цілей.



Рис. 1.1. Ознаки публічного управління

Джерело: складено автором на основі [3-5]

Зараз, коли Україна перебуває перед безпрецедентними викликами, спричиненими воєнним станом, на перший план виходять органи місцевого самоврядування. Саме ці структури відіграють ключову роль у швидкому реагуванні на загрози, забезпеченні координації дій на локальному рівні та підтримці життєдіяльності територіальних громад. Відправною точкою для сучасної трансформації системи публічного управління в Україні став 2014 рік, коли державна влада ініціювала комплексний процес модернізації інституту місцевого самоврядування. Ключовим стратегічним документом на цьому шляху стало схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування [6], яка чітко окреслила мету перетворень, визначила коло наявних проблем та запропонувала механізми їх вирішення. Цей документ заклав ідеологічне підґрунтя для розбудови незалежних та дієздатних органів на місцях, спираючись на низку фундаментальних принципів. Серед них – неухильне дотримання верховенства права, забезпечення відкритості й

прозорості у діяльності з активним залученням громадськості, а також гарантування повсюдності місцевого самоврядування на всій території країни. Крім того, реформа базується на принципах субсидіарності, правової, організаційної та фінансової спроможності громад, всебічної державної підтримки, розбудови партнерських відносин між державою та місцевим самоврядуванням і орієнтації на сталий розвиток територій [6].

Якщо аналізувати саму сутність децентралізаційних процесів, що відбувалися в Україні за останнє десятиліття, то вона зводиться до делегування органам місцевого самоврядування значного обсягу повноважень, що надає їм можливість самостійно та незалежно від центральних гілок влади ухвалювати рішення з питань локального значення. Досліджуючи особливості української моделі взаємодії між місцевою владою та територіальними громадами, такі науковці, як В. Величко та О. Фролов, дійшли висновку, що вона має гібридний характер та інтегрує елементи різних концептуальних підходів. При цьому найважливішим є те, що саме територіальна громада виступає первинним і основним суб'єктом місцевого самоврядування, що повністю узгоджується з ідеологічними засадами теорії громад [7, с. 28].

Законодавче тлумачення цього поняття закріплено у профільному Законі України «Про місцеве самоврядування», де термін «місцеве самоврядування» розкривається як «гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах конституції та законів України [8]». Основоположним елементом цієї системи є територіальна громада, що являє собою добровільне об'єднання мешканців одного чи кількох населених пунктів (міст, селищ, сіл). Свою волю територіальна громада реалізує як безпосередньо, так і через представницькі органи – обрані нею районні чи обласні ради. Функціонування місцевого самоврядування на рівні громад ґрунтується на таких непорушних засадах, як народовладдя, суворота законності (що передбачає діяльність виключно в межах Конституції та законів України), а також гласність, колегіальність та забезпечення балансу між місцевими і державними інтересами. Крім того, до

цих принципів належать виборність, правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність у межах визначених повноважень, а також наявність державних гарантій та підтримки місцевого самоврядування [8].

Важливим елементом інституційної архітектури є асоціації органів місцевого самоврядування. Згідно із Законом України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», такі структури та їх добровільні об'єднання визначаються як «добровільні неприбуткові об'єднання, створені органами місцевого самоврядування з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, узгодження дій органів місцевого самоврядування щодо захисту прав та інтересів територіальних громад, сприяння місцевому та регіональному розвитку» [9].

Нормативно-правове підґрунтя, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування в Україні, складається з низки ключових документів, які визначають їх правовий статус та засади функціонування [10, с. 5]. Безумовним фундаментом цієї системи є Конституція України [11], яка закріплює базові принципи самоврядування. Деталізація цих норм відбувається у Законі України «Про місцеве самоврядування» [8], який конкретизує статус місцевих рад та їхніх виконавчих органів, а також сільських, селищних і міських голів, встановлюючи чіткий порядок реалізації ними своїх повноважень. Окремо правовий статус депутатів регулюється Законом України «Про статус депутатів місцевих рад» [12]. Процеси об'єднання громад регламентуються Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [13]. Водночас Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [14] визначає права, обов'язки та повноваження муніципальних службовців, а також умови проходження служби. Нарешті, забезпечення прозорості та підзвітності місцевої влади гарантується Законом України «Про доступ до публічної інформації» [15], який надає громадянам право отримувати вичерпну інформацію про діяльність органів самоврядування.

Інституційна архітектура місцевого самоврядування в Україні, як це відображено на рис. 1.2, є багатокомпонентною системою. Вона включає до свого складу такі ключові суб'єкти, як територіальна громада – первинна основа самоврядування, сільська, селищна та міська ради разом з відповідними головами, а також виконавчі органи цих рад. На вищому рівні систему доповнюють районні та обласні ради, які покликані представляти спільні інтереси територіальних громад. Окремим елементом цієї загальної системи виступають органи самоорганізації населення. Діяльність останніх регламентується спеціальним Законом України «Про органи самоорганізації населення» [16], що визначає їх як представницькі органи, які формуються мешканцями певних територій. Згідно з цим законом, на органи самоорганізації населення покладається виконання важливих завдань, зокрема створення умов для активного залучення жителів до вирішення питань місцевого значення, сприяння задоволенню широкого спектра соціальних, культурних та побутових потреб населення, а також безпосередня участь у реалізації програм соціально-економічного й культурного розвитку відповідних територій.

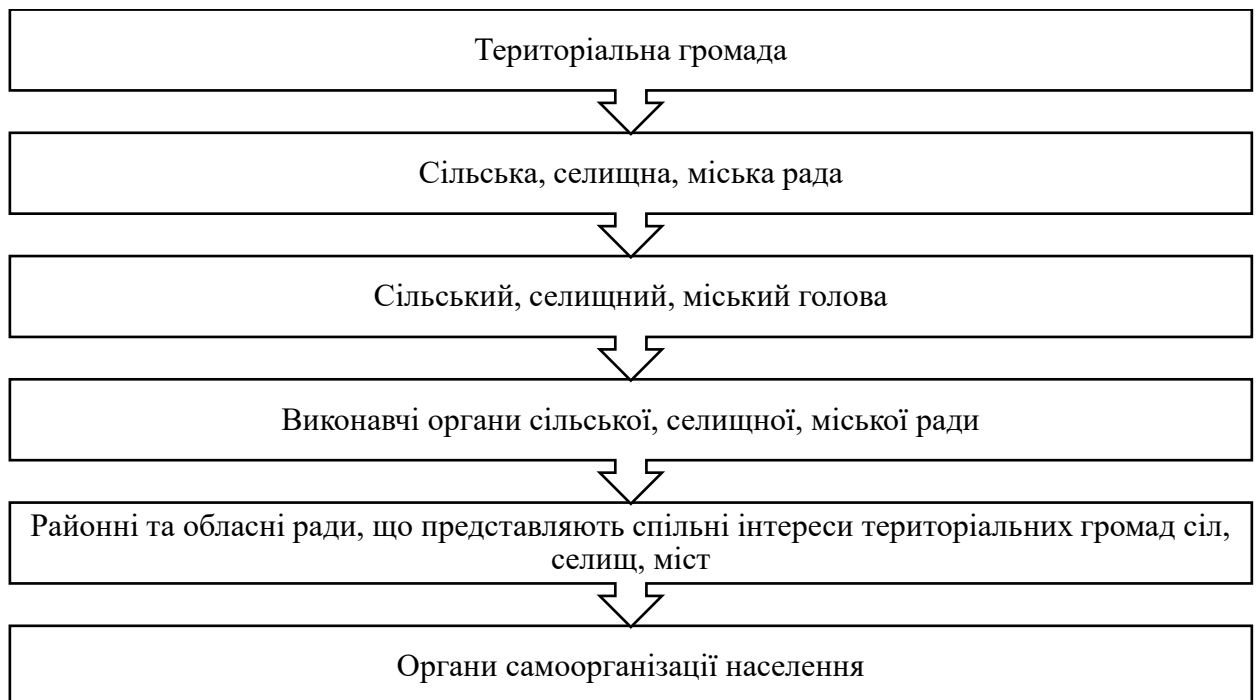


Рис. 1.2. Структура системи місцевого самоврядування в Україні

Джерело: складено автором на основі [8]

Система місцевого самоврядування, представлена на рисунку вище, чітко розмежовує органи на представницькі та виконавчі. До представницьких органів належать виборні інституції – сільські, селищні та міські ради. Вони складаються з депутатів, яких територіальна громада обирає шляхом таємного голосування для захисту своїх прав та просування інтересів. Саме ці виборні органи, діючи від імені громади, наділені правом ухвалювати ключові управлінські рішення, що робить їх центральним елементом усієї системи місцевого самоврядування. Свою діяльність вони здійснюють на основі Конституції та профільних законів, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування». До їхніх загальних повноважень належить широкий спектр обов'язків, серед яких – ухвалення регламенту власної роботи, а також формування, затвердження структури та чисельності виконавчого комітету ради, включно з правом вносити зміни до його складу чи навіть ліквідовувати на обґрунтованих підставах. Крім того, ради відповідають за затвердження місцевих програм, спрямованих на економічний, соціальний та культурний розвиток громад, і ухвалюють рішення щодо делегування повноважень з управління комунальною власністю. Важливою функцією є також затвердження місцевих містобудівних програм та генеральних планів забудови населених пунктів.

Аналізуючи вищезазначені компетенції сільських, селищних та міських рад, можна зробити висновок, що функціонал цих представницьких органів здебільшого зосереджений на затвердженні внесених проєктів рішень, цільових програм розвитку в різних сферах життєдіяльності громади, а також на формуванні, реорганізації та ліквідації підзвітних їм виконавчих структур.

Наступною невід'ємною ланкою в системі місцевого самоврядування є виконавчий орган сільської, селищної чи міської ради. Ця структура створюється для практичної реалізації завдань, повноважень та функцій місцевого самоврядування в межах, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування» та іншими нормативно-правовими актами. Більш

детальна структурна схема виконавчих органів місцевих рад наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні

Джерело: складено автором на основі [8]

Виконавчі органи місцевих рад реалізують свої повноваження в широкому спектрі сфер, що охоплюють практично всі аспекти життєдіяльності територіальних громад. Їхня компетенція поширюється на соціально-економічну та культурну галузі, в тому числі розробку та виконання відповідних програм розвитку. Вони відіграють ключову роль у формуванні та реалізації фінансової і бюджетної політики на місцевому рівні, а також здійснюють ефективне управління майном, що перебуває у комунальній власності. До їхньої відповідальності належать такі життєво важливі сектори, як житлово-комунальне господарство, соціальний захист населення, освіта та охорона здоров'я. Крім того, повноваження цих органів охоплюють сфери будівництва, зовнішньоекономічної діяльності, оборонної роботи та низку інших важливих напрямів [8].

Загальний обсяг компетенцій виконавчих органів рад за своєю правовою природою поділяється на дві ключові категорії: власні (самоврядні) та делеговані державою. Основні повноваження кожної з цих категорій, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування», систематизовано та наведено у таблиці 1.1.

Аналізуючи сучасний стан справ, варто зазначити, що найбільші виклики в теоретичній та нормативно-правовій площині місцевого

самоврядування в Україні сконцентровані навколо кількох ключових проблем. Йдеться, зокрема, про недосконалість законодавчого регулювання, наявність суперечностей у розмежуванні повноважень між місцевими радами та органами державної влади, а також про хронічну недостатність фінансової автономії громад. Хоча конституційні норми закладають фундаментальні основи для самоврядування, вони часто не підкріплені чіткими та дієвими механізмами реалізації через значні прогалини у профільному законодавстві. Така ситуація породжує правову невизначеність у питаннях компетенції органів місцевого самоврядування, що, своєю чергою, нерідко стає причиною виникнення конфліктних ситуацій у відносинах із центральною владою.

Таблиця 1.1 – Основні компетенції виконавчих органів рад

Власні (самоврядні) повноваження	Делеговані повноваження
Розроблення проєктів програм соціально-економічного розвитку та інших цільових програм для подальшого затвердження радою. Забезпечення раціонального й ефективного використання наявних природних, трудових та фінансових ресурсів громади. Формування збалансованої системи місцевих трудових ресурсів, а також грошових доходів і видатків бюджету громади. Аналіз проєктів планів підприємств та організацій комунальної власності, а також внесення до них обґрунтованих зауважень і пропозицій. Підготовка та подання до районних і обласних рад необхідних показників та пропозицій до регіональних програм розвитку. Створення цільових фондів для соціальної підтримки осіб з інвалідністю, а також визначення порядку та умов використання коштів цих фондів.	Участь у реалізації державної регуляторної політики на місцевому рівні. Ведення статистичного обліку громадян, які постійно або тимчасово проживають на відповідній території. Організаційне забезпечення процесу надання адміністративних послуг від органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Джерело: складено автором на основі [9]

Підсумовуючи, на основі аналізу нормативно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) можна зробити висновок, що Україна здійснила перехід до сучасної моделі публічного управління, де

центральну роль відіграють громади. Ключовим етапом стала реформа децентралізації, яка передала значні повноваження та ресурси на місця. Діяльність ОМС, що включає представницькі ради та їхні виконавчі органи, регулюється розгалуженою законодавчою базою на чолі з Конституцією. Проте, попри значний прогрес, ефективність системи стримується низкою проблем: недосконалістю законів, нечітким розмежуванням повноважень із державною владою та браком фінансової автономії. Подолання цих викликів є критично важливим для подальшого зміцнення демократичних засад та сталого розвитку територій.

1.2. Роль та місце організаційного відділу виконавчого комітету в структурі місцевого самоврядування

Дослідження інституційної архітектури місцевого самоврядування вимагає глибокого аналізу не лише його представницьких та виконавчих органів як центрів політичної волі та адміністративної дії, але й тих структурних елементів, що забезпечують саму можливість їх злагодженого функціонування. Здобуття Україною незалежності та ухвалення Основного Закону в 1996 році заклали фундамент для розбудови сучасної системи місцевого самоврядування. Сформована модель передбачає, що первинним суб'єктом місцевого самоврядування виступає територіальна громада, яка реалізує свою владу відповідно до законодавчо встановленого порядку. Ця реалізація відбувається двома шляхами: як безпосередньо (через місцеві вибори, референдуми тощо), так і опосередковано – через створені нею органи, до яких належать сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі структури. Важливим етапом інституційного розвитку стало ухвалення у 1997 році Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8]. Цим нормативно-правовим актом було імплементовано ключовий принцип розмежування повноважень між представницьким органом (радою),

виконавчими органами (виконавчим комітетом, управліннями та його відділами) та одноосібною посадовою особою – сільським, селищним чи міським головою [17, с. 39].

На практиці в більшості випадків обов'язки виконавчої влади в більшості випадків здійснює виконавчий комітет, який за своєю суттю є колегіальним органом загальної компетенції, який створюється відповідним представницьким органом місцевого самоврядування. Його діяльність характеризується подвійною системою підзвітності. По-перше, він є повністю підконтрольним і підзвітним раді, яка його утворила. По-друге, у питаннях, що стосуються реалізації делегованих йому повноважень від органів державної виконавчої влади, він також стає підконтрольним відповідним державним структурам [8]. Як ми зазначали в попередньому підрозділі, зазвичай до структури виконавчого комітету входять кілька відділів, комітетів або управлінь, які і займаються безпосереднім виконанням делегованих повноважень. Організаційний відділ, який часто сприймається як суто технічний, допоміжний підрозділ, постає як ключовий вузол, в якому перетинаються інституційна логіка публічної влади та управлінська раціональність. Він функціонує як центральний механізм забезпечення структурної цілісності, процедурної послідовності та системної адаптивності складного політико-адміністративного організму місцевої влади.

Перш ніж розглядати його роль та значення, за доцільне вважаємо дослідити особливості організаційної структури в системі публічного управління, яке, на нашу думку, є значно складнішим, ніж проста схема підпорядкування. Воно є матеріальним втіленням фундаментальних принципів, на яких базується розподіл влади, повноважень та відповідальності. Класичні теорії, що сягають корінням веберіанської моделі бюрократії, розглядають структуру як жорстку ієрархію, покликану забезпечити передбачуваність, підконтрольність та ефективність через чітку формалізацію правил і процедур [18, с. 115]. В таких умовах особливого значення набуває закономірність ієрархічності, досліджена М. Месаровичем,

яка стверджує, що на кожному рівні ієрархії виникають емерджентні властивості, незвідні до простої суми властивостей елементів нижчого рівня [19, с. 58]. Це означає, що сама по собі ієрархічна побудова органів місцевого самоврядування генерує унікальні управлінські виклики та можливості, які неможливо зрозуміти, аналізуючи лише окремі підрозділи. Така модель, хоч і є базовою, не вичерпує всього розмаїття організаційних форм, особливо в умовах зростаючої складності суспільних завдань.

Сучасна теорія організації пропонує більш динамічні та контингентні підходи до розуміння структури. Концепція організаційних конфігурацій Г. Мінцберга дозволяє вийти за межі одновимірної ієрархії, представляючи будь-яку організацію як комбінацію п'яти основних елементів: стратегічної верхівки (політичне керівництво), операційного ядра (виконавці послуг), серединної лінії (керівники середньої ланки), техноструктури (аналітики та планувальники) та допоміжного персоналу [20, с. 233-234]. Згідно з цим підходом, структура публічної установи не є монолітною, а являє собою поле взаємодії та напруги між цими елементами, кожен з яких прагне домінувати та нав'язувати свій механізм координації. Ця теоретична рамка дозволяє побачити структуру не як статичну даність, а як результат динамічної рівноваги, що фундаментально залежить від зовнішнього середовища, технологій та внутрішніх цілей організації. Таким чином, організаційна структура місцевого самоврядування постає не як технічне рішення, а як теоретична змінна, що визначає спосіб функціонування всієї системи.

Визначення оптимальної організаційної структури ускладнюється двоїстою природою самого інституту місцевого самоврядування. З одного боку, воно є елементом державного механізму, що реалізує публічну владу, а з іншого – інститутом громадянського суспільства, що представляє інтереси територіальної громади [21, с. 34]. Ця двоїстість створює фундаментальну напругу між потребою в адміністративній ефективності та стандартизації, притаманною державній владі, та вимогою демократичної підзвітності й гнучкості, що випливає з його самоврядної природи. Цей конфлікт знаходить

своє відображення у протистоянні двох ключових доктрин: «державницької», що розглядає місцеві органи як продовження державної адміністрації, та «громадівської», яка наголошує на їхній автономії та первинності відносно держави [22, с. 55-56]. Найчастіше в рамках цих доктрин виділяють наступні моделі місцевого самоврядування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Загальна класифікація моделей місцевого самоврядування

Модель	Основна характеристика	Ступінь автономії	Ступінь контролю з боку держави	Приклади адаптації
Англосаксонська	Висока автономія, відсутність прямого підпорядкування державі	Високий	Низький	США, Нова Зеландія, Канада, Австралія
Континентальна (французька)	Централізована, багаторівнева структура, сильна традиція централізації	Середній	Високий	Країни Латинської Америки
Німецька	Проміжний рівень влади з наглядовими функціями, судовий захист інтересів місцевих органів	Низький	Дуже високий	Австрія, Японія

Джерело: складено автором на основі [23, с. 254-256]

Вибір організаційної моделі, таким чином, перестає бути суто управлінським питанням і перетворюється на політичний акт, що відображає глибинне ідеологічне уявлення про природу влади на місцях. Структура, розроблена в рамках державницької теорії (континентальна модель чи її похідні), тяжітиме до централізації, ієрархії та контролю, тоді як громадівська теорія стимулюватиме створення більш децентралізованих, мережових та адаптивних конфігурацій. Однак, незважаючи на те, за якою моделлю функціонує орган самоврядування, в ньому присутній організаційний відділ, фундаментальна місія якого в структурі місцевого самоврядування може бути осмислена через синтез класичних адміністративних принципів та сучасних теорій організаційного дизайну. Основоположні ідеї Анрі Файоля, який визначив управління як сукупність п'яти універсальних функцій – передбачати

(планувати), організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати [24, с. 193] – надають універсальну матрицю для розуміння сутності адміністративної діяльності. Ці елементи є своєрідним «генетичним кодом» будь-якого управлінського процесу, і саме організаційний відділ є тим інституційним локусом, де цей код знаходить своє найповніше втілення. Підготовка планів роботи ради, розробка порядку денного сесій, координація діяльності комісій та контроль за виконанням рішень є прямими проявами цих класичних функцій. Таким чином, з погляду адміністративної доктрини, місія відділу полягає у забезпеченні раціональної та впорядкованої реалізації управлінського циклу в межах апарату ради.

Проте, для глибшого розуміння його ролі, необхідно звернутися до більш сучасних концепцій. У рамках розглянутої вище теорії організаційних конфігурацій Генрі Мінцберга, організаційний відділ найточніше відповідає поняттю техноструктури. Техноструктура складається з аналітиків та фахівців, які не виконують основну операційну роботу, але впливають на неї шляхом її стандартизації та формалізації. Вони розробляють правила, процедури, системи планування та контролю, які структурують діяльність інших підрозділів [25, с. 73]. Саме цю роль виконує організаційний відділ: він створює регламенти, готує проекти нормативних актів, розробляє методичні рекомендації, тобто формує той формальний каркас, у межах якого функціонує вся організація. Його місія – не стільки виконувати, скільки раціоналізувати та впорядковувати роботу інших, забезпечуючи її передбачуваність, послідовність та відповідність встановленим нормам. Ця діяльність є ключовою для реалізації закону самозбереження організації, оскільки саме через стандартизацію досягається стабільність та саморегуляція системи.

Таким чином, організаційний відділ виконує критично важливу функцію, діючи як агент бюрократичної раціональності у потенційно політизованому середовищі. Представницький орган (рада) за своєю природою є політичним, його діяльність визначається виборчими циклами,

ідеологічними позиціями та інтересами виборців, що може призводити до ситуативних та реактивних рішень. Натомість, виконавчі підрозділи, що надають послуги громадянам, потребують стабільності, чітких правил та передбачуваних процедур для ефективної та справедливої роботи. Організаційний відділ, виконуючи роль техноструктури, виступає буфером і медіатором між цими двома сферами. Він бере політичну волю ради, часто виражену в загальній формі, і «перекладає» її на мову формалізованих, стандартизованих процедур, планів та регламентів. Цей процес трансляції та формалізації накладає шар веберіанської раціонально-легальної авторитетності на політичні рішення, забезпечуючи їх послідовне та неупереджене виконання.

Отже, його місія полягає не просто в адміністративній підтримці, а в утвердженні принципів верховенства права та процедурної справедливості, що легітимізує діяльність місцевої влади та захищає процес надання послуг від надмірної політичної волатильності.

Для систематичного аналізу ролі організаційного відділу необхідно абстрагуватися від конкретних операційних завдань та класифікувати його діяльність за більш широкими теоретичними функціями. Цей підхід дозволяє виявити універсальні аспекти його діяльності, що не залежать від специфіки конкретного муніципалітету, та співвіднести їх із фундаментальними концепціями публічного адміністрування. На основі аналізу теоретичних засад та управлінських доктрин можна виділити чотири ключові функції: планово-координаційну, нормативно-методичну, комунікаційно-інтеграційну та контрольно-аналітичну. Кожна з цих функцій відображає певний аспект його місії як інституційного ядра, що забезпечує злагодженість та ефективність функціонування всієї системи місцевого самоврядування.

1. Планово-координаційна функція є втіленням базових принципів управління, сформульованих ще А. Файолем, – передбачення та координації. Вона охоплює всю діяльність, пов'язану з формальним структуруванням роботи представницького органу та його апарату в часі та просторі і включає

розробку перспективних та поточних планів роботи ради, формування проєктів порядку денного сесій, а також попередній розгляд проєктів місцевих програм соціально-економічного розвитку та бюджету. Ключовим аспектом цієї функції є координація діяльності різних суб'єктів – постійних комісій, депутатських фракцій, виконавчих органів та комунальних підприємств – з метою забезпечення синергії та уникнення дублювання зусиль [26, с. 38]. Організаційний відділ виступає як «диригент» складного організаційного механізму, узгоджуючи дії численних акторів для досягнення спільних цілей.

2. Нормативно-методична функція позиціонує відділ як охоронця процедурної правильності та інституційної пам'яті організації. Ця функція безпосередньо впливає з його ролі як техноструктури, що відповідає за стандартизацію робочих процесів. Вона реалізується через розробку проєктів ключових нормативних актів, що регулюють внутрішню діяльність ради (регламент, положення про комісії тощо), а також через надання методичної допомоги іншим структурним підрозділам та депутатам у підготовці проєктів рішень та інших офіційних документів. Забезпечуючи дотримання єдиних стандартів діловодства, юридичної техніки та процедурних вимог, відділ гарантує легітимність та юридичну чистоту актів, що приймаються, та сприяє формуванню стійкої та передбачуваної адміністративної культури.

3. Комунікаційно-інтеграційна функція визначає організаційний відділ як центральний вузол в системі формальних інформаційних потоків муніципалітету. Він забезпечує узгодження дій підрозділів для запобігання дублюванню функцій [27, с. 50], а також відповідає за реєстрацію, обробку та передачу вхідної та вихідної кореспонденції, депутатських звернень та запитів, а також за належне документування та архівацію рішень ради. Ця, на перший погляд, технічна діяльність має глибоке теоретичне значення. Забезпечуючи надійний та впорядкований рух інформації, відділ виконує роль «нервової системи» організації, що пов'язує її різні частини в єдине ціле. Він забезпечує вертикальну комунікацію (між керівництвом ради, депутатами та виконавчим апаратом) та горизонтальну (між різними комісіями та відділами),

що є необхідною умовою для організаційної цілісності та ухвалення обґрунтованих рішень.

4. Контрольно-аналітична функція замикає управлінський цикл, реалізуючи принцип контролю. Вона полягає у систематичному моніторингу виконання рішень комітету, протокольних доручень та інших нормативних документів. Об'єктами такого контролю є відповідність фактичної діяльності органів публічної адміністрації визначеним повноваженням, а також доцільність та ефективність реалізації управлінських рішень. Ця функція не обмежується простою перевіркою дотримання термінів. Вона передбачає збір та аналіз інформації про результати впровадження політик, що створює основу для зворотного зв'язку та організаційного навчання. Аналітичні матеріали, підготовлені відділом, дозволяють керівництву ради оцінювати ефективність своєї діяльності та вносити необхідні корективи, перетворюючи контроль із карального інструменту на механізм стратегічного розвитку.

Розглянемо їх через призму різних управлінських доктрин, що дозволяє побачити еволюцію поглядів на роль адміністративних структур (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Структурна матриця функцій організаційного відділу за типами управлінських доктрин.

Функція	Веберіанська парадигма	Доктрина А. Файоля	Теорія Г. Мінцберга
1	2	3	4
Планово-координаційна	Забезпечення передбачуваності та впорядкованості дій через формальне планування.	Реалізація функцій «передбачення» та «координації» як основи раціонального управління.	Механізм стандартизації виходів (результатів) та взаємного узгодження.
Нормативно-методична	Забезпечення раціонально-легальної легітимності через формалізацію правил і процедур.	Створення «встановлених правил і розпоряджень» для ефективної організації роботи.	Стандартизація робочих процесів як ключовий механізм координації техноструктури.
Комунікаційно-інтеграційна	Підтримання ієрархії та формальних каналів зв'язку через стандартизоване діловодство.	Забезпечення єдності напрямку та гармонізації зусиль через централізований інформаційний обмін.	Підтримка інформаційних потоків, що зв'язують стратегічну верхівку, серединну лінію та операційне ядро.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Контрольно-аналітична	Нагляд за дотриманням формальних правил та посадових інструкцій.	Реалізація функції «контролю» для перевірки відповідності дій встановленим правилам.	Створення систем контролю за результативністю для оцінки ефективності операційного ядра.

Джерело: складено автором

Роль, функціональний наголос та ступінь впливу організаційного відділу не є статичними величинами. Вони значною мірою детерміновані загальною моделлю муніципального управління, що домінує в тій чи іншій політико-правовій системі. Відділ виступає критично важливою інституційною ланкою, що забезпечує взаємодію між представницькою та виконавчою гілками влади на місцевому рівні, однак характер цієї взаємодії кардинально змінюється залежно від обраної моделі. Компаративний аналіз основних теоретичних моделей дозволяє виявити цю залежність. У класичному протиставленні англосаксонської та континентальної моделей місцевого самоврядування позиціонування організаційного відділу є принципово відмінним. Ці моделі базуються на різних теоретичних підґрунтях – громадівській та державницькій теоріях відповідно, що безпосередньо впливає на архітектуру влади.

В англосаксонській моделі, що історично склалася у Великій Британії, США та інших країнах прецедентного права, органи місцевого самоврядування характеризуються високим ступенем автономії від центральної влади [28, с. 137-138]. Відсутність на місцях повноважних представників держави, що здійснюють прямий нагляд, та принцип *ultra vires* (дозволено лише те, що прямо передбачено законом) формують його особливості [29, с. 31]. У такій системі організаційний відділ теоретично функціонує переважно як сервісний підрозділ для представницького органу – ради та її комітетів. Його головне завдання – забезпечити процедурну підтримку законодавчого процесу та реалізації контрольних повноважень ради. Акцент робиться на підготовці засідань, веденні протоколів,

забезпеченні роботи комітетів та сприянні депутатам у виконанні їхніх функцій. Взаємодія з виконавчою владою (яка часто є слабшою або найманою) відбувається через призму обслуговування та контролю з боку ради, а не партнерства чи підпорядкування.

На противагу цьому, континентальна (романо-германська) модель, поширена в більшості країн Європи, базується на поєднанні місцевого самоврядування та державної адміністрації на місцях. Ця модель, що випливає з державницької теорії, передбачає можливість адміністративного нагляду з боку державних органів за законністю дій місцевої влади [30, с. 137-138]. У таких умовах роль організаційного відділу стає значно складнішою та багатограннішою. Він перестає бути виключно апаратом ради і перетворюється на медіатора між політичною волею місцевого представницького органу та адміністративними вимогами, що висувуються державою. Відділ змушений узгоджувати проекти місцевих рішень не лише з позицією депутатів, але й з нормами національного законодавства та політикою центральних органів влади. Він може виступати каналом для трансляції державних директив на місцевий рівень, забезпечуючи гармонізацію місцевого та загальнодержавного правового полів.

Цей аналіз можна поглибити, розглянувши конкретні форми організації влади в межах цих великих моделей. Наприклад, у моделі «рада-менеджер», яка є популярною варіацією англосаксонської системи, рада наймає професійного, політично нейтрального сіті-менеджера для управління всією адміністрацією. У такій структурі організаційний відділ стає ключовим інструментом саме для менеджера. Він допомагає впроваджувати професійні методи управління, системи та показники оцінки ефективності, раціональні процедури прийняття рішень, тим самим посилюючи вплив техноструктури на всю організацію. Його лояльність спрямована на забезпечення адміністративної ефективності, яку вимагає менеджер. Натомість, у моделі «сильний мер – рада», де всенародно обраний мер є головою виконавчої влади, організаційний відділ опиняється в полі політичної напруги. Він може бути

змушений балансувати між підтримкою законодавчої роботи ради та виконанням адміністративних доручень апарату мера, що може призводити до конфлікту субординації та поступового перетворення відділу на арену політичної боротьби.

Підсумовуючи, організаційний відділ виконавчого комітету є не просто технічним підрозділом, а ключовим інституційним ядром у структурі місцевого самоврядування, що забезпечує злагодженість та процедурну раціональність усієї системи. Виконуючи роль техноструктури, він реалізує свою місію через планово-координаційну, нормативно-методичну, комунікаційно-інтеграційну та контрольну-аналітичну функції. Саме цей відділ трансформує політичну волю представницького органу на мову формалізованих планів, регламентів і процедур, виступаючи буфером і медіатором між політикою та адмініструванням. Він утверджує принципи верховенства права та стабільності, легітимізуючи діяльність місцевої влади, при цьому його конкретна роль та вплив безпосередньо залежать від домінуючої моделі муніципального управління.

1.3. Світовий досвід функціонування органів публічного управління в умовах надзвичайних та кризових ситуацій

Сучасні збройні конфлікти, що характеризуються високою інтенсивністю та тотальним характером, фундаментально трансформували роль місцевого самоврядування. Муніципалітети перестали бути виключно адміністративно-територіальними одиницями; вони перетворилися на критично важливі вузли національної стійкості, забезпечення життєдіяльності населення та цивільного захисту. Громади своєю спільною роботою не тільки зміцнюють власний потенціал, але й відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу країни [31, с. 119]. Як наслідок – поняття «муніципальна стійкість» набуває нового значення і виходить за межі простої

здатності до «відновлення після удару», тому визначається як динамічна, еволюційна спроможність системи поглинати шоки, адаптувати свої функції та трансформуватися у відповідь на тривалі випробування [32]. Це передбачає мобілізацію ресурсів, впровадження інновацій та збереження ключових функцій в умовах екстремального тиску.

Фундаментальною дискусією в теорії та практиці кризового управління є вибір між централізованими командно-адміністративними системами та децентралізованими моделями, що покладаються на автономію місцевих органів влади. Ця дилема особливо загострюється в умовах війни, де швидкість прийняття рішень та ефективність їх виконання мають вирішальне значення. Важливо чітко розрізняти форми передачі повноважень: деконцентрація (розподіл відповідальності центральним урядом на місця зі збереженням повного контролю), делегування (передача політичної відповідальності підзвітним, але не контрольованим напрямку структурам) та деволюція (передача повноважень, фінансів та управління квазіавтономним одиницям місцевого самоврядування) [33, с. 25-26]. Кожен із цих підходів передбачає різний ступінь автономії, що безпосередньо впливає на спроможність місцевої влади реагувати на кризові виклики.

Прихильники децентралізації стверджують, що вона покращує якість управління та надання послуг, оскільки наближає процес прийняття рішень до місцевих потреб та преференцій. У конфліктних суспільствах децентралізація може пом'якшити політичну боротьбу за принципом «переможець отримує все», створюючи численні майданчики для політичної участі та потенційно зменшуючи масштаби насильства [34]. Проте децентралізація в умовах конфлікту несе і значні ризики. Вона може використовуватися центральною владою інструментально для заспокоєння повстанських рухів без надання реальних повноважень, що лише посилює нестабільність. Більше того, в умовах слабкої державної спроможності передача влади та ресурсів на місця робить муніципалітети привабливими цілями для захоплення збройними

угрупованнями, які прагнуть контролювати місцеві ресурси та структури управління, що призводить до ескалації конфлікту на локальному рівні.

З іншого боку, кризові ситуації часто провокують тенденцію до рецентралізації влади. Центральні уряди аргументують, що єдина, ієрархічна командна структура є необхідною для координації загальнонаціональної відповіді, ефективної мобілізації ресурсів та забезпечення єдиного застосування політик безпеки [35, с. 38]. Це створює фундаментальну напругу між демократичними ідеалами місцевого самоврядування та імперативами безпеки воєнного часу. Таким чином, вибір між централізацією та децентралізацією під час війни є не бінарним, а динамічним компромісом між ефективністю та легітимністю. Централізація може забезпечити короткострокові переваги в координації, але ризикує відштовхнути місцевих акторів і створити крихкі, забюрократизовані системи. Децентралізація, навпаки, сприяє місцевій ініціативі та легітимності, але може призвести до фрагментації та вразливості, якщо не підтримується потужною загальнодержавною рамкою.

Розглянемо на прикладі кількох країн, як держави з різними моделями самоврядування підходять до вирішення основних проблем, що постають перед кризовим суспільством. Почнемо з Ізраїлю, як з країни, яка десятиліттями живе в умовах постійної воєнної загрози. Передусім відзначимо ізраїльський підхід до цивільного захисту, де місцеві органи влади функціонують як важливий, але підпорядкований компонент загальнонаціонального апарату безпеки. Ключовим елементом цієї системи є Командування тилу (Home Front Command, HFC) [36], створене як військовий округ Армії оборони Ізраїлю (ЦАХАЛ) після війни в Перській затоці 1991 року. Його місія полягає в підготовці цивільного простору до конфлікту, його підтримці під час бойових дій та допомозі у повоєнному відновленні. Структура HFC поділена на округи, що спеціально створені для підтримки постійного контакту з місцевою владою, демонструючи розуміння того, що військове командування потребує ефективного цивільного інтерфейсу. HFC

розробляє керівні принципи, допомагає в роботі муніципальних кол-центрів, модернізує укриття та координує дії з іншими екстреними службами. Це не партнерство рівних; HFC є компетентним органом, що формує політику та керує реагуванням.

Незважаючи на провідну роль HFC, муніципалітети є основним каналом взаємодії з населенням. Вони несуть відповідальність за управління евакуйованими, забезпечення безперервності освітнього процесу та надання соціальної і психологічної підтримки через муніципальні «Центри стійкості» [37], які з 2005 щодня готові надати допомогу. Відзначимо, що саме з Ізраїлю було запозичено даний концепт Україною, яка в 2022 році на тлі постійних обстрілів енергетичної інфраструктури модернізувала його і представила у вигляді «Пунктів незламності», які надавали тепло, воду, електрику, мобільний зв'язок тощо. Досвід Тель-Авіва, який прийняв понад 20 000 евакуйованих і надав їм комплексні послуги – від житла та освіти до безкоштовної ветеринарної допомоги – свідчить про величезну операційну роль добре фінансованого муніципалітету навіть у межах централізованої системи [38]. Державні плани евакуації, такі як «Безпечна дистанція», реалізуються через поєднання національних директив та дій на місцях. Хоча уряд фінансує проживання в готелях, муніципалітети, такі як Тель-Авів та Ейлат, взяли на себе значну відповідальність за догляд та інтеграцію переміщених осіб у своїх громадах [39]. Ізраїльська модель демонструє, що централізована, керована військовими структура може досягти високої ефективності, стандартизації та мобілізації ресурсів для цивільного захисту. Однак її успіх базується на десятиліттях інвестицій, невеликій та високоінтегрованій території та суспільному консенсусі, що пріоритезує національну безпеку. Сила цієї моделі полягає у чіткості розподілу ролей в ієрархічній структурі: HFC забезпечує безпекову парасольку та стратегічне керівництво, тоді як муніципалітети виконують складні логістичні завдання з догляду за цивільним населенням.

Інша країна, яка за останні десятиліття відчула на собі наслідки війни – це Хорватія, досвід якої під час Війни за незалежність 1991–1995 років є прикладом високоцентралізованого проєкту державотворення, в якому адміністративна фрагментація використовувалася як інструмент політичного контролю, що мало значні довгострокові наслідки для місцевого самоврядування. Після проголошення незалежності Хорватія була створена як унітарна та жорстко централізована держава. Ключовою стратегією стала радикальна фрагментація місцевого самоврядування, внаслідок якої кількість муніципалітетів зросла вп'ятеро. Цей процес був зумовлений політичною логікою, що реалізовувалася «згори донизу»: розірвати зі спадщиною комунізму, не допустити перетворення великих муніципалітетів на осередки опозиції та забезпечити централізований контроль над країною в умовах війни. Така «вибухова» фрагментація, хоч і була політично доцільною, призвела до створення численних дрібних, фінансово слабких муніципалітетів, нездатних ефективно виконувати функції самоврядування та надавати якісні послуги у повоєнний період [40, с. 52].

У прифронтових містах, таких як Осієк, війна спричинила серйозні збої в наданні комунальних послуг. Звернення до лікарів первинної ланки скоротилися, тоді як рівень смертності зріс [41]. Система охорони здоров'я адаптувалася шляхом інтеграції цивільних лікарень та військових транспортних підрозділів, що дозволило скоротити час евакуації поранених – як військових, так і цивільних. Однак базові комунікації, як-от водо- та електропостачання, працювали з перебоями, а муніципальні програми були зірвані через евакуацію населення. Війна спричинила масове внутрішнє та зовнішнє переміщення населення. Центральний уряд через Управління у справах переміщених осіб та біженців (ODPR) керував реагуванням, зокрема створенням таборів для біженців [42]. Місцеві органи влади брали участь у розміщенні ВПО та біженців, часто у громадських будівлях, але загальна стратегія була централізованою. Хорватський досвід є важливим застереженням щодо довгострокових ризиків використання адміністративно-

територіальної реформи як інструменту для короткострокової політичної консолідації під час війни. Прагнення до центрального контролю через фрагментацію підірвало самі основи ефективного місцевого самоврядування, створивши спадщину інституційної слабкості, подолання якої вимагало років повоєнних реформ.

Російсько-грузинська війна 2008 року є прикладом короткого, інтенсивного конфлікту, що призвів до масового та стрімкого переміщення населення, яке перевантажило спроможності як центральних, так і місцевих органів влади та виявило критичні слабкості у міжвідомчій координації. П'ятиденна війна в серпні 2008 року спричинила переміщення близько 130 000 осіб, що стало величезним викликом для невеликої країни [43]. Більшість ВПО знайшли притулок у Тбілісі, де їх розміщували у школах та дитячих садках, що паралізувало освітню систему столиці. Саме муніципальна влада, особливо в Тбілісі та Горі, стала першою ланкою реагування, яка зіткнулася з необхідністю вирішення логістичних завдань із розміщення, харчування та реєстрації десятків тисяч ВПО [44]. У прифронтових містах муніципалітет відповідав за розподіл гуманітарної допомоги, навіть коли міста перебували під загрозою окупації, однак масштаби кризи швидко перевищили місцеві можливості.

Центральний уряд через Міністерство у справах біженців та розселення (MRA) очолив загальне реагування, розробивши Національний план дій щодо ВПО, проте, на думку дослідників, на початковому етапі реакція була недостатньо скоординованою [45, с. 187]. Міжнародні організації (УВКБ ООН, ВПП, USAID) відіграли надзвичайно важливу роль, надаючи фінансування, продовольство, непродовольчі товари та допомагаючи координувати допомогу через кластерну систему. При цьому, незважаючи на формальну структуру, існували значні прогалини в координації та комунікації – місцева влада не завжди була поінформована про національні плани, а самі ВПО часто залишалися без інформації [43]. Зусилля центрального уряду щодо забезпечення довгострокового житла зазнали критики через розташування

нових поселень у віддалених районах з обмеженим доступом до робочих місць та послуг, що свідчить про відсутність інтегрованого планування з місцевими стратегіями економічного розвитку. Грузинський досвід свідчить, що в умовах кризи масового переміщення місцева влада є незамінною на першому етапі, але не може досягти успіху без негайної, добре скоординованої та масштабної підтримки з боку центрального уряду та міжнародних партнерів. Основний збій стався не на муніципальному рівні, а на сполучній ланці між місцевим, національним та міжнародним рівнями.

Унікальним є випадок Колумбії, оскільки десятиліття внутрішнього конфлікту та майже повна відсутність держави у периферійних регіонах призвели до ситуації, коли місцеве управління часто ігнорується збройними угрупованнями, що змушує громади розробляти власні механізми стійкості. У багатьох сільських районах спроможність колумбійської держави забезпечувати безпеку, правосуддя та базові послуги є вкрай обмеженою. Цей вакуум влади часто заповнюють недержавні збройні угруповання, які створюють своєрідну «псевдодержаву», регулюючи місцеве життя та економіку [46]. Децентралізація в Колумбії у 1990-х роках, що збільшила фіскальні трансферти муніципалітетам, мала непередбачуваний наслідок: місцеві органи влади стали мішенями. Воєнізовані угруповання використовували насильство проти місцевих посадовців для захоплення цих ресурсів, що призвело до прямої кореляції між збільшенням муніципального фінансування та зростанням кількості вбивств політиків [47].

У зонах конфлікту надання державних послуг, таких як охорона здоров'я, серйозно ускладнене. Управління часто здійснюється на місцевому рівні під фактичним контролем збройних угруповань, що ізолює громади від державних інституцій [48, с. XXXX]. Конфлікт також відволікає державні кошти від соціальних послуг на потреби безпеки, що ще більше послаблює місцевий потенціал. У відповідь на відсутність держави та хижацьку поведінку збройних угруповань громади розробили специфічні форми самоврядування. Яскравими прикладами є «Мирні спільноти», які проголошують нейтралітет і

відмовляються співпрацювати з будь-якими збройними акторами, а також громадські ініціативи з розвитку та миробудування, організовані, наприклад, постраждалими від протипіхотних мін [49]. Міста, наприклад, Медельїн, свідомо інтегрували концепцію соціальної стійкості, засвоєну в процесі подолання десятиліть насильства, у свою міську стратегію [50]. Досвід Колумбії демонструє, що в умовах тривалого конфлікту та слабкої присутності держави формальні органи місцевого самоврядування можуть бути кооптовані або паралізовані. Справжня стійкість у таких умовах часто виникає «знизу вгору» – завдяки соціальному капіталу та самоорганізації самих громад. Роль зовнішньої підтримки, отже, полягає не лише у зміцненні формальних урядових структур, а й у виявленні, розширенні можливостей та захисті цих низових ініціатив.

Порівняємо досліджені моделі за допомогою табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльні моделі місцевого кризового управління в умовах збройного конфлікту

Критерій	Ізраїль	Хорватія	Грузія	Колумбія
Тип конфлікту	Тривала екзистенційна загроза	Війна за незалежність / державотворення	Короткочасне зовнішнє вторгнення	Тривалий внутрішній конфлікт
Основна модель управління	Централізований / мілітаризований цивільний захист	Політична централізація «згори донизу»	Ситуативне центральне / міжнародне лідерство	Оспорюваний / фрагментований суверенітет
Роль місцевого самоврядування	Виконавча ланка з надання послуг у системі нацбезпеки	Об'єкт політичного контролю	Перша ланка реагування / перевантажений виконавець	Ціль для збройних угруповань / осередок громадської стійкості
Ключовий виклик	Підтримання нормального життя під постійними обстрілами	Спадщина політичної фрагментації	Управління масовим, стрімким переміщенням	Відсутність державної спроможності та безпеки
Домінуюча стратегія стійкості	Технологічний захист та інституціоналізований цивільний захист	Національна консолідація та ситуативна інтеграція послуг	Міжнародне гуманітарне втручання	Громадська самоорганізація та соціальний капітал

Джерело: складено автором

Отже, синтезуючи досвід чотирьох країн, можна виокремити спільні виклики та інноваційні рішення. У сфері охорони здоров'я та психосоціальної підтримки хорватська модель інтеграції цивільних лікарень з військовою логістикою для прискорення евакуації поранених є показовим прикладом адаптації. Водночас ізраїльський досвід створення муніципальних «Центрів стійкості» для надання довгострокової психосоціальної підтримки населенню, що живе в умовах постійного стресу, демонструє системний підхід до ментального здоров'я. Це різко контрастує з ситуацією в Колумбії, де попит на такі послуги величезний, а реагування часто має ситуативний характер.

Підтримання функціонування комунальних послуг та критичної інфраструктури є ще одним викликом. Досвід Осієка, де водо- та електропостачання були нерегулярними, підкреслює вразливість централізованих систем до обстрілів. На противагу цьому, досвід ізраїльського міста Сдерот демонструє фокус на побудові стійкої інфраструктури, спроєктованої для функціонування в умовах атак [51]. У сфері освіти для переміщених дітей підходи суттєво відрізняються. У Грузії школи в приймаючих містах, як-от Тбілісі, були перепрофільовані під притулки, що призвело до системних збоїв у навчальному процесі. Ізраїльська модель, навпаки, показує, як приймаючі муніципалітети у координації з Міністерством освіти активно створюють нові освітні структури для евакуйованих дітей, забезпечуючи безперервність навчання. Економічна стійкість та забезпечення засобів до існування є не менш важливими. Проактивні заходи, наприклад, ізраїльські програми бізнес-коучингу та кредитування для постраждалих регіонів [52], так і серйозні проблеми, з якими стикаються ВПО в Грузії, яких часто переселяють у райони з обмеженими економічними можливостями. Водночас колумбійський приклад підкреслює важливу роль соціального капіталу у сприянні економічному відновленню на рівні громади, де самоорганізація стає ключовим фактором виживання та розвитку.

Підсумовуючи, аналіз міжнародного досвіду функціонування місцевого самоврядування в умовах збройних конфліктів дозволяє сформулювати низку

стратегічних рекомендацій для України. Порівняння моделей Ізраїлю, Хорватії, Грузії та Колумбії показує, що не існує єдиного універсального рішення. Ефективність залежить від балансу між центральною координацією та місцевою автономією, а також від здатності системи адаптуватися до унікальних умов конфлікту. Ізраїльська модель демонструє переваги чіткої, інституціоналізованої системи цивільного захисту; хорватський досвід застерігає від політично вмотивованих адміністративних рішень; грузинський випадок підкреслює критичну важливість координації у відповідь на масове переміщення; а колумбійський приклад висвітлює силу громадської самоорганізації за умов слабкості державних інституцій. Для України, з її розбудованою системою децентралізованого врядування, оптимальним є гібридний підхід, що поєднує найкращі елементи з проаналізованих моделей, який має базуватися на гнучкості, чіткому розподілі повноважень та багаторівневій співпраці.

Висновки до розділу 1

Нормативно-правове підґрунтя публічного управління в Україні відображає складний процес переходу від адміністративно-командної моделі до сервісно-орієнтованої, децентралізованої системи. В основі цієї трансформації лежить ідеологія громадівської теорії, яка закріплює територіальну громаду як первинний суб'єкт влади, що узгоджується із європейськими принципами субсидіарності. Проте, аналіз виявляє суттєвий розрив між задекларованими у Концепції реформування цілями та практикою їхньої імплементації. Попри формалізовану інституційну структуру (ради, виконавчі органи, голови) та розгалужену законодавчу базу, ефективність системи стримується нечітким розмежуванням повноважень – особливо в частині делегованих функцій – та хронічною фінансовою неспроможністю багатьох громад. Таким чином, формується парадокс, де юридично автономне

місцеве самоврядування де-факто залишається вразливим до політичного та фінансового тиску з боку центральних органів влади.

Виявлено, що організаційний відділ виконавчого комітету виконує не суто технічну, а ключову інституційну місію, функціонуючи як "техноструктура" в термінології Г. Мінцберга. Його фундаментальна роль полягає в медіації та раціоналізації неминучої напруги між політичною, часто ситуативною логікою представницького органу (ради) та потребою в стабільності й передбачуваності адміністративної діяльності. Саме цей відділ транслює політичну волю в легітимний, процедурно оформлений каркас – регламенти, плани, методичні рекомендації та механізми контролю. Реалізуючи планово-координаційну та нормативно-методичну функції, він виступає гарантом інституційної пам'яті та процедурної справедливості, що захищає управлінський процес від надмірної політичної волатильності. Таким чином, організаційний відділ є не просто елементом апарату, а механізмом утвердження веберіанської раціонально-легальної авторитетності в системі місцевої влади.

Аналіз світового досвіду засвідчує, що ефективність функціонування публічного управління в умовах збройних конфліктів визначається не стільки обранням моделі (централізованої чи децентралізованої), скільки її відповідністю типу загрози та рівню інституційної спроможності держави. Досліджені моделі демонструють широкий діапазон: від високоінституціоналізованої, мілітаризованої системи цивільного захисту Ізраїлю, де муніципалітети діють як виконавчі оператори в межах чіткої вертикалі, до фрагментованих систем, як у Колумбії, де слабкість держави та кооптація формальної влади збройними угрупованнями переносить тягар стійкості на неформальні громадські ініціативи "знизу вгору". Досвід Хорватії застерігає від використання адміністративної реформи як інструменту політичного контролю, а випадок Грузії ілюструє параліч системи за відсутності координації між місцевим, національним та міжнародним рівнями під час раптового масового переміщення населення.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ВІДДІЛУ НЕТІШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика та структура виконавчого комітету Нетішинської міської ради

Виконавчий комітет Нетішинської міської ради, ідентифікований у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України під кодом 05399231, був офіційно інституціоналізований 20 грудня 2002 року. Місцезнаходженням цього органу, що збігається з його юридичною та фактичною адресою, є: будинок 1, вулиця Шевченка, місто Нетішин, Шепетівський район, Хмельницька область, Україна, 30100. Важливою віхою в його організаційному розвитку стало надання статусу неприбуткової бюджетної установи 08 листопада 2016 року, що формалізувало його приналежність до категорії бюджетних організацій. Такий статус визначає специфіку його фінансової діяльності, забезпечуючи певну автономію, але водночас вимагаючи суворого дотримання кошторису, затвердженого в рамках місцевого бюджету. Як основний напрям діяльності вказано державне управління загального характеру (відповідно до КВЕД 84.11), що підкреслює багатогранність його повноважень у сфері реалізації функцій місцевої влади. На сучасному етапі керівництво діяльністю виконавчого комітету покладено на Олександра Олексійовича Супрунюка [53].

Нормативно-правове підґрунтя функціонування виконавчого комітету утворює система законодавчих та локальних актів, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8], доповнений положеннями Статуту Нетішинської міської територіальної громади [54] та Регламенту виконавчого комітету Нетішинської міської ради [55]. Ця комплексна правова база не лише гарантує легітимність усіх ухвалених ним рішень, але й утверджує механізми підзвітності органу перед міським головою та жителями

громади. Сам факт створення комітету невдовзі після відновлення незалежності України є показовим, оскільки він символізує тогочасне суспільне прагнення до розбудови демократичних інституцій на муніципальному рівні та формування засад сучасного публічного адміністрування.

На Нетішинський міський виконавчий комітет покладено виконання широкого спектра завдань, орієнтованих на практичну імплементацію рішень міської ради та підтримання сталого функціонування громади. Серед його ключових компетенцій – розробка й подальше затвердження планів роботи на квартальні та річні періоди, ініціювання та підготовка проєктів рішень самого виконавчого комітету, а також розпоряджень міського голови. Окрім того, орган здійснює координаційну функцію, забезпечуючи узгоджене виконання ухвалених актів усіма структурними підрозділами, включаючи управління, відділи та служби. Виконком виступає організатором надання населенню послуг адміністративного, соціального, культурного та економічного характеру, а також здійснює моніторинг за реалізацією інфраструктурних проєктів і заходів, спрямованих на забезпечення громадського порядку. Значна увага в його діяльності приділяється системі звітування: квартальні та річні звіти підлягають затвердженню й детальному аналізу для гарантування прозорості використання бюджетних коштів та підвищення ефективності реалізації стратегічних ініціатив.

Пріоритетні вектори роботи виконавчого комітету охоплюють глибокий аналіз бюджетних показників, організацію процесів надання комунальних, адміністративних і соціальних послуг, а також здійснення контролю за функціонуванням комунальних підприємств та впровадженням ініціатив у сфері енергоефективності. Суттєва частина діяльності зосереджена на проведенні галузевих досліджень, що стосуються таких суспільно значущих сфер, як охорона здоров'я, освіта, спорт, культура та соціальний захист населення. До сфери відповідальності виконавчого комітету також належить управління комунальним майном, що, зокрема, включає ухвалення рішень

стосовно розподілу та передачі благодійної допомоги (наприклад, портативних зарядних пристроїв) у підпорядковані структури, такі як Управління соціального захисту населення.

Управління діяльністю виконкому здійснює ряд посадових осіб, а безпосередню діяльність виконують відділи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад та ключові повноваження посадових осіб і органів виконавчого комітету Нетішинської міської ради

Посада/Орган	Ключові характеристики та повноваження згідно з Регламентом
Міський голова	Очолює виконавчий комітет. Скликає чергові та позачергові засідання. Підписує рішення виконкому та видає розпорядження. Може зупинити дію рішення виконкому та винести питання на розгляд міської ради.
Виконавчий комітет	Є виконавчим органом міської ради, підконтрольним і підзвітним їй. Утворюється на строк повноважень ради. Робота проводиться за квартальними планами. Засідання є правомочним, якщо присутня більшість від загального складу.
Заступники міського голови та керуючий справами	Розподіл обов'язків між ними здійснюється міським головою. Координують діяльність відповідних відділів та управлінь. Здійснюють контроль за виконанням планів роботи та документів. Ведуть особистий прийом громадян.
Відділ з організаційних питань	Формує проекти квартальних планів роботи виконкому. Здійснює контроль за виконанням планів роботи. Збирає та передає інформацію про найважливіші події до ОДА. Забезпечує організаційне забезпечення засідань.
Загальний відділ	Надсилає копії рішень з делегованих повноважень до ОДА. Формує порядок денний засідання виконкому. Оприлюднює проекти рішень та прийняті рішення на сайті міської ради. Оформляє протоколи засідань.
Відділ правового забезпечення	Проводить обов'язкову юридичну експертизу всіх проектів рішень на відповідність чинному законодавству. Винесення проектів на розгляд без попереднього розгляду відділом не допускається.

Джерело: складено автором на основі [55]

Організаційна побудова виконкому ґрунтується на принципі чіткого ієрархічного розподілу повноважень, що охоплює міського голову, секретаря міської ради, першого заступника, заступників та керуючого справами (Додаток А). Структурно орган складається з постійних підрозділів, таких як відділ з організаційних питань, юридичний відділ, фінансове управління, відділ економічного розвитку, відділ соціально-культурного розвитку та інші

вузькоспеціалізовані секції, які разом утворюють цілісну управлінську систему. Кадровий апарат відповідає за систематичний моніторинг професійної діяльності та атестацію співробітників, водночас забезпечуючи оперативний контроль за виконанням затверджених планів за допомогою звітів та організації громадських слухань. Комунікаційна взаємодія з громадянами реалізується через функціонування офіційного вебпорталу, систему електронних запитів та практику публічних звітувань, що сприяє відкритості процесів ухвалення рішень та дозволяє своєчасно реагувати на актуальні потреби спільноти.

Кожен із структурних підрозділів має свої повноваження та сфери відповідальності, однак основні завдання виконують всього два (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця функціональної відповідальності структурних підрозділів апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради

Ключовий процес	Відділ з організаційних питань	Загальний відділ	Інші відділи та управління
Планування роботи	Формує проекти квартальних планів, подає міському голові інформацію про виконання плану за попередній квартал.	—	Подають пропозиції до плану роботи не пізніше, ніж за місяць до початку кварталу.
Підготовка засідань	Здійснює організаційне забезпечення засідань.	Формує порядок денний, готує матеріали до тиражування, оприлюднює та надсилає їх членам виконкому.	Готують проекти рішень, несуть відповідальність за їх зміст і терміни подання.
Контроль виконання	Спільно із заступниками вносить пропозиції щодо переліку документів для контролю.	Здійснює організаційно-технічний контроль за строками та проходженням документів.	Є безпосередніми виконавцями документів та завдань.
Інформаційна взаємодія	Збирає щоденну інформацію про події в громаді для інформування ОДА та облради. Надає офіційні повідомлення ЗМІ про підсумки засідань.	Оприлюднює рішення та розпорядження на сайті міської ради.	Надають щоденну інформацію про події у своїх сферах до відділу з організаційних питань.

Джерело: складено автором на основі [55]

Аналіз показує, що організаційна структура виконавчого комітету Нетішинської міської ради розроблена на основі функціонально-ієрархічного принципу. Цей підхід характеризується чітким розмежуванням функціональних обов'язків та вертикальною підпорядкованістю, що простягається від вищого керівництва апарату до кожного спеціалізованого відділу та служби. Подібна модель управління формує жорстку вертикаль, у межах якої міський голова та його заступники відповідають за стратегічне планування та керівництво, тоді як профільні підрозділи зосереджені на реалізації конкретних завдань – від організаційно-кадрового забезпечення до управління земельними відносинами та надання адміністративних послуг. Серед позитивних аспектів такої структури можна виділити посилену професійну спеціалізацію персоналу, високий рівень прозорості в системі звітності та розподілі відповідальності, а також ефективний централізований контроль за реалізацією стратегічних цілей. Концентрація владних повноважень на вищих рівнях управління забезпечує послідовність у впровадженні політик та єдність рішень у межах усієї громади, що в умовах зовнішньої нестабільності дозволяє підтримувати управлінську стійкість та оперативність у реагуванні на кризові явища.

Водночас застосування функціонально-ієрархічного підходу має низку іманентних недоліків, здатних негативно впливати на загальну ефективність роботи органу. По-перше, надмірна централізація часто стає причиною бюрократичних затримок: процес ухвалення рішень уповільнюється через необхідність проходження численних рівнів узгодження, що стримує впровадження інноваційних практик та ускладнює адаптацію до динамічних змін у зовнішньому середовищі. По-друге, жорсткий розподіл на відокремлені функціональні підрозділи стимулює формування так званого «силосного» мислення. Цей феномен проявляється в тому, що відділи зосереджуються виключно на власних вузькопрофільних завданнях, ігноруючи потребу в міжвідомчій комунікації та досягненні синергетичного ефекту. Відсутність дієвих горизонтальних механізмів координації та інтегрованих робочих груп

суттєво ускладнює пошук комплексних рішень для міжсекторальних проблем, які вимагають об'єднання ресурсів та вироблення узгодженої стратегії.

Проаналізуємо також склад та чисельність працівників (рис. 2.1).

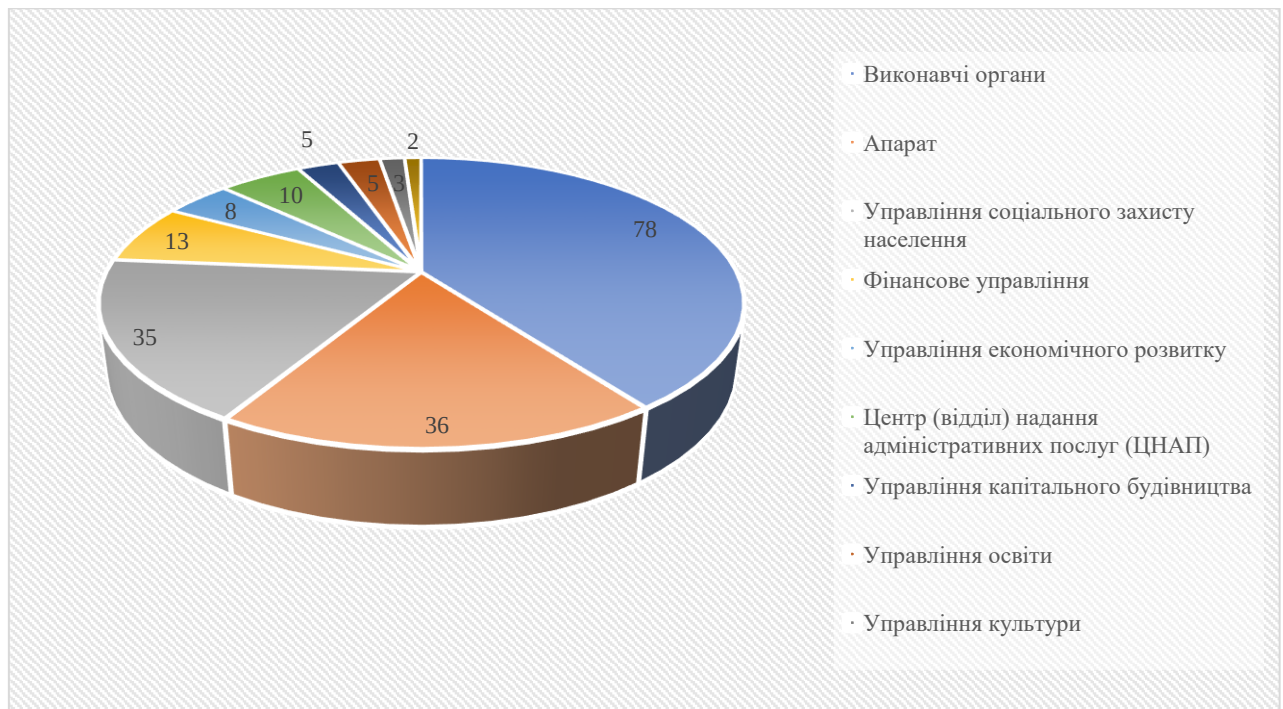


Рис. 2.1. Структура персоналу Нетішинського міського виконавчого комітету за основними підрозділами (осіб)

Джерело: складено автором на основі [56]

Згідно з даними, загальна штатна чисельність співробітників виконавчого комітету становить 175 осіб. Детальний аналіз розподілу кадрових ресурсів на рівні ключових структурних одиниць виявляє значну концентрацію персоналу в межах виконавчих органів – їхня сукупна чисельність сягає 78 фахівців. Це прямо вказує на їхню центральну роль у реалізації специфічних галузевих повноважень, що охоплюють широкий діапазон функцій: від регулювання земельних відносин та архітектурно-будівельного контролю до інформаційної політики та інспекційної діяльності. Наступним за кількістю залучених працівників є апарат міської ради, який налічує 36 осіб і виконує завдання з координації, адміністративної та правової підтримки функціонування всієї управлінської системи. Третю позицію за чисельністю займає Управління соціального захисту населення, у складі якого

працює 35 штатних одиниць. Такий значний кадровий склад цього підрозділу пояснюється високим операційним навантаженням, пов'язаним із наданням грошової допомоги, адмініструванням соціальних гарантій та роботою з пільговими категоріями громадян.

Серед інших структур із порівняно великою кількістю працівників виділяються Фінансове управління (13 осіб), Центр надання адміністративних послуг (10 осіб) та Управління економічного розвитку (8 осіб). Водночас більшість інших підрозділів є малочисельними, маючи у своєму штаті від двох до п'яти співробітників, що свідчить про глибокий рівень їхньої функціональної спеціалізації. Подібна диференціація кадрового потенціалу відображає пріоритетність фінансового менеджменту, соціального забезпечення та адміністративних послуг у діяльності органу місцевого самоврядування. Разом із тим, така структура може сигналізувати про потенційну необхідність періодичної оптимізації чисельності персоналу для її кращої відповідності реальному обсягу завдань та поточному робочому навантаженню.

Процес планування роботи виконавчого комітету та контролю за її виконанням являє собою чітко регламентовану процедуру, що складається з кількох ключових етапів (рис. 2.2).

Як свідчить схема, основу діяльності виконавчого комітету становить квартальне планування, яке здійснюється шляхом ухвалення відповідного рішення комітету. На етапі ініціації процес вирізняється колегіальністю: керівники структурних підрозділів, заступники міського голови та керуючий справами виконавчого комітету подають пропозиції до проєкту плану. Координуючу роль виконує відділ організаційних питань, що узагальнює отримані пропозиції та формує остаточний проєкт плану. Регламент встановлює чіткі строки підготовки й розгляду документів: проєкт плану виноситься на розгляд не пізніше ніж за десять днів до початку кварталу та доводиться до виконавців протягом трьох днів після затвердження. Багаторівневий контроль реалізації завдань покладається на заступників

міського голови, керуючого справами та відділ організаційних питань, який систематизує підсумкові дані щодо виконання завдань за попередній період і забезпечує циклічність управлінської діяльності.



Рис. 2.2. Етапи планування та контролю роботи Нетішинського виконавчого комітету

Джерело: складено автором

Виконавчий комітет Нетішинської міської ради функціонує як ключовий виконавчий орган, діяльність якого ґрунтується на Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» та локальних нормативних актах. Його організаційна структура побудована за функціонально-ієрархічним принципом, що забезпечує чітке розмежування повноважень, високу спеціалізацію підрозділів та централізований контроль. Водночас така модель провокує суттєві недоліки: бюрократичні затримки, уповільнення процесу ухвалення рішень та формування «силосного» мислення, яке перешкоджає

ефективній міжвідомчій комунікації. При загальній чисельності у 175 співробітників, значна частина яких зосереджена у сферах соціального захисту та надання адміністративних послуг, діяльність комітету регламентована чіткими циклами квартального планування та багаторівневого контролю.

2.2. Аналіз взаємодії організаційного відділу Нетішинської міської влади з органами виконавчої влади в довоєнний період та умовах воєнного стану

Відділ з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради, згідно з положенням, затвердженим рішенням Нетішинської міської ради від 24 листопада 2017 року № 36/1993, є структурним підрозділом апарату виконавчого комітету (Додаток Б). Його правовий статус визначається не лише цим локальним актом, але й системою національного законодавства, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Конституцією та іншими нормативними документами. Така подвійна детермінація підкреслює гібридну природу відділу: з одного боку, він є інструментом реалізації волі територіальної громади через представницькі та виконавчі органи, а з іншого – ланкою в загальнодержавній системі публічного управління. Підзвітність та підконтрольність міській раді, а також підпорядкованість виконавчому комітету та безпосередньо керуючому справами виконкому, окреслюють його чітке місце в інституційній ієрархії, де він виконує роль центрального вузла, що забезпечує організаційну цілісність та процедурну злагодженість діяльності апарату.

На відділ покладено три ключові завдання, які визначають стратегічні напрями його діяльності [57]. Першочерговим є організаційне забезпечення функціонування виконавчого комітету, що охоплює весь спектр діяльності від планування до контролю та інформаційного супроводу. Другим завданням є

забезпечення взаємодії виконкому з органами влади вищого рівня, зокрема з обласною радою та обласною державною адміністрацією, що позиціонує відділ як важливий комунікаційний міст між місцевим та регіональним рівнями врядування. Третє, не менш важливе завдання, полягає у наданні організаційно-методичної допомоги іншим структурним підрозділам виконавчого комітету. Це завдання трансформує відділ із суто виконавчої структури на своєрідний внутрішній консультативний та координаційний центр, що сприяє підвищенню ефективності та злагодженості роботи всього апарату.

Функціональне наповнення діяльності відділу є значно ширшим за його формальні завдання, що відображено у двадцяти чотирьох пунктах відповідного розділу Положення. Аналіз цього переліку дозволяє виокремити кілька ключових, магістральних напрямів роботи, які в сукупності формують його унікальну роль в апараті виконавчого комітету. До головних сфер відповідальності належать організаційно-планова діяльність, інформаційно-комунікаційний супровід, контрольно-аналітична робота та нормативно-документальне забезпечення (табл. 2.3). Такий розподіл не є штучним, а впливає безпосередньо з логіки та змісту завдань, покладених на відділ. Кожен із цих напрямів є самодостатнім, проте всі вони тісно переплетені, створюючи комплексну систему, спрямовану на забезпечення ефективності та публічності місцевої виконавчої влади.

Центральним і найбільш ресурсномістким напрямом є організаційно-планова діяльність. Саме відділ готує проекти планів роботи виконавчого комітету, узагальнюючи пропозиції інших структурних підрозділів. Він же забезпечує підготовку та проведення засідань виконкому, нарад, конференцій та інших подібних заходів. Окрім внутрішньої апаратної роботи, відділ є головним організатором публічних подій – від загальноміських заходів за участю громадськості та політичних партій до урочистих прийомів і протокольних зустрічей за участю міського голови. На нього також покладено відповідальність за організаційне забезпечення підготовки та проведення

виборів на території міста, що підкреслює його ключову роль у найважливіших суспільно-політичних процесах громади.

Таблиця 2.3 – Основні напрями діяльності та функції організаційного відділу

Напрямок діяльності	Ключові функції згідно з Положенням
Організаційно-плановий	Підготовка проєктів планів роботи виконавчого комітету. Організація засідань, нарад, конференцій. Забезпечення проведення загальноміських та протокольних заходів. Організаційне забезпечення виборів.
Інформаційно-комунікаційний	Висвітлення діяльності влади у ЗМІ та організація прес-конференцій. Підготовка інформації для офіційного веб-сайту та його оновлення. Взаємодія з політичними партіями та громадськими організаціями.
Контрольно-аналітичний	Здійснення контролю за виконанням рішень та розпоряджень. Моніторинг громадсько-політичних настроїв та проведення опитувань. Підготовка звітів та інформаційно-аналітичне забезпечення обласних органів влади.
Нормативно-документальний	Підготовка проєктів рішень міської ради, виконкому та розпоряджень міського голови. Підготовка розпоряджень про нагородження відзнаками виконавчого комітету. Розгляд звернень громадян з питань, що належать до компетенції відділу.

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Не менш важливим є інформаційно-комунікаційний напрямок, який фактично формує публічне обличчя влади. Відділ відповідає за висвітлення діяльності міської ради та її виконавчого комітету у засобах масової інформації, організовує прес-конференції та зустрічі керівництва міста з представниками ЗМІ. Він забезпечує підготовку та оновлення інформації на офіційному веб-сайті Нетішинської міської ради. Ця робота включає як пряму співпрацю з місцевими та обласними кореспондентами, так і формалізовану взаємодію через укладання договорів на висвітлення діяльності та контроль за їх виконанням. Окремо Положенням визначено функцію взаємодії з політичними партіями та громадськими організаціями, що позиціонує відділ як головного комунікатора не лише з медіа, а й з інститутами громадянського суспільства.

Третій ключовий блок – контрольно-аналітична робота. Відділ не лише бере участь у плануванні, а й здійснює контроль за виконанням рішень виконавчого комітету та розпоряджень міського голови. Аналітична складова

його діяльності є досить глибокою: вона включає функціонування системи постійного моніторингу громадсько-політичних настроїв населення, а також проведення експертних та соціологічних опитувань громадської думки. Зібрана та проаналізована інформація слугує основою для систематичного інформаційно-аналітичного забезпечення обласної ради та обласної державної адміністрації. До цього ж напряму належить підготовка піврічних та щорічних звітів про виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади, що замикає цикл управлінської звітності.

Для ефективного виконання покладених на нього завдань і функцій відділ наділений низкою прав, що є його інструментарієм. Ключовим правом є можливість одержувати в установленому порядку від інших структурних підрозділів, а також підприємств та організацій будь-якої форми власності, інформацію та матеріали, необхідні для роботи. Це право усуває потенційні інформаційні бар'єри та забезпечує повноту аналітичної бази. Відділ також може залучати спеціалістів інших підрозділів для розгляду питань, що належать до його компетенції, звісно, за погодженням з їхніми керівниками. Важливим є право вносити пропозиції безпосередньо міському голові та керуючому справами, що дає змогу впливати на управлінські рішення. Нарешті, право доступу до нетаємних документів та присутності на засіданнях і нарадах гарантує відділу необхідний рівень обізнаності для якісного висвітлення діяльності влади.

Структурно відділ є ієрархічною одиницею, яку очолює начальник. Його призначення та звільнення здійснює міський голова відповідно до процедур, визначених Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування». Начальник несе персональну відповідальність за виконання завдань, покладених на відділ, що підкреслює високий рівень його автономії та підзвітності. До його повноважень належить керівництво діяльністю, розподіл обов'язків між працівниками та розробка їхніх посадових інструкцій. У разі відсутності начальника його обов'язки виконує інший спеціаліст відділу на підставі відповідного розпорядження міського голови. Така організація

забезпечує безперервність управлінського процесу та чіткість у розподілі відповідальності. Працівники відділу, які є посадовими особами місцевого самоврядування, також призначаються та звільняються міським головою. Їхня діяльність регулюється посадовими інструкціями, які підписує керуючий справами виконавчого комітету та затверджує міський голова, що вказує на багаторівневий контроль за визначенням їхніх повноважень. Структура, чисельність та посадові оклади працівників встановлюються штатним розписом, який також затверджується міським головою. Важливо, що положення закріплює персональну відповідальність працівників не лише за якість та своєчасність виконання завдань, але й за дотримання норм етичної поведінки, що є невід'ємною вимогою до сучасного державного службовця. Начальник відділу має право вносити пропозиції щодо заохочення чи притягнення до дисциплінарної відповідальності своїх підлеглих.

Нині структура відділу виглядає наступним чином (рис. 2.3).

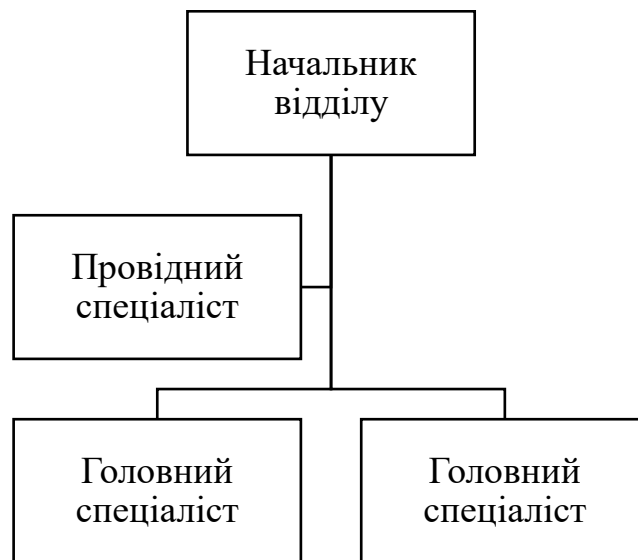


Рис. 2.3. Організаційна структура відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради

Джерело: складено автором на основі [57]

Згідно з актуальною штатною структурою, відділ з організаційних питань є компактним та функціонально орієнтованим підрозділом, що складається з чотирьох посадових осіб. Очолює його начальник – Новік

Світлана Дмитрівна, яка здійснює загальне керівництво та стратегічне планування. У її безпосередньому підпорядкуванні перебувають троє спеціалістів, що вказує на пласку ієрархічну модель, яка сприяє оперативності у прийнятті рішень та гнучкості в роботі. Штатний склад включає одного провідного та двох головних спеціалістів, що дозволяє припустити функціональний розподіл обов'язків за ключовими напрямками діяльності, визначеними у Положенні. Така структура забезпечує ефективне покриття всього спектра завдань – від аналітичної роботи та планування до комунікаційного супроводу та контролю, – водночас створюючи умови для взаємозамінності та тісної командної взаємодії в умовах високого робочого навантаження.

Давши таким чином загальну характеристику відділу, перейдемо до оцінки змін в його діяльності, викликаних повномасштабним вторгненням, для чого проаналізуємо його роботу в період до та під час війни. Функціонування організаційного відділу в мирний час було спрямоване на забезпечення стабільності, плановірності та процедурної правильності в роботі апарату виконавчої влади. Аналіз нормативних документів, що регламентували його діяльність, зокрема Положення про відділ та Регламенту виконавчого комітету, дозволяє схарактеризувати його як інституційне ядро, де перетиналися ключові управлінські процеси. Діяльність відділу не обмежувалася суто технічною чи паперовою роботою; вона мала глибокий системний характер, оскільки саме цей підрозділ відповідав за гармонізацію дій різних структурних одиниць, перетворення політичних рішень на формалізовані плани та процедури, а також за підтримку ефективної комунікації як усередині апарату, так і з зовнішнім середовищем.

Планово-координаційна функція була, безперечно, центральною в діяльності відділу. Саме на нього покладалася відповідальність за формування квартальних планів роботи виконавчого комітету – ключового інструменту стратегічного управління. Процес починався зі збору пропозицій від усіх структурних підрозділів, заступників міського голови та керуючого справами.

Після узагальнення цих даних відділ готував цілісний проєкт рішення, який виносився на затвердження виконкому. Така процедура забезпечувала колегіальність та врахування інтересів усіх галузей життєдіяльності громади. Окрім стратегічного планування, відділ здійснював і поточну координацію, забезпечуючи підготовку та проведення засідань виконавчого комітету, різноманітних нарад та конференцій. Ця діяльність вимагала не лише організаційних здібностей, а й глибокого розуміння суті питань, що розглядалися.

Водночас координаційна діяльність відділу виходила далеко за межі апаратної роботи. Він виступав головним організатором усіх знакових публічних подій у житті громади. До його компетенції входило забезпечення проведення загальноміських заходів, що передбачало тісну співпрацю з громадськими організаціями, політичними партіями та іншими структурними підрозділами. Відділ також відповідав за організацію урочистих прийомів та протокольних заходів за участю міського голови, що вимагало бездоганного дотримання етикету та ретельного планування. Окремим важливим напрямом було організаційне забезпечення підготовки та проведення виборів Президента України, народних депутатів та місцевих виборів на території міста. Таким чином, відділ був не лише внутрішнім координатором, а й режисером публічної та політичної активності виконавчої влади.

Нормативно-методична функція реалізується, адже співробітники готували проєкти рішень міської ради та її виконавчого комітету, а також розпоряджень міського голови з широкого кола питань, що належали до компетенції відділу. Це вимагало не лише глибоких знань чинного законодавства, а й уміння чітко та юридично грамотно формулювати управлінські рішення. Важливою складовою цієї роботи було надання організаційно-методичної допомоги іншим структурним підрозділам виконкому. Фактично, відділ виконував роль внутрішнього консультанта, допомагаючи колегам правильно структурувати та оформлювати їхні ініціативи. До цього ж блоку функцій належала підготовка матеріалів та

проектів розпоряджень про нагородження відзнаками виконавчого комітету – Подякою та Почесною грамотою, що було важливим елементом мотиваційної політики.

Комунікаційно-інтеграційна функція була однією з найбільш публічних та відповідальних. Посадова інструкція провідного спеціаліста (Додаток В) чітко визначає його обов'язки як головного медіатора між владою та суспільством. Відділ висвітлював діяльність ради та виконкому в засобах масової інформації, готував матеріали для преси, організовував прес-конференції, брифінги та інтерв'ю з керівництвом міста. Окрім реактивної роботи на запити ЗМІ, відділ проводив проактивну інформаційну політику, забезпечуючи підготовку та розміщення контенту на офіційному веб-сайті, а також формуючи замовлення на висвітлення діяльності влади згідно з укладеними договорами. Ця комплексна робота була спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.

Внутрішня комунікація та інтеграція різних гілок влади та громадянського суспільства також належали до сфери відповідальності відділу. Він підтримував постійний зв'язок з усіма управліннями та відділами виконкому, аналізуючи статистичну звітність та інші документи, що від них надходили, виконуючи роль інформаційного хабу. Окрім вертикальної та горизонтальної комунікації всередині апарату, відділ забезпечував взаємодію виконавчого комітету з обласною радою та державною адміністрацією, що було критично важливо для узгодження політик на регіональному рівні. Не менш значущою була взаємодія з політичними партіями та громадськими організаціями. Це дозволяло не лише інформувати громадськість, а й залучати її до обговорення та реалізації місцевих ініціатив, зміцнюючи таким чином основи демократичного врядування.

Контрольно-аналітична функція замикала управлінський цикл, забезпечуючи зворотний зв'язок та основу для коригування політик. Відділ здійснював системний контроль за виконанням рішень виконавчого комітету

та розпоряджень міського голови. Проте його роль не зводилася до простої фіксації виконання чи невиконання. Аналітичний компонент його роботи був значно глибшим. Зокрема, Положенням передбачено функціонування системи постійного моніторингу громадсько-політичних настроїв населення та проведення соціологічних опитувань громадської думки. Це перетворювало відділ на своєрідний аналітичний центр, що надавав керівництву об'єктивну картину суспільних настроїв. На основі зібраних даних готувалися звіти, зокрема піврічні та щорічні, про виконання делегованих повноважень, а також інформаційно-аналітичні матеріали для обласних органів влади.

Початок повномасштабного вторгнення докорінно та невідворотно трансформував усю систему місцевого самоврядування, перетворивши її з інституту мирного розвитку на елемент національного спротиву. Організаційний відділ, який раніше функціонував у парадигмі плановості, процедурної чіткості та послідовності, опинився в епіцентрі цих змін. Його діяльність миттєво переорієнтувалася з рутинного забезпечення апаратної роботи на кризовий менеджмент та координацію в екстремальних умовах. Звичний управлінський цикл поступився місцем ситуативному реагуванню, де швидкість прийняття рішень та здатність до мобілізації стали ключовими показниками ефективності. Фактично, відділ був змушений взяти на себе роль оперативного штабу, що вимагало від його працівників не лише максимальної самовіддачі, а й опанування абсолютно нових компетенцій, не передбачених жодними посадовими інструкціями мирного часу.

З перших днів війни на відділ було покладено низку нових, не властивих йому раніше функцій, що диктувалися викликами воєнного стану. Першочерговою стала координація взаємодії з новоствореними гуманітарними штабами, волонтерськими рухами та військовою адміністрацією. Відділ став сполучною ланкою, що забезпечувала комунікацію між цивільною владою, військовими та громадським сектором. До його завдань увійшла участь в організації системи оповіщення населення про повітряні тривоги, облаштуванні укриттів та «Пунктів незламності».

Окремим масштабним напрямом стала допомога в роботі з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), що багато в чому перегукується з розглянутими в першому розділі дослідження кейсами Грузії під час війни 2008 року, де муніципалітети Тбілісі та Горі також стали першою ланкою реагування на масове переміщення населення.

Разом із появою нових завдань відбулася глибока трансформація змісту традиційних функцій. Звичні інструменти та підходи виявилися недієвими в нових реаліях. Зміни торкнулися всіх ключових напрямів роботи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Трансформація ключових функцій організаційного відділу в умовах воєнного стану

Функція	Діяльність у довоєнний період	Діяльність в умовах воєнного стану
Планування	Стратегічне, квартальне, спрямоване на соціально-економічний розвиток.	Кризове, короткострокове (тижневе, добове), реактивне, орієнтоване на виживання та безпеку громади.
Координація	Взаємодія з підрозділами виконкому, обласною владою, партіями та громадськими організаціями.	Розширилася на військових, ДСНС, поліцію, волонтерів, міжнародні гуманітарні організації, бізнес.
Контроль	Моніторинг виконання планів розвитку, програм, доручень.	Пріоритет змістився на виконання рішень, пов'язаних з обороною, цивільним захистом, критичною інфраструктурою.
Комунікація	Планова робота зі ЗМІ, адміністрування сайту, організація прес-конференцій.	Інтенсивна кризова комунікація 24/7, протидія дезінформації, використання захищених каналів зв'язку.

Джерело: складено автором

Планування втратило свою довгострокову перспективу. Замість квартальних планів розвитку, відділ перейшов у режим щоденного та щотижневого кризового планування. Пріоритетом стали не проекти благоустрою чи культурні заходи, а нагальні потреби: забезпечення роботи критичної інфраструктури, логістика гуманітарної допомоги, підготовка до опалювального сезону в умовах енергетичного терору. Координація стала значно складнішою та багатосуб'єктною. Відділу довелося вибудовувати ефективну комунікацію з абсолютно новими акторами – представниками Збройних Сил України, територіальної оборони, добровольчих формувань, а

також численними волонтерськими групами та міжнародними донорами, наприклад, була здійснена спроба підписати угоду про побратимство між Нетішином та польським містом Люблін (Додаток Г). Схематично нову мережу взаємодії можна представити наступним чином (рис. 2.4).

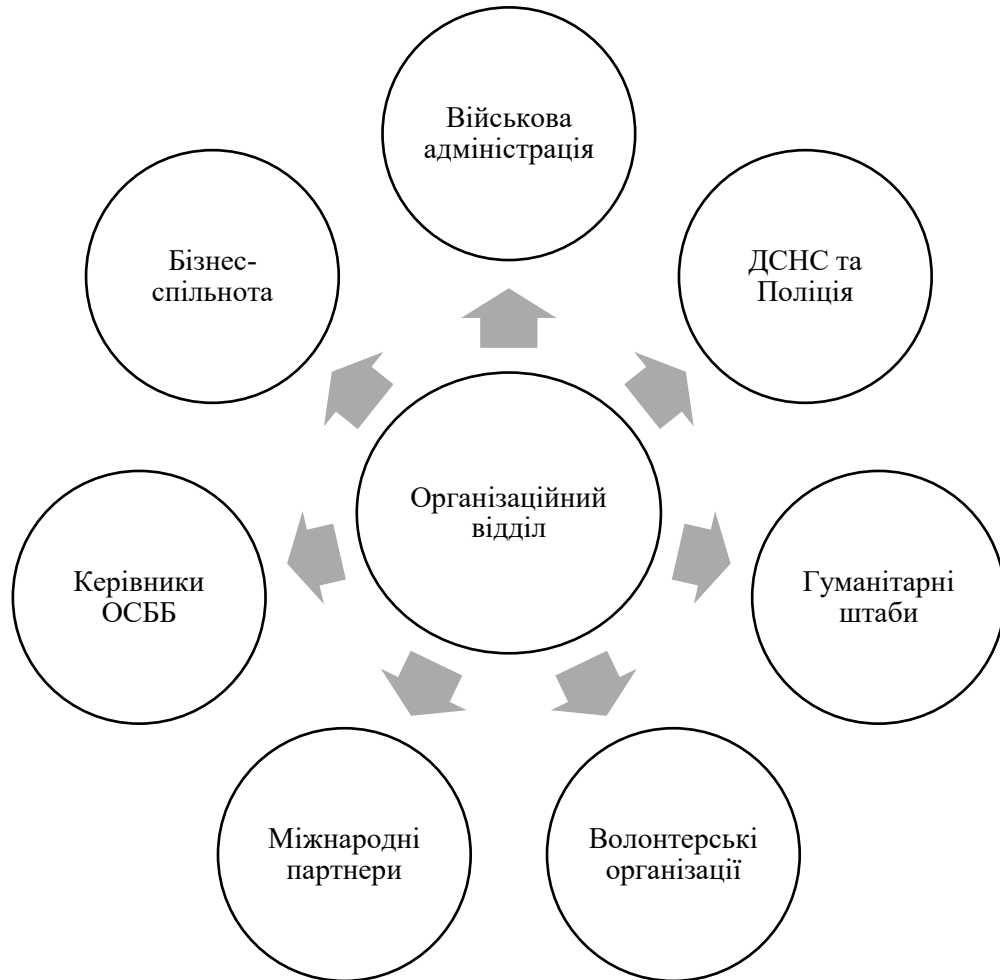


Рис. 2.4. Нова мережа координації організаційного відділу в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором

Контрольна функція також кардинально змінила свій фокус. Якщо раніше моніторинг стосувався переважно виконання програм соціально-економічного розвитку, то в умовах війни першочерговим став контроль за виконанням рішень, пов'язаних з обороною та безпекою громади. Це включало перевірку стану укриттів, готовності систем оповіщення, виконання заходів зі світломаскування, розподілу гуманітарної допомоги. Комунікація

перетворилася на інформаційний фронт. Інтенсивність роботи зросла в рази. Завданням стало не просто інформувати, а заспокоювати, спростовувати фейки та ворожі ПСГО, надавати чіткі інструкції щодо дій у надзвичайних ситуаціях. З'явилася потреба у використанні захищених каналів зв'язку та нових платформ, таких як Telegram-канали, для оперативного донесення інформації до мешканців.

Як бачимо, радикальна зміна безпекового середовища вимагала від організаційного відділу негайної перебудови матриці взаємодії, виводячи на перший план комунікацію з силовими та військовими структурами. Ця взаємодія розвивалася одночасно у двох площинах: формалізованій та ситуативній. З одного боку, відділ взяв на себе функції апаратно-технічного забезпечення новоствореної Ради оборони міста, готуючи матеріали для засідань та фіксуючи ухвалені рішення. З іншого боку, виникла гостра потреба в оперативному, часто цілодобовому зв'язку з підрозділами Збройних Сил, Територіальної оборони, що була проактивно створена у громаді ще до вторгнення, та Національною поліцією. Це вимагало від цивільних службовців вироблення нових протоколів комунікації, які б ураховували вимоги військової субординації та режиму секретності. Відділ став ключовою сполучною ланкою, що трансформувала запити військових у конкретні доручення для комунальних служб чи гуманітарних штабів та, навпаки, інформувала військове командування про нагальні потреби громади, особливо в контексті охорони об'єктів критичної інфраструктури.

Зміст цієї взаємодії був продиктований прямими викликами війни, насамперед потребами цивільного захисту. Організаційний відділ став координатором зусиль між ДСНС, комунальними службами та військовими в питаннях облаштування укриттів та організації системи оповіщення населення. Особливої ваги ця робота набула через розташування в громаді Хмельницької АЕС, що вимагало розробки спільних алгоритмів реагування на специфічні загрози, як-от атаки БПЛА у безпосередній близькості до станції. Окрім логістики безпеки, критичним напрямом став обмін інформацією.

Відділ забезпечував військових необхідними даними про ресурси громади, водночас виступаючи верифікованим джерелом інформації для населення під час кризових подій. Це вимагало балансування між необхідністю оперативного інформування мешканців та вимогами військових щодо нерозголошення чутливих даних, ілюструючи складний процес пристосування демократичних інститутів самоврядування до імперативів воєнного стану та нової архітектури влади.

Повномасштабне вторгнення каталізувало безпрецедентний сплеск громадянської самоорганізації, що матеріалізувався у виникненні численних волонтерських рухів та гуманітарних штабів. Цей потужний низовий рух з одного боку, став опорою для армії та тилу, але з іншого – створив управлінський виклик, пов'язаний із хаотичністю та децентралізацією. В цих умовах організаційний відділ був змушений трансформувати свою комунікаційну функцію, перетворившись із формального інформатора на гнучкого медіатора та координатора. Його завданням стало не адміністрування, а фасилітація: виявлення реальних потреб, підключення волонтерських груп до їх вирішення та запобігання дублюванню зусиль. Ефективна синергія, що виникла між владою та громадськими ініціативами й отримала офіційне визнання, значною мірою була результатом саме цієї щоденної координаційної роботи відділу. В цих умовах гуманітарний вимір взаємодії мав два ключові вектори: внутрішній, орієнтований на роботу з ВПО, та зовнішній, спрямований на залучення міжнародної допомоги. Організаційний відділ став одним із центрів логістики допомоги для тисяч внутрішньо переміщених осіб, що прибули до громади. Хоча профільні управління вели облік та надавали соціальні послуги, саме оргвідділ часто забезпечував комунікацію з гуманітарними штабами та волонтерами щодо розподілу продуктів, речей та гігієнічних наборів, отриманих, зокрема, і від міжнародних партнерів на кшталт Гуманітарного фонду ООН. Одночасно відділ активізував міжнародну взаємодію, що видно на прикладі ініціювання побратимських відносин із польським містом Люблін.

Прибуття до Нетішина тисяч внутрішньо переміщених осіб, кількість яких навесні 2022 року сягнула 2 868 осіб, що становило майже 8% довоєнного населення [59], стало серйозним випробуванням для соціальних систем громади. Цей раптовий демографічний приріст, обтяжений високою часткою дітей (31%) та жінок (49%), створив пікове навантаження насамперед на Центр надання адміністративних послуг та Управління соціального захисту. В цій системі організаційний відділ посів специфічну нішу не прямого виконавця послуг, а ключового координатора та інформаційного медіатора. Його завдання полягало у забезпеченні злагодженої роботи різних структурних підрозділів, залучених до процесу прийому та реєстрації. Відділ взяв на себе функцію оперативного інформаційного супроводу, розробляючи та поширюючи пам'ятки й алгоритми для переселенців, щоб знизити хаос та прискорити їхню адаптацію до нової бюрократичної реальності.

Останній вектор роботи – взаємодія із бізнесом та об'єктами критичної інфраструктури. Передусім, унікальний статус Нетішина як міста-супутника Хмельницької АЕС визначає домінантний та екзистенційний характер взаємодії з цим об'єктом. Ця взаємодія мала подвійну природу: з одного боку, ХАЕС виступала головним донором місцевого бюджету, забезпечуючи понад 62% його надходжень, а з іншого – джерелом перманентної радіаційної загрози, що стала реальною після ворожих атак БПЛА поблизу станції. Для організаційного відділу це означає необхідність побудови високоспеціалізованої комунікації, яка виходить далеко за межі звичайної співпраці, торкаючись питань спільного планування у сфері цивільного захисту та кризового інформування. Відділ перебуває у постійному контакті з керівництвом АЕС для отримання верифікованої інформації про стан об'єкта та узгодження публічних повідомлень, здатних запобігти паніці серед населення у разі інцидентів.

На тлі цієї домінанти з початком війни відбувалася перебудова взаємодії з іншими об'єктами критичної інфраструктури та місцевим бізнесом. Яскравим прикладом такої синергії стало розгортання мережі «Пунктів незламності».

Організаційний відділ виступав головним координатором цього процесу, поєднуючи ресурси комунальних установ, що надавали приміщення (ЦНАП, освітні заклади), з можливостями бізнесу, який міг долучатися до забезпечення пунктів генераторами, паливом та зв'язком. Війна трансформувала відносини з підприємцями: від адміністрування та контролю в мирний час до партнерства заради виживання. Проактивна позиція міської влади, що ініціювала створення ТрО ще до початку вторгнення, також свідчить про високий рівень попередньої мобілізації та координації з ключовими локальними акторами, включно з бізнесом, що усвідомлював свою відповідальність за стабільність громади.

Таким чином, аналіз діяльності організаційного відділу Нетішинської міської ради виявляє його фундаментальну трансформацію в умовах війни. У мирний час відділ був інституційним ядром, що забезпечувало стабільність, процедурну чіткість та плановий розвиток через координаційну, нормативну та комунікаційну функції. Повномасштабне вторгнення перетворило його на оперативний штаб кризового реагування, змусивши миттєво адаптуватися до нових викликів. Стратегічне планування поступилося місцем щоденному ситуативному менеджменту, спрямованому на безпеку та життєзабезпечення громади. Сфера його координації експоненційно розширилася, охопивши військових, волонтерів та гуманітарні штаби. Ця глибока трансформація демонструє інституційну гнучкість та підтверджує ключову роль відділу у забезпеченні стійкості місцевого самоврядування.

2.3. Виявлення ключових проблем та викликів у роботі відділу під час воєнного стану

Для того, щоб діагностувати проблеми та виклики у роботі організаційного відділу апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради, за доцільне вважаємо передусім дослідити проблеми, з якими стикнулась

сама громада. Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року стало випробуванням для всієї України, проте для Нетішинської міської громади воно набуло особливого виміру. Статус міста-супутника Хмельницької атомної електростанції (ХАЕС) перетворив його на унікальний об'єкт для дослідження стійкості, де загальнонаціональні виклики – гуманітарна криза, економічний спад та соціальна напруга – були багаторазово посилені постійною загрозою радіаційної катастрофи. Після 24 лютого абстрактний ризик ядерного інциденту перетворився на конкретну та повсякденну воєнну загрозу. Ключовим моментом стали атаки безпілотників у жовтні 2023 року, коли ворожі дрони були збиті на відстані кількох кілометрів від ХАЕС [58]. Вибухові хвилі були настільки потужними, що пошкодили вікна в адміністративних корпусах на території станції та завдали руйнувань будівлям у самому Нетішині та сусідній Славуті. Цей інцидент перевів загрозу з теоретичної площини в практичну, що було підтверджено на міжнародному рівні – заява генерального директора МАГАТЕ Рафаеля Гроссі про те, що «наступного разу нам може не так пощастити», підкреслює глобальні ставки безпеки Нетішина. Постійна небезпека створює колосальний психологічний тиск на персонал АЕС, де неухважність чи проблеми з концентрацією, що є поширеними реакціями на стрес, викликаний війною, можуть мати катастрофічні наслідки.

На тлі безпекових викликів громада зіткнулася з гострою гуманітарною кризою, спричиненою масовим притоком внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Вже в травні 2022 року в Нетішині було офіційно зареєстровано 2 868 переселенців, що становило майже 8% від довоєнної кількості населення [59]. Цей раптовий демографічний стрибок створив пікове навантаження на всю соціальну інфраструктуру. Особливістю потоку ВПО була висока частка вразливих категорій: 31% становили діти, а 49% – жінки. Це миттєво породило гострий попит на місця в освітніх закладах, послуги педіатрів та соціальну підтримку для родин. Місцеві служби, зокрема Центр надання адміністративних послуг, працювали на межі можливостей, щодня

обробляючи сотні заяв на отримання статусу ВПО. Таким чином, війна змусила місто до незапланованого й екстреного розширення свого соціального контракту, випробовуючи на міцність межі його ресурсної еластичності.

Відповіддю на кризу стала потужна самоорганізація громадянського суспільства, яке перетворилося на дієву паралельну систему підтримки. Волонтерський рух, що розгорнувся в місті, діяв одночасно на двох фронтах: допомога армії та гуманітарна підтримка тилу. Такі ініціативи, як «Окопні свічки Нетішина», що за один сезон виготовили понад 8 тисяч свічок та налагодили виробництво сухих супів, стали прямим зв'язком між громадою та передовою [60]. В свою чергу, громадські організації, як-от «Жіночий батальйон», у партнерстві з міжнародними фондами, зокрема Гуманітарним фондом для України Управління ООН, забезпечували ВПО найнеобхіднішим, наприклад, гігієнічними наборами [61]. Діяльність штабів «Нескорені», «Птахи перемоги» та «Енергія наших сердець» отримала офіційне визнання з боку міської військової адміністрації, що свідчить про ефективну синергію між владою та громадськими ініціативами [62].

Війна завдала значного удару по економіці Нетішина, оголивши вразливість його «монокультурної» моделі, що цілковито залежить від ХАЕС – у 2023 році внески атомної станції становили 62,7% надходжень загального фонду місцевого бюджету [63]. Така структура перетворює найбільший економічний актив міста на його найбільшу вразливість, адже будь-яке порушення роботи станції миттєво призвело б до фінансового колапсу. Про серйозний тиск на бюджет свідчить падіння надходжень від податку на доходи фізичних осіб – ключового джерела доходів – на 23,1% у січні 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року [64]. Це падіння є прямим наслідком мобілізації значної частини високооплачуваних працівників АЕС до лав Збройних Сил. Формування бюджету в умовах війни відбувається за високого ступеня невизначеності, що суттєво ускладнює довгострокове планування.

Менше з тим, у відповідь на систематичні атаки ворога по енергетичній системі України Нетішин продемонстрував високий рівень стійкості критичної інфраструктури. Місцева влада діяла на випередження, організувавши мережу щонайменше із семи основних «Пунктів незламності», які були розташовані в доступних громадських будівлях – дитячих садках, гімназіях, гуртожитках та приміщенні ЦНАП, забезпечуючи мешканців теплом, електроенергією для зарядки пристроїв та гарячими напоями на випадок тривалих відключень світла [65]. Ці пункти стали не просто тимчасовими прихистками, а й осередками соціальної згуртованості та психологічної стабільності, наочно демонструючи спроможність влади піклуватися про громадян у найскладніші моменти. Ефективне розгортання цієї мережі свідчить про високий рівень логістичної підготовки, відточений роками тренувань та планування в рамках цивільного захисту, пов'язаного з діяльністю ХАЕС.

Війна змусила місцеві органи влади докорінно трансформувати свою роботу. Показово, що керівництво Нетішина діяло проактивно: ще 16 лютого 2022 року, за вісім днів до вторгнення, ініціативна група за підтримки міського голови ухвалила рішення про створення добровольчого формування територіальної оборони [66], що, на нашу думку, свідчить про адекватну оцінку загроз та високий рівень готовності. З початком бойових дій було створено Раду оборони міста, а рішення виконавчого комітету сфокусувалися на нагальних потребах воєнного часу, як-от підготовка до опалювального сезону та коригування бюджетного процесу. Водночас виникла нова модель управління, що поєднувала повноваження обраного мера та призначеної військової адміністрації. Занепокоєння міського голови Олександра Супрунюка щодо часткового перебирання його повноважень військовою адміністрацією [67] ілюструє загальнонаціональний виклик – пошук балансу між демократичною легітимністю та необхідністю централізованого військового командування.

На тлі масштабних викликів, що постали перед усією Нетішинською громадою, організаційний відділ як ключовий нервовий центр апарату виконавчого комітету зазнав безпрецедентного тиску. Загальноміські проблеми – від гуманітарної кризи до перманентної ядерної загрози – не були для відділу зовнішнім фоном; вони трансформувалися у конкретні управлінські завдання, що вимагали негайного вирішення. Саме цей підрозділ став точкою входу для багатьох кризових запитів та координаційним хабом для їхнього опрацювання. Успішне функціонування міста значною мірою залежало від здатності невеликого колективу відділу адаптуватися до нових реалій. Проте ця адаптація не була безболісною і виявила низку глибоких системних проблем, які насамперед стосувалися людського капіталу.

Першим проявом кадрової кризи стало надмірне навантаження – кількість завдань зросла в рази, при цьому штат відділу залишився незмінним. До трансформованих, але не скасованих обов'язків мирного часу (як-от підготовка рішень виконкому) додалися абсолютно нові напрями роботи: щоденна координація з військовими та гуманітарними штабами, логістика допомоги, участь в організації системи оповіщення та укриттів. Робочий день втратив будь-які часові рамки, перетворившись на цілодобову вахту. Необхідність одночасно контролювати розселення ВПО, готувати термінове розпорядження та організовувати зустріч з волонтерами стала новою реальністю, що виснажувала фізичні та інтелектуальні ресурси працівників до межі.

Це навантаження було виснажливим не лише кількісно, а і якісно. Якщо в мирний час робота мала переважно плановий та передбачуваний характер, то з початком вторгнення вона стала хаотичною, фрагментарною та вимагала постійного переключення між діаметрально протилежними завданнями. За одну годину працівник міг вести переговори з міжнародними донорами, потім – заспокоювати родину переселенців, а після цього – терміново готувати аналітичну довідку для військової адміністрації. Такий режим роботи в умовах постійного дефіциту часу та інформації створював колосальне когнітивне

навантаження. Відсутність чітких алгоритмів для вирішення нових проблем змушувала діяти інтуїтивно, що багаторазово підвищувало ціну кожної можливої помилки та посилювало відповідальність, що лежала на плечах кожного спеціаліста.

Другим неминучим наслідком стало професійне вигорання, яке в умовах Нетішина було посилене унікальним психологічним тлом. Постійна загроза для Хмельницької АЕС створювала перманентний рівень екзистенційної тривоги, що нашаровувався на загальновоєнний стрес. Для працівників відділу ця загроза не була абстрактною – вони щодня проходили повз об'єкт, від безпеки якого залежало їхнє життя та майбутнє всієї країни. Необхідність виконувати свої професійні обов'язки, організовуючи життя громади під час повітряних тривог, що могли означати удар по станції, вимагала надлюдської емоційної витримки. Це стирало межу між роботою та особистим життям, перетворюючи апарат виконкому на місце, де професійний обов'язок виконувався всупереч інстинкту самозбереження.

Емоційне виснаження посилювалося й через зміну самого змісту роботи. Співробітники, чия діяльність раніше була пов'язана переважно з документами та організаційними процедурами, опинилися на передовій комунікації з людським горем. Щоденне спілкування з внутрішньо переміщеними особами, які втратили дім, близьких та звичне життя, вимагало величезного емоційного ресурсу та емпатії. Необхідність відмовляти у допомозі через брак ресурсів, бачити біль та розпач людей і водночас зберігати професійну відстороненість створювала глибокий внутрішній конфлікт. Це явище, відоме як «втома від співчуття», є однією з головних причин вигорання у допомагаючих професіях, до яких несподівано долучилися і працівники апарату місцевого самоврядування.

Третім системним викликом стала гостра невідповідність компетенцій мирного часу вимогам воєнного стану. Посадові інструкції та кваліфікаційні вимоги були розраховані на стабільну бюрократичну систему, де цінувалися знання законодавства, навички діловодства, вміння планувати та

організовувати протокольні заходи. Війна ж висунула запит на абсолютно інші вміння: стрес-менеджмент, кризові комунікації, основи психологічної допомоги, медіація конфліктів, логістика та ведення переговорів. Фактично, від спеціалістів, яких роками готували бути ефективними адміністраторами, нова реальність вимагала стати антикризовими менеджерами, дипломатами та соціальними психологами в одній особі.

Цей розрив між наявними та необхідними навичками доводилося долати в екстреному порядку, методом спроб і помилок. Системного навчання чи перепідготовки в перші, найгарячіші місяці, звісно, не було. Працівники опановували нові компетенції «в полі», що створювало додаткове навантаження та підвищувало ризики. Досвідчений спеціаліст з діловодства міг почуватися абсолютно безпорадним, коли потрібно було організувати логістику гуманітарного вантажу або заспокоїти натовп збентежених переселенців. Ця ситуація не лише знижувала операційну ефективність, а й створювала глибоку професійну невпевненість та фрустрацію у досвідчених кадрах, підриваючи їхню мотивацію. Для візуалізації цього розриву скористаємось порівняльною таблицею 2.5.

Таблиця 2.5 – Трансформація вимог до компетенцій працівників організаційного відділу

Сфера компетенцій	Навички мирного часу	Навички, необхідні в умовах війни
Управлінські	Стратегічне планування, дотримання регламентів, контроль за виконанням довгострокових програм.	Кризовий менеджмент, швидке прийняття рішень в умовах невизначеності, тактичне планування.
Комунікаційні	Офіційне листування, підготовка прес-релізів, організація протокольних заходів, робота зі ЗМІ.	Кризові комунікації, медіація, ведення переговорів (з військовими, волонтерами), протидія дезінформації.
Соціально-психологічні	Дотримання ділової етики, робота зі зверненнями громадян.	Емпатія, надання першої психологічної допомоги, робота з травмованими людьми, висока стресостійкість.
Технічні	Впевнене володіння офісними програмами, діловодство.	Організація захищених каналів зв'язку, швидкий пошук та верифікація інформації, основи кібергігієни.

Джерело: складено автором

Окрім гострих кадрових викликів, війна оголила глибокі організаційні та процесні проблеми в роботі апарату виконавчого комітету. Регламенти та процедури, ретельно виписані для умов мирного часу, виявилися крихкими та недієвими перед лицем хаосу повномасштабного вторгнення. Ієрархічна, послідовна та бюрократично виважена модель управління миттєво поступилася місцем необхідності гнучкого, мережевого та оперативного реагування. Ця раптова трансформація виявила три ключові вразливості системи: недосконалість механізмів координації, хаотичність управління інформаційними потоками та постійну правову невизначеність. Кожна з цих проблем не лише ускладнювала роботу організаційного відділу, а й створювала системні ризики для життєдіяльності та безпеки всієї громади, змушуючи шукати нові управлінські рішення буквально «на ходу».

Найбільш критичною виявилася недосконалість координації між різними акторами. Якщо у мирний час взаємодія відбувалася переважно у вертикальній площині (виконком – обласна влада) та з прогнозованими горизонтальними партнерами (комунальні підприємства, громадські організації), то війна створила нову, складну екосистему. З'явилися потужні суб'єкти з власною логікою та ієрархією – військова адміністрація, підрозділи ЗСУ та ТрО, а також децентралізовані, самоорганізовані волонтерські рухи. Налагодження ефективної взаємодії з ними стало для оргвідділу справжнім випробуванням. Військові діяли за принципами суворої субординації та секретності, часто не маючи змоги чи бажання ділитися інформацією з цивільними. Волонтери, навпаки, були максимально гнучкими, але їхня діяльність була погано структурованою та часто непередбачуваною.

Цей «конфлікт організаційних культур» призводив до дублювання зусиль, непорозумінь та втрати дорогоцінного часу. Наприклад, відділ міг планувати розподіл гуманітарної допомоги, не знаючи, що волонтери вже закрили цю потребу в конкретному мікрорайоні, або ж намагалися вирішити проблему, яка належала до виключної компетенції військових. Ця ситуація багато в чому нагадує досвід Грузії під час війни 2008 року, де, за оцінками

дослідників, саме провал координації між центральним урядом, місцевою владою та міжнародними організаціями став головною причиною хаосу в управлінні кризою з внутрішньо переміщеними особами. Відсутність єдиного координаційного центру, де б сходилися всі інформаційні потоки, перетворювала роботу відділу на спробу диригувати оркестром, де кожен музикант грає за власними нотами (рис. 2.5).

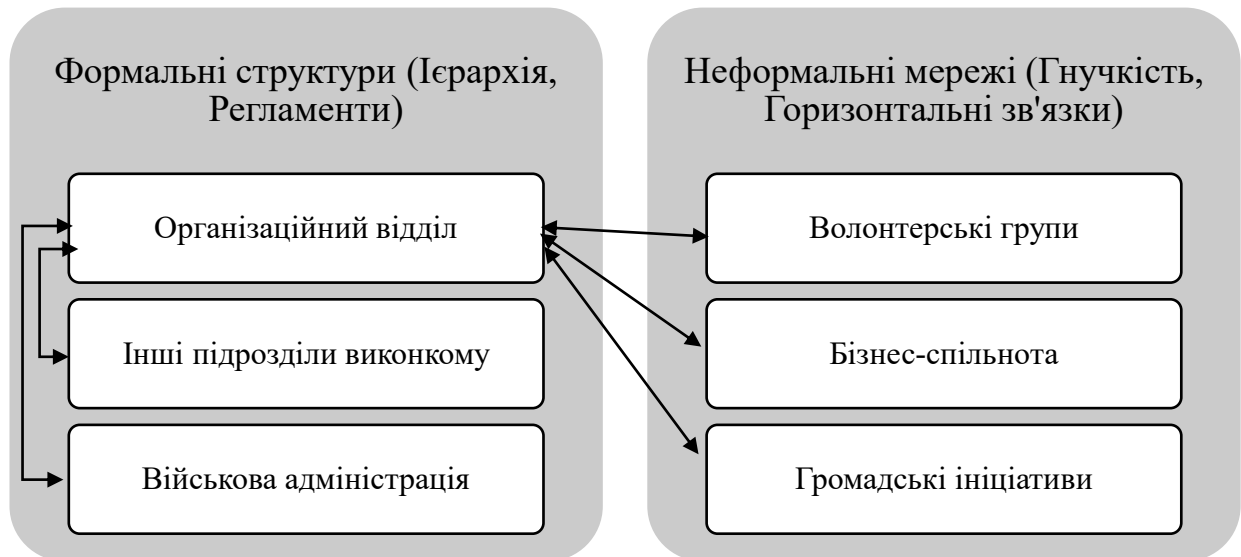


Рис. 2.5 – Модель дезінтегрованої координації в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором

Другою системною проблемою стало управління інформацією, яке перетворилося на боротьбу з хаосом. Відділ опинився під перехресним вогнем інформаційних потоків: офіційні директиви від обласної влади, запити від військових, панічні повідомлення в місцевих чатах, сотні звернень від ВПО та мешканців громади, а також цілеспрямовані дезінформаційні кампанії ворога. Це створювало ефект «інформаційного перевантаження», коли обсяг даних значно перевищував здатність співробітників їх якісно опрацювати. Відділ був змушений в екстреному порядку розробляти механізми фільтрації та пріоритезації. Потреба у швидкій верифікації інформації стала питанням безпеки, адже без про прорив ворога, «витік радіації» з АЕС чи припинення евакуації могла спровокувати масову паніку з непередбачуваними наслідками.

Необхідність відрізняти правду від фейків у режимі реального часу вимагала налагодження миттєвої комунікації з першоджерелами – ДСНС, поліцією, керівництвом АЕС, військовими. Проте, як зазначалося вище, саме ця комунікація часто була ускладненою. Це змушувало працівників брати на себе величезну відповідальність, приймаючи рішення на основі неповних або не до кінця перевірених даних. Водночас відділ мав не лише споживати, а й генерувати інформацію – чіткі, зрозумілі та заспокійливі повідомлення для населення. Це перетворило його на повноцінний суб'єкт інформаційної війни, до чого ані структура, ані компетенції відділу не були готові, що створювало постійну напругу та ризики комунікаційних провалів.

Третім дестабілізуючим фактором стала правова невизначеність. Законодавство воєнного часу формувалося з коліс: Верховна Рада ухвалювала нові закони та постанови, Кабінет Міністрів видавав десятки нормативних актів, що регулювали всі аспекти життя від мобілізації до порядку надання компенсації за зруйноване майно. Цей потік змін створював «правову турбулентність» – закони часто були рамковими, а підзаконні акти, що роз'яснювали механізм їх реалізації, з'являлися із запізненням. Для організаційного відділу, який мав не лише відстежувати всі ці зміни, а й імплементувати їх на місцевому рівні, це створювало величезні труднощі. Працівники були змушені консультувати громадян та приймати рішення, спираючись на норми, які могли змінитися вже наступного дня, що підривало послідовність та передбачуваність управлінського процесу.

Окрім кадрового виснаження та організаційного хаосу, третім виміром кризи для організаційного відділу стали гострі ресурсні та технологічні виклики (табл. 2.6). Війна створила ситуацію, коли обсяг завдань зріс експоненційно, а доступні для їх виконання інструменти та засоби – як фінансові, так і матеріальні – почали стрімко скорочуватися. Цей розрив між потребами та можливостями поставив під загрозу саму операційну спроможність відділу. Водночас виникла нагальна, безальтернативна потреба у прискореній цифровій трансформації, яка відбувалася не в плановому

режимі, а як вимушена реакція на безпекові загрози, зокрема на постійний ризик кібератак. Таким чином, відділ опинився у пастці подвійного дефіциту: бракувало звичних ресурсів для виконання нових завдань, і водночас бракувало часу та експертизи для безпечного впровадження нових технологій.

Таблиця 2.6 – Аналіз ресурсно-технологічних викликів та вимушених реакцій відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради

Виклик	Прояв та вплив на діяльність відділу	Вимушена реакція / Спосіб адаптації
Фінансовий дефіцит	Скорочення бюджету на адміністративні потреби, неможливість преміювання, відсутність коштів на закупівлю техніки та ПЗ.	Максимальна економія ресурсів, пошук позабюджетного фінансування через гранти, звернення по допомогу до бізнесу.
Матеріально-технічний дефіцит	Нестача оргтехніки, паперу, пального та інших засобів для забезпечення нових функцій (роботи з ВПО, пунктів незламності).	Залучення допомоги від волонтерських організацій, використання особистих ресурсів працівників.
Потреба у цифровізації	Необхідність організації дистанційних засідань та безпечного електронного документообігу в екстрених умовах.	Прискорене самостійне опанування нових ІТ-рішень (Zoom, захищені месенджери), адаптація регламентів.
Загроза кібератак	Високий ризик витоку даних, збоїв у роботі систем, поширення дезінформації через атаки на муніципальні ресурси.	Посилення заходів кібергігієни, використання захищених каналів зв'язку, постійна верифікація інформації.

Джерело: складено автором

Брак фінансових ресурсів став системною проблемою для всієї громади, але особливо болюче вдарив по адміністративному апарату. Як зазначалося раніше, місцевий бюджет Нетішина зазнав значного тиску через падіння надходжень від податку на доходи фізичних осіб та загальну економічну невизначеність. В умовах, коли пріоритетом стало фінансування територіальної оборони, облаштування укриттів та підтримка ВПО, видатки на утримання апарату були урізані до мінімуму. Для організаційного відділу це означало замороження будь-яких програм модернізації, відсутність коштів на оновлення застарілої оргтехніки, а також неможливість матеріального

стимулювання працівників, які працювали на межі своїх можливостей. Неможливість виплатити премію за понаднормову роботу в таких екстремальних умовах суттєво підривала мотивацію та посилювала відчуття несправедливості.

Паралельно з фінансовим голодом виник гострий дефіцит матеріально-технічних засобів. Нові завдання вимагали відповідного забезпечення. Для організації роботи гуманітарних штабів та реєстрації тисяч ВПО були потрібні комп'ютери, принтери, тонни паперу та канцелярського приладдя. Облаштування «Пунктів незламності» вимагало генераторів, пального, подовжувачів, засобів зв'язку. Організаційний відділ, як координатор багатьох із цих процесів, постійно стикався з нестачею найнеобхіднішого. Це змушувало шукати нетрадиційні шляхи вирішення проблем: звертатися по допомогу до волонтерів та бізнесу, використовувати особисту техніку та ресурси працівників. Така модель роботи, що базувалася на ситуативному залученні зовнішньої допомоги, була вкрай нестабільною, непередбачуваною та створювала додаткове навантаження на співробітників, які мали не лише виконувати свої прямі обов'язки, а й займатися фандрайзингом.

На цьому тлі відбувалася вимушена цифрова трансформація. Загроза обстрілів та необхідність дотримання безпекових протоколів зробили неможливим проведення традиційних очних засідань та нарад. Виникла нагальна потреба у впровадженні рішень для дистанційної роботи та безпечного електронного документообігу. Організаційному відділу довелося в екстреному порядку опановувати платформи для відеоконференцій, створювати захищені канали для обміну інформацією та адаптувати внутрішні процедури до нового формату. Цей процес відбувався в умовах браку часу та часто без належної технічної підтримки чи навчання. Перехід на «цифрові рейки» був не плановою модернізацією, а інструментом виживання, що вимагало від працівників здатності швидко навчатися.

Проте найсерйознішим технологічним викликом стали ризики кібератак. Статус міста-супутника АЕС робив Нетішин та його органи влади

пріоритетною ціллю для ворожих хакерських угруповань. Будь-яка успішна кібератака на сервери міської ради могла призвести до витоку чутливої інформації (наприклад, даних про військових чи ВПО), порушення роботи критичної інфраструктури або поширення дезінформації та паніки. Перехід на дистанційну роботу та розширення використання цифрових платформ автоматично збільшували кількість потенційних вразливостей. Для організаційного відділу, який оперував величезними масивами даних, це створювало постійну напругу. Необхідність дотримуватися посилених заходів кібергігієни, перевіряти кожен файл та повідомлення на наявність загроз стала новою, невидимою, але вкрай важливою частиною щоденної роботи.

Підсумовуючи, аналіз роботи організаційного відділу Нетішинської міськради в умовах воєнного стану виявив комплекс системних проблем, що виникли на тлі загальногромадських викликів, посилених ядерною загрозою. Діяльність відділу опинилася під тиском трьох основних криз: кадрової, організаційної та ресурсної. Кадрова криза проявилася у надмірному навантаженні, професійному вигоранні співробітників та гострій невідповідності їхніх компетенцій мирного часу вимогам війни, що вимагали навичок кризового менеджменту та психологічної підтримки. Організаційна криза полягала у хаотичній координації з новими акторами (військовими, волонтерами), інформаційному перевантаженні та правовій невизначеності. Все це відбувалося в умовах гострого ресурсно-технологічного дефіциту – фінансового, матеріального та цифрового. Фактично, відділ був змушений функціонувати в режимі постійної імпровізації, де успішна адаптація залежала від стійкості та самовідданості його працівників.

Висновки до розділу 2

Організаційна структура виконавчого комітету Нетішинської міської ради репрезентує класичну функціонально-ієрархічну модель публічного

адміністрування. Така побудова, з одного боку, забезпечує чіткий розподіл повноважень, високий рівень спеціалізації та централізований контроль, що є її перевагою у стабільних умовах. Проте, з іншого боку, ця модель іманентно породжує системні недоліки: уповільнення процесів ухвалення рішень через багатошаровість узгоджень та формування "силосного" мислення. Це створює бар'єри для ефективної міжвідомчої комунікації та комплексної реакції на міжсекторальні виклики. У довоєнний період відділ функціонував як класична "техноструктура", забезпечуючи інституційну стабільність апарату через реалізацію планово-координаційної, нормативно-методичної та комунікаційної функцій. Його діяльність була спрямована на формалізацію та раціоналізацію управлінських процесів. Воєнний стан каталізував радикальну трансформацію, перетворивши відділ на оперативний штаб кризового реагування. Його функції не зникли, але змінили свій зміст: стратегічне планування було витіснене короткостроковим ситуативним менеджментом, комунікація перетворилася на інструмент інформаційно-психологічної оборони, а сфера координації експоненційно розширилася, включивши нових, нетипових для мирного часу акторів – військових, волонтерські рухи та гуманітарні місії, що засвідчило високий рівень інституційної адаптивності.

Діагностовано, що проблеми в роботі відділу під час воєнного стану мають комплексний, взаємопов'язаний характер і посилені унікальною загрозою, пов'язаною з близькістю ХАЕС. Ключові виклики можна згрупувати у три кризи. По-перше, кадрова криза, що проявилася у гострому розриві між формальними компетенціями мирного часу та екзистенційною потребою у навичках кризового менеджменту, психологічної стійкості та медіації. По-друге, організаційна криза, спричинена колапсом ієрархічних процедур, що призвело до хаотичної координації та інформаційного перевантаження. По-третє, ресурсна криза, що змусила відділ функціонувати в умовах фінансового й матеріального дефіциту. Внаслідок цього ефективність його роботи підтримувалася не стійкістю системи, а виключно персональною стійкістю та імпровізацією співробітників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ВІДДІЛУ АПАРАТУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ НЕТІШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Оптимізація організаційної структури та функціональних обов'язків працівників

Проведений у другому розділі аналіз роботи організаційного відділу в умовах воєнного стану виявив комплекс взаємопов'язаних системних проблем, які поставили під загрозу його операційну ефективність та інституційну стійкість. Діяльність відділу опинилася під тиском трьох основних криз: кадрової, що проявилася у надмірному навантаженні, професійному вигоранні та невідповідності компетенцій; організаційно-процесної, що полягала в хаотичній координації, інформаційному перевантаженні та правовій невизначеності; а також ресурсно-технологічної, що виражалася у гострому дефіциті фінансових, матеріальних та цифрових засобів (табл. 3.1). Ця ситуація вимагає не точкових коригувань, а розробки комплексної стратегії вдосконалення, яка б дозволила адаптувати структуру, процеси та інструменти відділу до нової реальності.

Таблиця 3.1 – Систематизація ключових проблем у роботі організаційного відділу

Категорія проблем	Основні прояви та виклики
Кадрові	Експоненційне зростання кількості та складності завдань. Хронічний стрес, емоційне виснаження та втома від співчуття. Розрив між навичками мирного часу та потребами кризового менеджменту.
Організаційно-процесні	«Конфлікт організаційних культур» та відсутність єдиного координаційного центру. Інформаційне перевантаження, поширення дезінформації, відсутність протоколів верифікації. «Правова турбулентність» через постійні зміни в законодавстві.
Ресурсно-технологічні	Дефіцит фінансових та матеріально-технічних засобів через переорієнтацію бюджету. Вимушена цифровізація без належної підготовки та високі ризики кібератак.

Джерело: складено автором

Фундаментальною проблемою, виявленою в ході аналізу, є те, що відділ був змушений реагувати на виклики війни, не маючи для цього ані відповідної структури, ані формально закріплених повноважень. Нові функції виконувалися в режимі імпровізації, «поверх» старих обов'язків, що призвело до системного перевантаження та хаотизації процесів. Подальше ігнорування цієї невідповідності між фактичною діяльністю та формальною структурою є шляхом до поглиблення кадрової кризи та зниження ефективності управління. Тому першочерговим кроком до вдосконалення має стати інституціоналізація нових реалій – приведення організаційної структури та функціональних обов'язків у відповідність до завдань воєнного часу. Це не просто адміністративний крок, а стратегічне рішення, спрямоване на підвищення стійкості та адаптивності всієї системи.

Ключовою пропозицією є створення в структурі організаційного відділу сектору кризового реагування та цивільного захисту. Таке рішення дозволить формалізувати ті нові функції, які відділ виконує де-факто з перших днів повномасштабного вторгнення. Це не означає створення громіздкої нової бюрократичної одиниці, а навпаки – впорядкування та систематизацію вже існуючої діяльності. Завданням цього сектору стане постійна та професійна робота за напрямками, що раніше були лише тимчасовими дорученнями: взаємодія з військовою адміністрацією та підрозділами ЗСУ, координація діяльності волонтерських організацій та гуманітарних штабів, а також системна робота з внутрішньо переміщеними особами. Створення такої спеціалізованої ланки є визнанням того, що ці завдання є не тимчасовим явищем, а новою довгостроковою реальністю.

Виокремлення кризових функцій в окремий сектор дозволить досягти кількох стратегічних цілей. По-перше, це зніме непрофільне, хаотичне навантаження з інших спеціалістів відділу, дозволивши їм більш якісно зосередитись на виконанні своїх базових обов'язків – плануванні, нормативній роботі та комунікаціях, які також зазнали трансформації, але не зникли. По-друге, це сприятиме професіоналізації кризового менеджменту. Коли за

напрям відповідає конкретний спеціаліст, з'являється можливість для глибокого вивчення проблематики, напрацювання сталих контактів, розробки ефективних алгоритмів дій. Замість того, щоб щоразу «винаходити велосипед», відділ матиме чіткі, відпрацьовані протоколи реагування, що значно підвищить швидкість та якість управлінських рішень у критичних ситуаціях.

Враховуючи надмірне навантаження на існуючий штат, який складається з чотирьох осіб, найбільш раціональним та ефективним рішенням є не перерозподіл обов'язків, а розширення штату відділу до п'яти одиниць (рис. 3.1).

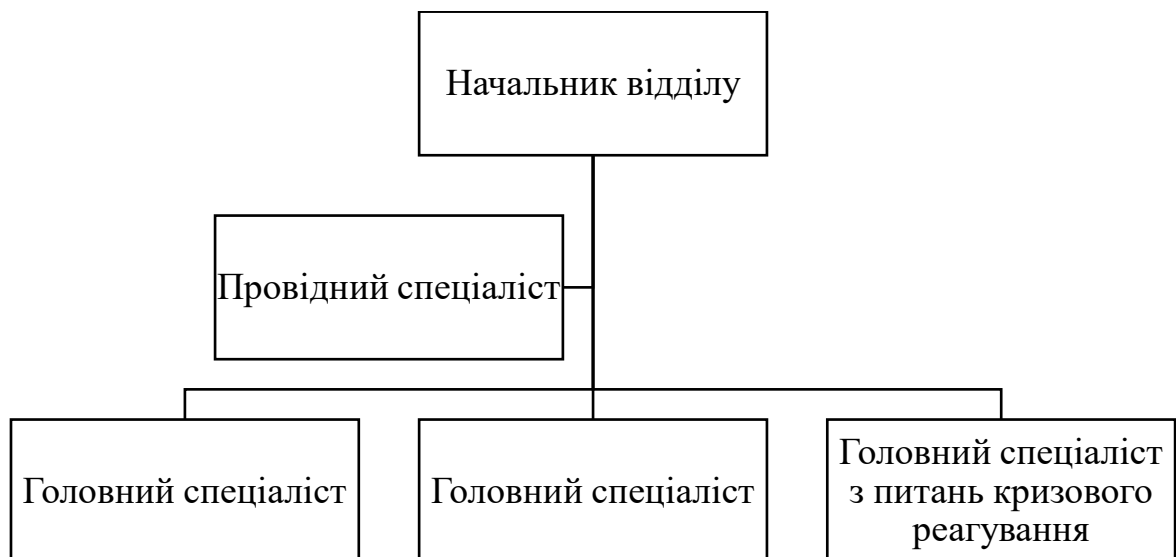


Рис. 3.1. Пропонована організаційна структура відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради

Джерело: складено автором

Як показано на рисунку, пропонується ввести нову посаду – головний спеціаліст з питань кризового реагування, який і очолить новостворений сектор. Цей фахівець має стати єдиною точкою входу для комунікації з військовими, ДСНС та волонтерськими штабами, що вирішить проблему дезінтегрованої координації. До його компетенцій мають входити не лише знання законодавства у сфері цивільного захисту, а й розвинені комунікативні навички, висока стресостійкість, вміння вести переговори та швидко приймати

рішення в умовах невизначеності. Підбір кандидата на таку посаду має відбуватися за посиленими критеріями, з акцентом на практичний досвід.

Створення нової структурної одиниці є необхідним, але не достатнім кроком для повноцінної адаптації відділу. Паралельно з цим має відбутися глибокий перегляд та оновлення посадових інструкцій усіх без винятку працівників. Існуючі інструкції, розроблені в умовах мирного часу, відображають реальність, якої більше не існує. Вони створюють небезпечний розрив між формальними обов'язками, за які працівник несе юридичну відповідальність, та фактичними завданнями, які він виконує щодня, ризикуючи власним здоров'ям та безпекою. Ця правова та психологічна невизначеність демотивує персонал, створює підґрунтя для непорозумінь та розмиває межі відповідальності. Тому приведення посадових інструкцій у відповідність до реалій воєнного стану є не бюрократичною формальністю, а критично важливим кроком для легітимізації нової моделі роботи та захисту самих працівників.

Оновлення посадових інструкцій має на меті офіційно закріпити ті нові функції та компетенції, які стали невід'ємною частиною роботи відділу. Це дозволить формалізувати «тіньову» структуру обов'язків, що виникла стихійно. Наприклад, до інструкції начальника відділу та головних спеціалістів необхідно додати пункти про «забезпечення взаємодії з Радою оборони міста» та «координацію роботи з гуманітарними штабами». Для спеціаліста, відповідального за комунікації, критично важливим є доповнення його обов'язків пунктами про «здійснення кризових комунікацій», «моніторинг та спростування дезінформації». Загальним для всіх працівників має стати обов'язок «суворого дотримання протоколів кібербезпеки та захисту інформації». Таке оновлення не просто описує нові завдання, а й надає співробітникам формальні повноваження для їх виконання, що є основою для ефективної та впевненої роботи.

Цей процес не повинен бути механічним дописуванням нових пунктів. Він вимагає ретельного функціонального аналізу та переосмислення ролі

кожного працівника. Необхідно провести спільні сесії з колективом відділу, щоб зафіксувати реальний розподіл нових завдань та обговорити, як його можна оптимізувати. Результатом має стати створення гнучких, але чітких посадових профілів, що відображають гібридний характер роботи: виконання як рутинних функцій мирного часу, так і специфічних завдань, продиктованих війною. Такий підхід дозволить уникнути ситуації, коли кризові завдання виконуються за залишковим принципом або лягають на плечі найбільш ініціативних співробітників, що призводить до їхнього швидкого вигорання та демотивації решти колективу.

Для візуалізації пропонованих змін доцільно розробити порівняльну матрицю, яка б наочно демонструвала еволюцію функціональних обов'язків ключових посад у відділі. Такий інструмент може стати основою для розробки нових редакцій посадових інструкцій та слугуватиме чітким орієнтиром як для чинних працівників, так і для майбутніх кандидатів на посади.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо оновлення функціональних обов'язків працівників відділу

Посада	Ключові обов'язки (довоєнна версія)	Пропоновані доповнення (версія воєнного стану)
Начальник відділу	Загальне керівництво діяльністю Контроль за виконанням планів роботи Розподіл обов'язків між працівниками	Членство та забезпечення роботи секретаріату Міжвідомчого кризового центру Стратегічна координація взаємодії з військовою адміністрацією
Головний спеціаліст	Підготовка проєктів рішень та розпоряджень Організація загальноміських заходів Взаємодія з партіями та ГО	Участь у роботі гуманітарних штабів Аналіз та узагальнення інформації про потреби ВПО та громади Ведення протоколів засідань кризового центру
Провідний спеціаліст (зв'язки з громадськістю)	Висвітлення діяльності у ЗМІ Організація прес-конференцій Підготовка інформації для веб-сайту	Здійснення кризових комунікацій та оперативного інформування населення Моніторинг інформаційного простору на предмет фейків та ІПСО Адміністрування офіційних каналів у месенджерах

Джерело: складено автором

Легітимізація нової реальності через оновлення посадових інструкцій матиме значний позитивний ефект. По-перше, це забезпечить юридичний захист працівників, адже їхні дії у кризових ситуаціях будуть підкріплені формальними повноваженнями. По-друге, це суттєво знизить рівень невизначеності та стресу, чітко окресливши зони відповідальності кожного. Працівники розумітимуть, чого від них очікують, і зможуть більш ефективно планувати свою роботу. По-третє, оновлені інструкції стануть об'єктивною основою для майбутньої оцінки ефективності їхньої діяльності, а також для виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Це дозволить перейти від ситуативного «героїзму» до системної та професійної роботи в нових умовах, що є запорукою довгострокової стійкості інституції.

Оновлення організаційної структури та посадових інструкцій є необхідним першим кроком, однак він залишиться суто формальним без наступного логічного етапу – розробки та впровадження комплексної програми навчання та розвитку персоналу. Аналіз виявив гострий розрив між компетенціями мирного часу та навичками, які вимагає нова реальність. Подолати цю прірву виключно методом «навчання в бою» є неефективним та руйнівним для людського капіталу, оскільки це призводить до помилок, стресу та вигорання. Тому для забезпечення довгострокової стійкості відділу необхідно перейти від стихійної адаптації до системного та цілеспрямованого розвитку персоналу. Пропонується створення постійно діючої програми підвищення кваліфікації, орієнтованої саме на формування навичок роботи в умовах воєнного стану та у повоєнний період.

Ця програма має розглядатись не як стандартне підвищення кваліфікації, а як стратегічна інвестиція в інституційну спроможність місцевого самоврядування. Її головна мета – надати співробітникам практичні інструменти для ефективного виконання нових, формалізованих у посадових інструкціях, обов'язків. Програма повинна мати модульну структуру (рис. 3.2), що дозволить гнучко адаптувати її зміст до актуальних потреб та залучати до викладання не лише академічних експертів, а й практиків – досвідчених

військових, психологів ДСНС, фахівців з кризових комунікацій та представників міжнародних гуманітарних організацій. Такий підхід забезпечить максимальну практичну цінність навчання та дозволить сформувати у службовців цілісне бачення сучасного кризового менеджменту.



Рис. 3.2. Модульна структура програми підвищення кваліфікації «Стійкість та ефективність в умовах війни»

Джерело: складено автором

Перший ключовий модуль програми має бути присвячений основам кризового менеджменту та ведення переговорів. Цей блок покликаний надати працівникам навички швидкого аналізу ситуації, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективного розподілу обмежених ресурсів. Слухачі мають вивчити основні моделі реагування на надзвичайні ситуації, алгоритми дій під час різних типів загроз (зокрема, пов'язаних з радіаційною небезпекою) та

методики логістичного планування. Окрему увагу варто приділити технікам ведення переговорів. Уміння знаходити спільну мову та досягати консенсусу з представниками військових, які мислять категоріями наказів, та волонтерами, що керуються емоціями та гнучкими підходами, є критично важливою компетенцією для уникнення міжвідомчих конфліктів та побудови ефективної координації.

Другий, не менш важливий модуль, має фокусуватися на психологічній стійкості та наданні першої психологічної допомоги. Ця частина програми спрямована на вирішення проблеми професійного вигорання та «втоми від співчуття». Працівники повинні отримати знання про природу стресу, його вплив на організм та ефективні техніки саморегуляції. Водночас їх необхідно навчити базовим навичкам надання першої психологічної допомоги громадянам, які перебувають у стані гострого стресу, паніки чи апатії. Це дозволить не лише підвищити якість роботи з населенням, зокрема з ВПО, а й створить у самому колективі культуру взаємної підтримки, де співробітники зможуть вчасно розпізнавати ознаки вигорання у колег та надавати їм базову допомогу, що є важливим елементом збереження здорового психологічного клімату.

Третій модуль програми має бути присвячений цифровій безпеці та протидії дезінформації. В умовах гібридної війни кожен державний службовець є мішенню для кібератак та інформаційних операцій ворога. Тому навчання базовим правилам кібергігієни – як розпізнавати фішингові листи, створювати надійні паролі, безпечно користуватися публічними мережами Wi-Fi – є питанням не особистої, а інституційної безпеки. Окремий блок має бути присвячений методикам ідентифікації фейкових новин та ворожих інформаційно-психологічних операцій (ІПСО). Працівники відділу, особливо ті, що відповідають за комунікації, повинні вміти не лише розпізнавати дезінформацію, а й оперативно та переконливо її спростовувати, використовуючи офіційні канали комунікації. Це перетворить їх із пасивних жертв на активних бійців інформаційного фронту.

Програма підвищення кваліфікації є фундаментальним елементом для формування необхідних навичок, проте її ефективність буде обмеженою, якщо вона не буде доповнена постійно діючою системою психологічної підтримки та запобігання вигоранню. Навчання дає інструменти, але не може усунути першопричину проблеми – щоденний травматичний досвід та екстремальний рівень стресу. Ігнорування ментального здоров'я працівників в умовах війни є не просто гуманітарною помилкою, а й управлінським прорахунком, оскільки виснажений та емоційно нестабільний колектив не може функціонувати ефективно. Тому створення інституційних механізмів, спрямованих на збереження психологічного ресурсу персоналу, є не менш пріоритетним завданням, ніж їхній професійний розвиток. Це стратегічна інвестиція у довгострокову дієздатність та стійкість апарату влади.

Основою такої системи має стати організація регулярних сесій з професійним психологом. Важливо забезпечити два формати роботи, оскільки вони вирішують різні завдання. Індивідуальні консультації нададуть співробітникам безпечний, конфіденційний простір для опрацювання особистих травм, страхів та переживань, пов'язаних як з роботою, так і з війною загалом. Це дозволить запобігти розвитку серйозних психологічних розладів, таких як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Водночас групові сесії (супервізії) є незамінним інструментом для роботи з колективною травмою та професійним вигоранням. Вони дозволять працівникам ділитися досвідом, нормалізувати свої емоційні реакції, спільно шукати шляхи вирішення складних робочих ситуацій (наприклад, випадків спілкування з особливо травмованими ВПО) та відчувати підтримку колег, що зміцнює командний дух.

На додаток до терапевтичної роботи, необхідно проводити спеціалізовані тренінги зі стрес-менеджменту, які мають бути обов'язковими для всього персоналу. На відміну від психологічних сесій, що працюють з наслідками, тренінги спрямовані на превенцію – формування навичок профілактики стресу. У рамках таких занять працівників варто навчити

практичним технікам релаксації, дихальним вправам, методам усвідомленості (майндфулнес), які можна застосовувати безпосередньо на робочому місці для швидкого зниження рівня напруги. Також важливою складовою є навчання принципам «психологічної гігієни»: як встановлювати межі у спілкуванні з постраждалими, щоб уникнути емоційного перевантаження, як правильно переключатися з робочих завдань на відпочинок, та як розпізнавати перші ознаки вигорання у себе та колег.

Ще одним дієвим механізмом запобігання вигоранню є впровадження практики планової ротації для виконання найбільш емоційно виснажливих завдань. Аналіз показав, що щоденна робота, пов'язана зі спілкуванням з людським горем (наприклад, прийом ВПО, опрацювання заяв про допомогу), є одним з головних факторів, що спричиняє «втому від співчуття». Щоб уникнути кумулятивного ефекту, доцільно розробити графік, за яким виконання цих функцій буде розподілятися між кількома співробітниками відділу. Наприклад, один спеціаліст може працювати на прийомі ВПО протягом одного-двох тижнів, після чого на такий самий термін переходить до виконання завдань, пов'язаних з документацією чи плануванням, що не вимагають інтенсивного емоційного залучення. Така практика дозволить давати психіці час на відновлення та запобігатиме «токсичному» накопиченню стресу.

Запропоновані заходи утворюють багаторівневу систему підтримки, що діє на різних рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Її структура може бути представлена у вигляді піраміди, де кожен наступний рівень доповнює та посилює попередній (рис. 3.3).

Впровадження такої комплексної системи матиме довгостроковий позитивний ефект, що виходить за межі простого піклування про персонал. По-перше, це напряму підвищить якість надання послуг населенню, оскільки емоційно стабільний та врівноважений працівник здатний більш ефективно та емпатично комунікувати з громадянами. По-друге, це суттєво знизить плинність кадрів, що є критично важливим в умовах, коли кожен досвідчений

спеціаліст є цінним ресурсом. По-третє, створення здорового психологічного клімату та культури взаємодопомоги зміцнить командний дух та підвищить загальну мотивацію колективу. В кінцевому підсумку, інвестиції в ментальне здоров'я персоналу є інвестиціями в інституційну стійкість та дієздатність місцевого самоврядування в умовах тривалих випробувань.

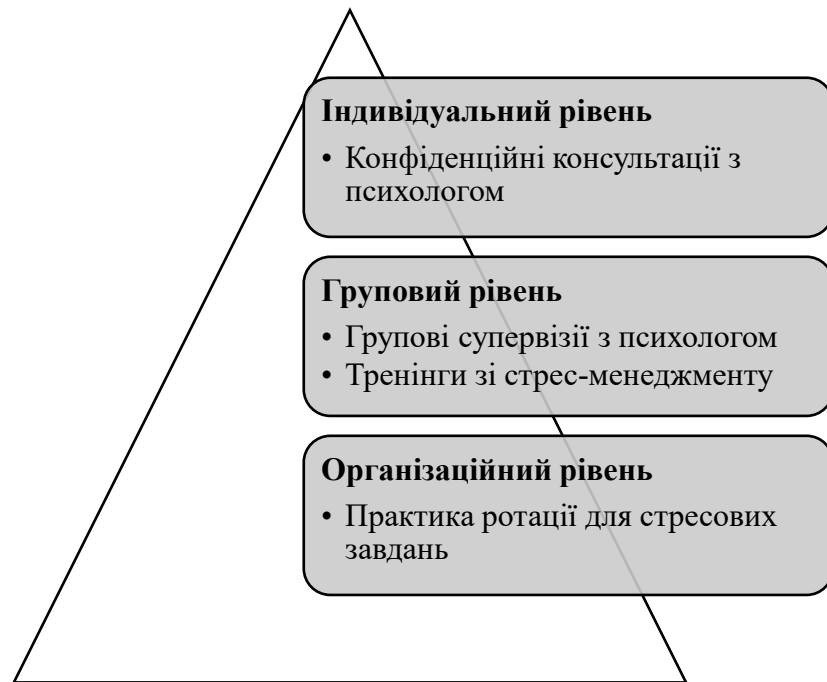


Рис. 3.3. Модель інтегрованої системи психологічної підтримки

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи з оптимізації роботи організаційного відділу є комплексною стратегією його адаптації до вимог воєнного стану, що виходить за межі точкових рішень. Вона базується на чотирьох взаємопов'язаних елементах: структурній реорганізації, функціональному оновленні, професійному навчанні та психологічній підтримці. Створення спеціалізованого сектору кризового реагування та оновлення посадових інструкцій спрямовані на інституціоналізацію нових завдань, що впорядковує хаотичні процеси та надає працівникам юридичну визначеність. Водночас цілеспрямована програма навчання з кризового менеджменту, психологічної стійкості та кібербезпеки покликана ліквідувати розрив у компетенціях. Завершальним елементом є система психологічної

підтримки для запобігання професійному вигоранню. Разом ці кроки створюють синергетичний ефект, перетворюючи відділ зі структури, що реагує на кризу шляхом імпровізації, на стійку, професійну та захищену інституцію, здатну ефективно функціонувати в умовах тривалих випробувань.

3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність відділу

Аналіз виявлених організаційних та технологічних проблем свідчить, що значна частина з них є наслідком відсутності єдиної, захищеної та ефективної цифрової інфраструктури. Хаотичне використання різноманітних месенджерів, електронних таблиць та паперових записів в умовах кризи не лише уповільнює процеси, а й створює критичні вразливості для кібератак та витоку інформації. Подальший розвиток інституційної стійкості відділу та всього апарату виконкому неможливий без переходу від ситуативного застосування розрізнених ІТ-інструментів до впровадження комплексної системи кризового управління. Така система має стати цифровим «скелетом» для нової, більш гнучкої та адаптивної моделі роботи, дозволяючи систематизувати інформаційні потоки, автоматизувати рутинні процеси та забезпечити надійний зв'язок між усіма ключовими учасниками процесу реагування на надзвичайні ситуації.

Центральною рекомендацією у цій сфері є створення єдиної цифрової платформи кризового управління. Важливо наголосити, що в умовах війни та гострого дефіциту бюджетних коштів розробка такого програмного продукту «з нуля» є недоцільною та економічно невиправданою. Це вимагатиме значних фінансових вкладень та часу, якого у громади немає. Тому пропонується піти шляхом адаптації вже існуючого, готового ІТ-рішення. На українському та міжнародному ринку існує низка платформ, розроблених для муніципального управління, координації гуманітарних місій чи роботи екстрених служб.

Завданням виконавчого комітету має стати аналіз наявних продуктів, вибір найбільш відповідного та його подальше налаштування під специфічні потреби Нетішинської громади, можливо, із залученням грантових коштів чи допомоги міжнародних партнерів.

Така платформа має бути модульною, тобто складатися з кількох інтегрованих між собою блоків, що дозволить комплексно вирішити ключові проблеми (рис. 3.4).

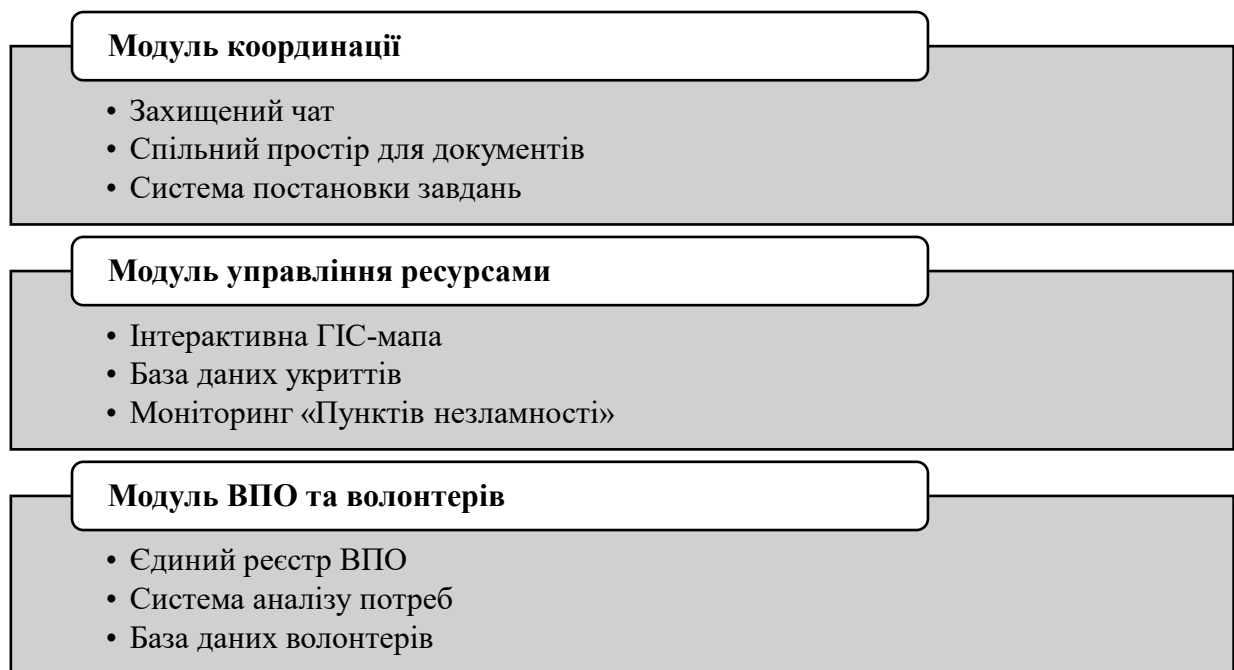


Рис. 3.4. Архітектура інтегрованої платформи кризового управління

Джерело: складено автором

Першим і найважливішим має стати модуль координації. Його слід уявляти як захищений віртуальний «ситуаційний центр», доступ до якого матимуть уповноважені представники виконавчого комітету, військової адміністрації, поліції, ДСНС та керівники об'єктів критичної інфраструктури, включно з ХАЕС. Цей простір дозволить здійснювати оперативний обмін перевіреною інформацією, ставити спільні завдання та відстежувати їх виконання в режимі реального часу. Впровадження такого модуля покладе край хаотичному використанню особистих месенджерів для службової

комунікації, забезпечить належний рівень захисту даних та створить єдине, достовірне джерело оперативної інформації.

Другим невід'ємним елементом платформи має бути модуль управління ресурсами, реалізований на основі геоінформаційних систем (ГІС). Це, по суті, інтерактивна мапа громади, на яку в режимі реального часу наноситься вся критично важлива інформація. На ній мають відображатися актуальний стан та заповненість укриттів, розташування та графік роботи «Пунктів незламності», місця видачі гуманітарної допомоги, зони пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів тощо. Такий інструмент дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, а також надасть можливість оперативно інформувати населення. Наприклад, у разі тривалого відключення світла мешканці зможуть через офіційний сайт чи додаток побачити на мапі найближчий вільний «Пункт незламності».

Третій критично важливий блок – це модуль роботи з ВПО та волонтерами. Він має стати єдиною базою даних, що вирішить проблему фрагментарності та дублювання інформації. Для внутрішньо переміщених осіб це дозволить створити персональну картку, де фіксуватимуться їхні потреби, склад родини, отримана допомога та контактна інформація. Система зможе автоматично генерувати звіти та аналітику, показуючи, яких видів допомоги бракує та в яких категорій населення потреби є найгострішими. Для волонтерів цей модуль може слугувати єдиним центром реєстрації, де вони могли б вказувати свої навички, ресурси (наприклад, наявність авто) та часові можливості. Це дозволить організаційному відділу швидко знаходити потрібних людей для конкретних завдань, ефективно координуючи величезний потенціал громадянського суспільства.

Впровадження такої інтегрованої платформи матиме комплексний позитивний ефект. По-перше, це значно підвищить швидкість та якість прийняття управлінських рішень завдяки консолідації всієї інформації в одному місці. По-друге, це суттєво посилить рівень безпеки комунікацій та захисту даних, мінімізуючи ризики кібератак та витоків. По-третє, це

оптимізує використання ресурсів – як людських, так і матеріальних, – усунувши дублювання функцій та дозволивши більш адресно розподіляти допомогу. І нарешті, це стане потужним сигналом для громади про те, що влада є сучасною, прозорою та технологічно спроможною, що, своєю чергою, сприятиме зростанню довіри. В довгостроковій перспективі така платформа може стати основою для розбудови повноцінної системи «розумного міста».

Впровадження єдиної цифрової платформи є стратегічним кроком, однак його ефективність може бути знівельована, якщо не вирішити проблему тактичної, щоденної комунікації. Аналіз показав, що в перші місяці вторгнення обмін інформацією відбувався переважно через особисті акаунти працівників у загальнодоступних месенджерах, таких як Viber чи Telegram. Така практика, хоч і була виправданою в умовах початкового хаосу, у довгостроковій перспективі створює неприпустимі ризики для безпеки та керованості. Відсутність єдиного стандарту та використання приватних каналів для передачі службової, часто чутливої, інформації є однією з найбільших вразливостей апарату виконкому. Тому наступною логічною рекомендацією є повна стандартизація та захист каналів комунікації шляхом впровадження єдиного корпоративного засобу зв'язку.

Використання особистих месенджерів для службових цілей несе в собі комплекс загроз. По-перше, це безпекові ризики. Акаунти працівників можуть бути зламані за допомогою фішингу, а їхні персональні пристрої – інфіковані шпигунським програмним забезпеченням. Це відкриває ворогу прямий доступ до службових чатів, де може обговорюватися інформація про переміщення військових, стан критичної інфраструктури чи персональні дані ВПО. По-друге, це організаційні ризики. Історія листування зберігається на особистих пристроях, і в разі звільнення чи втрати телефону працівником важлива інформація може бути назавжди втрачена. Крім того, відсутня можливість створити офіційний архів комунікацій, що унеможливорює відновлення ланцюжка прийняття рішень у майбутньому. Нарешті, це стирає межу між роботою та особистим життям, посилюючи вигорання.

Для усунення цих загроз пропонується впровадити для обов'язкового використання єдиний, захищений корпоративний месенджер. Це має бути централізовано керована система, адміністратором якої виступатиме уповноважений підрозділ виконавчого комітету. Вибір конкретного програмного продукту має ґрунтуватися на низці чітких критеріїв. Пріоритетом є наявність наскрізного шифрування та можливість розміщення даних на захищених серверах (в ідеалі – на території України або країн-партнерів). Система повинна надавати адміністратору повний контроль над створенням та видаленням акаунтів, керуванням групами та налаштуванням політик безпеки. Важливою є також наявність функціоналу, адаптованого для корпоративного використання: інтеграція з календарями, можливість проведення захищених аудіо- та відеоконференцій, розмежування прав доступу.

Впровадження такого інструменту вимагатиме не лише технічних, а й організаційних кроків. Першим етапом має стати видання розпорядження міського голови про заборону використання особистих месенджерів для будь-якої службової комунікації, що стосується чутливої інформації. Паралельно необхідно провести комплексне навчання для всіх працівників апарату. Мета цього навчання – не просто показати, як користуватися новою програмою, а й детально роз'яснити, чому старі практики є небезпечними. Необхідно на конкретних прикладах продемонструвати ризики фішингу, витоку даних та наслідки поширення дезінформації через незахищені канали. Лише глибоке усвідомлення цих загроз кожним співробітником забезпечить реальне, а не формальне впровадження нової політики комунікаційної безпеки.

Для наочного обґрунтування переваг пропонованого рішення доцільно порівняти характеристики особистих та корпоративних засобів зв'язку (табл. 3.3).

Перехід на єдиний стандарт комунікації дозволить створити захищене та кероване інформаційне середовище. Це не лише мінімізує ризики, пов'язані з кіберзагрозами, а й підвищить загальну управлінську культуру. Наявність

офіційного, архівованого каналу комунікації дисциплінує працівників, підвищує відповідальність за кожне повідомлення та створює прозорий слід прийняття рішень, що є важливим для підзвітності. В довгостроковій перспективі такий крок сприятиме формуванню культури інформаційної безпеки, яка має стати невід'ємною частиною професійної етики кожного державного службовця, особливо в умовах тривалої гібридної війни. Це перетворить комунікаційну політику з джерела вразливостей на елемент інституційної стійкості.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз каналів комунікації

Критерій	Використання особистих месенджерів (Viber, Telegram)	Впровадження захищеного корпоративного месенджера
Рівень безпеки	Низький. Ризик зламу особистих акаунтів, фішингу. Відсутність контролю над даними.	Високий. Наскрізне шифрування, централізоване управління, контроль доступу, захист від зовнішніх загроз.
Контроль та керованість	Відсутній. Акаунти належать працівникам. Інформація втрачається при звільненні.	Повний. Централізоване створення/видалення акаунтів. Вся комунікація є власністю організації.
Архівування та звітність	Неможливе. Історія комунікацій фрагментована та зберігається на особистих пристроях.	Можливе. Створення єдиного захищеного архіву листування для офіційного використання.
Розмежування роботи та особистого життя	Відсутнє. Робочі чати змішані з особистими, сповіщення надходять 24/7, що посилює вигорання.	Чітке. Окремий додаток для робочих комунікацій дозволяє психологічно розмежувати робочий та особистий час.

Джерело: складено автором

Впровадження захищених внутрішніх каналів є необхідною умовою для безпеки апарату влади, однак цього недостатньо для забезпечення стійкості всієї громади. Аналіз проблем показав, що одним з ключових полів битви під час війни є інформаційний простір, де ворог цілеспрямовано працює на поширення паніки та хаосу. Хаотична комунікація, перевантаження даними та вразливість до дезінформації є загрозами не менш реальними, ніж ракетні обстріли. Тому наступним кроком у вдосконаленні роботи має стати розробка та впровадження єдиної муніципальної системи оповіщення та протидії

dezінформації. Мета цієї системи – перехопити інформаційну ініціативу, створивши для мешканців єдине, надійне та легкодоступне джерело перевіреної інформації, що дозволить ефективно боротися з панічними настроями.

Сучасний мешканець громади існує у фрагментованому інформаційному полі. Він отримує новини з національних телемарафонів, численних телеграм-каналів, місцевих груп у соціальних мережах, від сусідів та з офіційних, але розпорошених, джерел. Ця розпорошеність створює ідеальні умови для поширення чуток та ворожих інформаційно-психологічних операцій (ІПСО). Наприклад, повідомлення в локальному чаті про «дивний дим над АЕС» може за лічені хвилини спровокувати масову паніку, навіть якщо є цілком безпідставним. Існуюча модель, де офіційні спростування з'являються із запізненням і губляться в загальному потоці новин, є програшною. Влада має діяти на випередження, сформувавши власний, потужний та авторитетний канал прямої комунікації з кожним мешканцем.

Для вирішення цієї проблеми пропонується створити єдиний офіційний інформаційний хаб Нетішинської громади. Залежно від наявних ресурсів, це може бути реалізовано у двох форматах. Більш простим та швидким у запуску є створення та активне просування офіційного Telegram-каналу «Нетішин: Офіційно». Більш досконалим та перспективним рішенням є розробка повноцінного мобільного додатку «Електронна громада». Незалежно від обраного інструменту, ключовий принцип полягає у тому, що цей канал має стати «єдиним джерелом правди» для мешканців у будь-якій кризовій ситуації. Його головне завдання – агрегувати всю критично важливу інформацію, оперативно спростовувати фейки та надавати чіткі, покрокові інструкції щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Функціональне наповнення такого інформаційного хабу має бути чітко структурованим та відповідати головним потребам мешканців в умовах війни. Перший блок – оперативне інформування: миттєві сповіщення про повітряну тривогу та її відбій, інформація про роботу ППО, офіційні повідомлення від

керівництва ХАЕС щодо стану станції, графіки відключення електроенергії. Другий блок – інструкції та безпека: чіткі поради щодо дій під час різних типів загроз, інтерактивна карта укриттів, контакти екстрених служб. Третій, надзвичайно важливий блок, – протидія дезінформації: спеціальна рубрика «СтопФейк», де б оперативно спростовувалися чутки, що ширяться громадою, з наведенням доказів та посилань на офіційні джерела (рис. 3.5).

Оперативні сповіщення	Безпекові інструкції	Протидія дезінформації	Сервісна інформація
• Повітряна тривога / відбій • Стан критичної інфраструктури • Офіційні заяви влади	• Інтерактивна карта укриттів • Правила поведінки під час загроз • Контакти екстрених служб	• Рубрика «СтопФейк» • Спростування чуток • Роз'яснення ворожих ПСО	• Робота ЦНАП • Графіки видачі допомоги • Зміни в русі транспорту

Рис. 3.5. Структура єдиного муніципального інформаційного хабу

Джерело: складено автором

Окрім безпекової, такий хаб має виконувати і важливу сервісну функцію, агрегуючи всю інформацію про життя міста. Це можуть бути повідомлення про зміни в роботі ЦНАПу, графіки видачі гуманітарної допомоги, розклад руху громадського транспорту, анонси культурних чи освітніх заходів для дітей та ВПО. Поєднання безпекової та сервісної інформації в одному місці підвищить цінність каналу для мешканців і стимулюватиме їх користуватися ним на постійній основі, а не лише під час криз. Це, своєю чергою, гарантуватиме максимальне охоплення аудиторії в моменти, коли необхідно буде донести екстрене повідомлення. Відповідальність за ведення та наповнення цього ресурсу має бути покладена на спеціаліста з комунікацій організаційного відділу.

Успішне впровадження такої системи дозволить досягти кількох стратегічних цілей. По-перше, це значно знизить рівень паніки та тривожності в громаді, надавши людям надійний та простий інструмент для отримання

перевіреної інформації. По-друге, це зміцнить довіру до місцевої влади, продемонструвавши її спроможність діяти проактивно, прозоро та дбати про інформаційну безпеку своїх мешканців. По-третє, це стане потужним інструментом протидії ворожій пропаганді, позбавляючи її «кисню» у вигляді чуток та інформаційного вакууму. В довгостроковій перспективі, особливо у форматі мобільного додатку, такий хаб може еволюціонувати в повноцінний портал електронних послуг, ставши основою для розбудови цифрової громади.

Підсумовуючи, запропоновані рекомендації щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій формують комплексну стратегію цифрової трансформації, спрямовану на подолання інформаційного хаосу та незахищеності в управлінні. В її основі лежать три ключові ініціативи. По-перше, створення єдиної цифрової платформи кризового управління, яка через модулі координації, ГІС-картографування ресурсів та роботи з ВПО дозволить централізувати дані та приймати обґрунтовані рішення. По-друге, перехід на захищений корпоративний месенджер для усунення критичних безпекових ризиків, пов'язаних із використанням особистих каналів зв'язку. По-третє, розробка муніципального інформаційного хабу для оперативного оповіщення населення та ефективної протидії дезінформації. Разом ці заходи створюють захищену, керовану та прозору цифрову екосистему, що є не просто технічною модернізацією, а стратегічною інвестицією в інституційну стійкість, безпеку та довіру громади.

3.3. Покращення механізмів взаємодії та координації органів публічного врядування

Надані в попередніх підрозділах рекомендації щодо оптимізації структури, оновлення посадових інструкцій, навчання персоналу та впровадження цифрових платформ створюють необхідне підґрунтя для підвищення ефективності роботи відділу. Проте їхній ефект буде неповним без

вирішення найбільш фундаментальної організаційної проблеми, виявленої в ході аналізу, – системної недосконалості координації. Війна продемонструвала, що успіх у протистоянні сучасним загрозам залежить не стільки від ефективності окремих інституцій, скільки від їхньої здатності до швидкої та злагодженої взаємодії. Існуюча модель, що базується на ситуативних контактах та ручному управлінні, є вкрай вразливою та ненадійною. Тому фінальним і ключовим кроком до розбудови стійкої системи управління має стати інституціоналізація координаційних процесів та створення постійно діючої міжвідомчої платформи.

Аналіз показав, що Рада оборони міста, хоч і виконувала важливі функції, діяла переважно як реактивний орган, що збирався для вирішення вже існуючих проблем. Для переходу від логіки «гасіння пожеж» до проактивного кризового менеджменту пропонується трансформувати її у постійно діючий Міжвідомчий кризовий центр при виконавчому комітеті. Це не просто зміна назви, а глибока філософська та організаційна реформа. На відміну від тимчасових штабів, такий центр має функціонувати на постійній основі, займаючись не лише реагуванням на надзвичайні ситуації, а й їхнім прогнозуванням, моделюванням, плануванням превентивних заходів та розробкою відповідних протоколів. Це дозволить перетворити кризове управління з імпровізації на системну та професійну діяльність.

Ключовим принципом, що визначить ефективність цього центру, є його інклюзивний склад. Аналіз виявив, що головною перепорою для координації був «конфлікт організаційних культур» між цивільними, військовими та громадським сектором. Щоб подолати цей бар'єр, до складу центру на постійній основі мають входити не лише міський голова та керівники ключових підрозділів виконкому. Обов'язковою є участь уповноважених представників від військової адміністрації, місцевих підрозділів Збройних Сил та ТрО, Національної поліції, ДСНС, а також керівників медичних закладів та об'єктів критичної інфраструктури. Особливо важливим є формальне залучення до роботи центру лідерів ключових, найбільш системних

волонтерських організацій, що дозволить легітимізувати їхню роль та інтегрувати їхній величезний потенціал у загальну систему.

У цій новій структурі (рис. 3.6) організаційний відділ має взяти на себе роль секретаріату кризового центру. Це дозволить чітко формалізувати та посилити його координуючу функцію. До завдань відділу входить підготовка порядку денного засідань центру, збір та аналіз необхідної інформації від усіх членів, ведення протоколів, а головне – здійснення моніторингу та контролю за виконанням ухвалених рішень. Таким чином, відділ перетвориться з одного з багатьох учасників хаотичної комунікації на адміністративне ядро, що забезпечує безперебійну та документовану роботу всього міжвідомчого механізму. Це підвищить не лише ефективність, а й прозорість та підзвітність у прийнятті найважливіших для громади рішень.

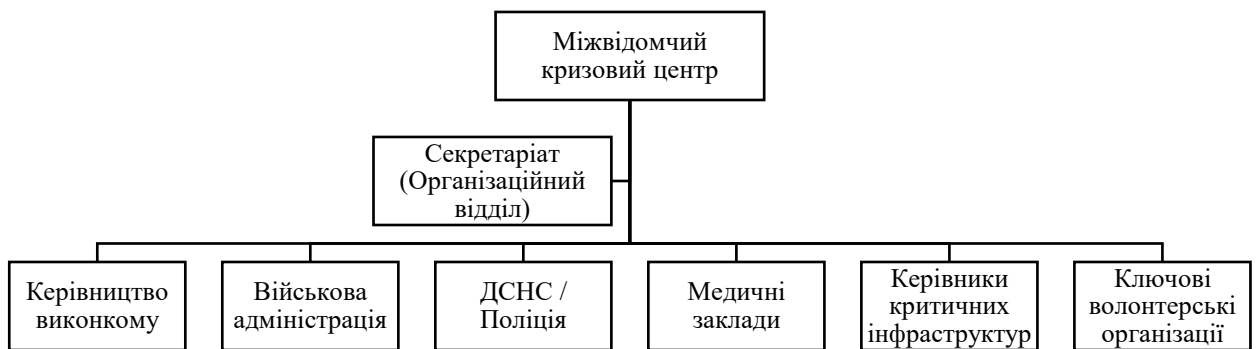


Рис. 3.6. Пропонована структура Міжвідомчого кризового центру

Джерело: складено автором

При розробці цієї моделі доцільно врахувати міжнародний досвід, зокрема, принципи роботи ізраїльського Командування тилу (Home Front Command). Звісно, пряме копіювання мілітаризованої структури є неможливим та недоцільним для України. Однак ключовий принцип, який варто запозичити, – це створення єдиної, інтегрованої системи, де цивільні та військові компоненти не просто взаємодіють, а працюють як єдиний організм за спільними протоколами. Ізраїльський досвід доводить, що ефективність цивільного захисту досягається не тоді, коли військові керують цивільними, а тоді, коли між ними налагоджено постійний, інституціоналізований діалог,

чітко розподілено зони відповідальності та відпрацьовано механізми спільного реагування заздалегідь, а не під час кризи.

Інституціоналізація кризового центру матиме фундаментальні позитивні наслідки. По-перше, вона замінить ситуативну реакцію на системну готовність. Завдяки постійній спільній роботі представники різних відомств зможуть налагодити особисті контакти, вивчити специфіку роботи один одного та вибудувати довіру ще до того, як настане реальна криза. По-друге, це дозволить створити єдиний центр ухвалення рішень, що усуне дублювання функцій та суперечливі вказівки. По-третє, це значно пришвидшить процес реагування, оскільки всі ключові особи вже будуть залучені до обговорення та матимуть узгоджений план дій. У кінцевому підсумку, створення такого центру перетворить сукупність розрізнених організацій на єдину, злагоджену та стійку систему захисту громади.

Створення Міжвідомчого кризового центру є важливим кроком, що визначає, хто бере участь у реагуванні на надзвичайні ситуації. Однак для максимальної ефективності необхідно чітко визначити, як саме ці учасники мають діяти. Аналіз роботи в перші місяці вторгнення показав, що значна частина зусиль витрачалася на імпровізацію та узгодження базових кроків уже в процесі самої кризи. Така модель є виправданою на початковому етапі, але в довгостроковій перспективі вона призводить до втрати часу, неузгодженості дій та прийняття субоптимальних рішень. Тому наступною логічною рекомендацією є перехід від реактивної імпровізації до проактивної готовності через розробку та затвердження Стандартних операційних процедур (СОП) для типових кризових сценаріїв.

Стандартна операційна процедура, по суті, є заздалегідь розробленим та узгодженим усіма сторонами покроковим алгоритмом дій [68, с. 209]. Це детальна інструкція, яка не залишає місця для двозначних тлумачень і чітко прописує, хто за що відповідає, хто кому підпорядковується, в які терміни має діяти та як відбувається обмін інформацією. Наявність таких документів дозволяє у критичний момент не витрачати дорогоцінні хвилини на з'ясування

базових питань, а негайно переходити до виконання конкретних, заздалегідь відпрацьованих завдань. Розробка СОПів має стати одним із ключових напрямів роботи новоствореного Міжвідомчого кризового центру. Цей процес має бути інклюзивним, із залученням фахівців від кожного відомства, щоб врахувати специфіку їхньої роботи та забезпечити реалістичність розроблених планів.

Одним із перших має бути розроблений СОП на випадок «Ракетного удару по об'єкту критичної інфраструктури». Цей документ має чітко визначати ланцюжок дій, починаючи з моменту отримання інформації про влучання. Він повинен включати протокол негайного скликання Кризового центру, механізм швидкої оцінки пошкоджень (із залученням ДСНС та комунальних служб), порядок інформування населення (хто, що і якими каналами повідомляє, щоб уникнути паніки), а також логістику розгортання «Пунктів незламності». Важливою частиною цього СОПу має бути розмежування повноважень: наприклад, ДСНС відповідає за ліквідацію пожежі, поліція – за оточення небезпечної зони, комунальні служби – за аварійні роботи, а організаційний відділ – за координацію інформаційних потоків та роботу з населенням.

Враховуючи специфіку Нетішина, критично важливим є СОП на випадок «Радіаційної загрози». Цей протокол має бути розроблений у тісній співпраці з керівництвом ХАЕС, ДСНС та Держатомрегулювання і містити максимально чіткі та деталізовані інструкції. Він повинен включати багаторівневу систему оповіщення, що роз'яснює характер загрози, алгоритми проведення йодної профілактики (хто, де і як видає препарати), заздалегідь розроблені та доведені до відома населення маршрути й порядок можливої евакуації. Особливу увагу слід приділити інформаційній складовій: СОП має містити готові шаблони повідомлень для населення, щоб у критичний момент не витратити час на їх написання та уникнути поширення панічних чи суперечливих даних. Регулярні тренування за цим протоколом мають стати обов'язковими для всіх служб та населення.

Ще одним пріоритетним документом є СОП для сценарію «Масовий прийом нової хвилі ВПО». Досвід 2022 року показав, що стихійний прийом великої кількості людей створює величезне навантаження на соціальну інфраструктуру. Розроблений протокол має чітко визначати алгоритм дій: від моменту отримання інформації про прибуття евакуаційного потягу чи колони автобусів. Він повинен включати порядок швидкого розгортання тимчасових пунктів прийому, алгоритм реєстрації ВПО (з використанням єдиної цифрової платформи), механізм координації між ЦНАПом, управлінням соцзахисту, медичними закладами та волонтерами щодо надання первинної допомоги (їжа, медичний огляд, психологічна підтримка). Також СОП має містити заздалегідь розроблену базу даних потенційних місць для розселення (гуртожитки, приватний сектор), що дозволить уникнути хаосу.

Процес реагування згідно з розробленими СОПами можна візуалізувати у вигляді логічної схеми (рис. 3.7), що демонструє послідовність дій та розподіл відповідальності.

Важливо розуміти, що розробка СОПів – це не одноразовий акт. Вони мають стати «живими документами», які регулярно переглядаються та оновлюються на основі досвіду, отриманого під час реальних інцидентів або навчань. Після кожної надзвичайної ситуації чи тренування Кризовий центр має проводити детальний аналіз дій («after-action review»), виявляючи слабкі місця в існуючих протоколах та вносячи до них необхідні корективи. Такий підхід, що базується на принципі постійного вдосконалення, дозволить створити по-справжньому дієву та адаптивну систему цивільного захисту. Впровадження СОПів замінить хаос чіткістю, знизить час реакції, мінімізує ризик людської помилки в умовах стресу та, зрештою, підвищить рівень безпеки кожного мешканця громади.

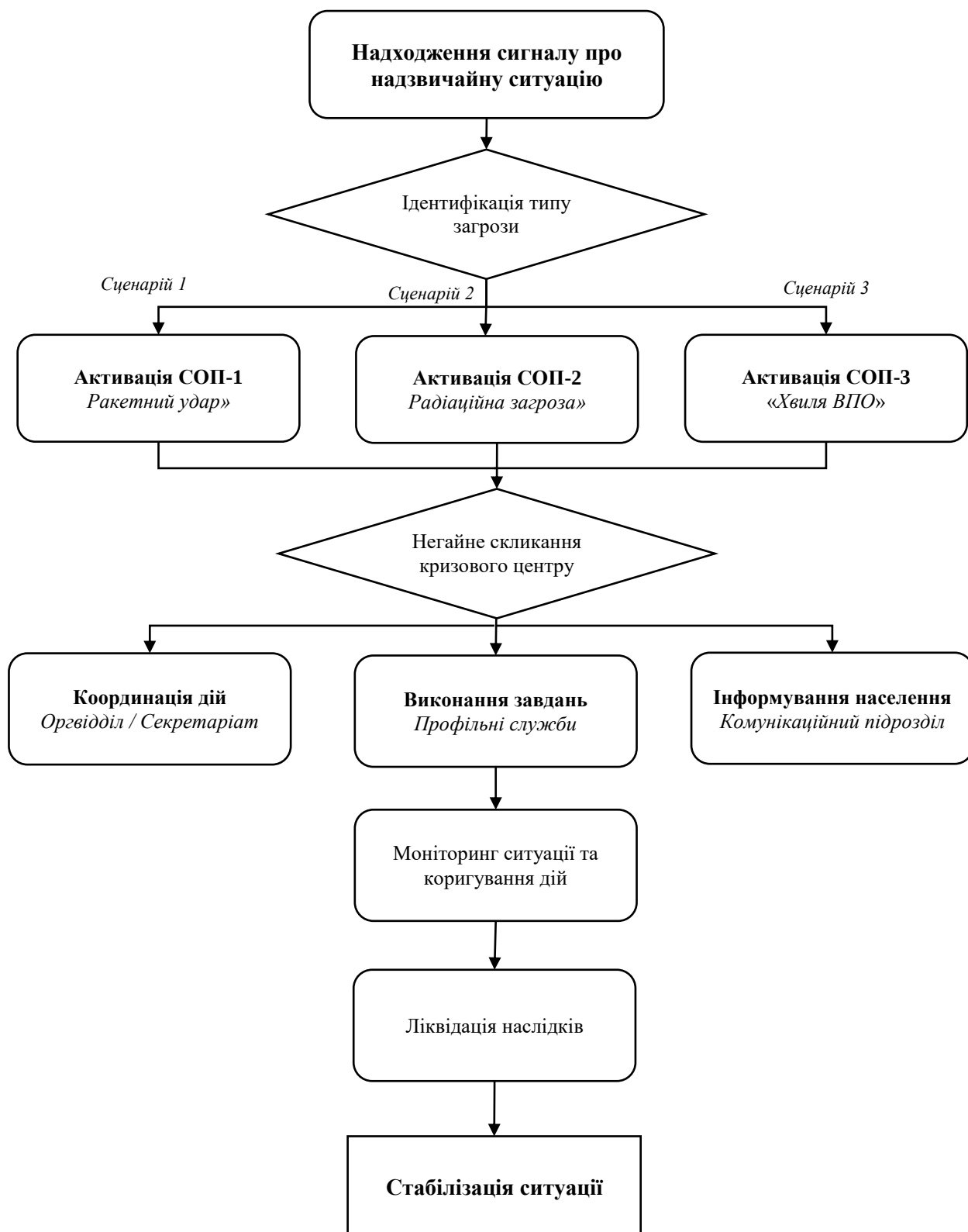


Рис. 3.7. Узагальнена логічна схема реагування за СОП

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи щодо покращення взаємодії спрямовані на заміну існуючої реактивної моделі координації на проактивну

та інституціоналізовану систему. Фундаментом цієї трансформації є два ключові елементи. По-перше, створення постійно діючого Міжвідомчого кризового центру, який об'єднає цивільних, військових та волонтерів, ставши єдиною платформою для прогнозування та реагування. У цій структурі організаційний відділ виконуватиме роль секретаріату, що формалізує його координуючу функцію. По-друге, розробка та регулярне оновлення Стандартних операційних процедур (СОП) для типових кризових сценаріїв, що дозволить перейти від хаотичної імпровізації до чітких, заздалегідь узгоджених алгоритмів дій. Такий комплексний підхід, що поєднує постійно діючу інституцію та деталізовані плани, є вирішальним для побудови системної стійкості, мінімізації часу реакції та забезпечення злагодженої роботи всіх служб.

Висновки до розділу 3

Подолання виявленої кадрової та організаційної кризи вимагає комплексної стратегії, яка виходить за межі точкових рішень. Центральною рекомендацією є інституціоналізація нової реальності шляхом структурних та функціональних змін. Це включає створення спеціалізованого сектору кризового реагування для формалізації нових завдань та глибокий перегляд посадових інструкцій для усунення розриву між фактичними та формальними обов'язками. Водночас, для забезпечення довгострокової стійкості, пропонується впровадження дуальної системи розвитку персоналу: по-перше, модульної програми навчання для формування практичних навичок кризового менеджменту та кібербезпеки, і, по-друге, постійно діючої системи психологічної підтримки, включно з ротацією, для запобігання професійному вигоранню та "втомі від співчуття".

Виявлені інформаційний хаос та критичні вразливості у безпеці комунікацій вимагають не фрагментарних покращень, а повної цифрової

трансформації управлінських процесів. Запропонована стратегія базується на трьох технологічних стовпах. По-перше, впровадження єдиної інтегрованої платформи кризового управління, яка б через ГІС-модулі та бази даних консолідувала інформацію для прийняття рішень. По-друге, обов'язковий перехід від особистих месенджерів до захищеного, централізовано керованого корпоративного засобу зв'язку для забезпечення внутрішніх комунікацій. По-третє, створення єдиного муніципального інформаційного хабу для населення, що дозволить владі перехопити ініціативу в інформаційній війні, оперативно інформувати громадян та ефективно протидіяти дезінформації й паніці.

Вирішення фундаментальної проблеми хаотичної, реактивної координації лежить у площині глибокої інституціоналізації міжвідомчої взаємодії. Рекомендації передбачають двокомпонентну реформу: структурну та процесуальну. Структурно – пропонується трансформація ситуативних штабів у постійно діючий Міжвідомчий кризовий центр, який би на інклюзивній основі об'єднав цивільну владу, військових, силовиків та волонтерський сектор. Процесуально – впровадження Стандартних операційних процедур (СОП) для ключових кризових сценаріїв, таких як радіаційна загроза чи удар по інфраструктурі, що замінить імпровізацію на чіткі, заздалегідь узгоджені алгоритми. У цій моделі організаційний відділ отримує формалізовану роль секретаріату, стаючи адміністративним ядром системи кризового управління.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей трансформації функцій, виявленню проблем та напрямів вдосконалення роботи організаційного відділу апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради в період дії воєнного стану. В результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки.

1. Визначено, що нормативно-правове регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в Україні відображає завершений перехід до сучасної моделі публічного управління, ядром якої є громада. Започаткована у 2014 році реформа децентралізації успішно делегувала значні повноваження та ресурси на локальний рівень, сформувавши розгалужену законодавчу базу на чолі з Конституцією. Попри цей інституційний прогрес, ефективність системи стримується низкою системних проблем: недосконалістю та прогалинами у законодавстві, нечітким розмежуванням компетенцій із центральними органами виконавчої влади та хронічним браком фінансової автономії. Подолання цих викликів є критично важливим для подальшого зміцнення демократичних засад та забезпечення сталого розвитку територій.

2. Встановлено, що організаційний відділ виконавчого комітету є не технічним, а ключовим інституційним ядром у структурі місцевого самоврядування, що забезпечує злагодженість та процедурну раціональність усієї системи. Функціонуючи як техноструктура, він реалізує свою місію через планово-координаційну, нормативно-методичну, комунікаційно-інтеграційну та контрольно-аналітичну функції. Саме цей відділ трансформує політичну волю представницького органу в мову формалізованих планів та регламентів, виступаючи медіатором між політикою та адмініструванням. Таким чином, він утверджує принципи верховенства права та стабільності, легітимізуючи діяльність місцевої влади, при цьому його конкретна роль та вплив визначаються домінуючою моделлю муніципального управління.

3. Виявлено, що аналіз міжнародного досвіду функціонування місцевого самоврядування в умовах збройних конфліктів не виявляє єдиного універсального рішення, натомість демонструє залежність ефективності від балансу між центральною координацією та місцевою автономією. Ізраїльська модель показує переваги чіткої системи цивільного захисту, хорватський досвід застерігає від політично вмотивованих адміністративних реформ, грузинський – підкреслює важливість координації при масовому переміщенні, а колумбійський – висвітлює силу громадської самоорганізації. Для України оптимальним є гнучкий гібридний підхід, що поєднує елементи цих моделей, спираючись на власну децентралізовану структуру та багаторівневу співпрацю.

4. Встановлено, що виконавчий комітет Нетішинської міської ради організований за функціонально-ієрархічним принципом, який забезпечує чітку вертикаль влади, високу спеціалізацію підрозділів та централізований контроль. Така структура, з одного боку, гарантує прозорість у розподілі відповідальності, а з іншого – провокує іманентні недоліки: бюрократичні затримки, уповільнення ухвалення рішень та формування «силового» мислення, що перешкоджає ефективній міжвідомчій комунікації. При загальній чисельності у 175 співробітників, значна частина яких сконцентрована у сферах соціального захисту та надання адміністративних послуг, діяльність комітету підпорядкована жорстким циклам квартального планування та багаторівневого контролю, що обмежує його гнучкість.

5. Досліджено, що діяльність організаційного відділу Нетішинської міської ради в умовах війни зазнала фундаментальної трансформації. У мирний час він функціонував як інституційне ядро, що забезпечувало стабільність, процедурну чіткість та плановий розвиток через координаційну, нормативну і комунікаційну функції. Натомість повномасштабне вторгнення миттєво перетворило його на оперативний штаб кризового реагування. Стратегічне планування поступилося місцем щоденному ситуативному менеджменту, спрямованому на безпеку та життєзабезпечення громади, а

сфера його координації експоненційно розширилася, охопивши військових, волонтерів та гуманітарні штаби. Ця глибока трансформація демонструє інституційну гнучкість та підтверджує ключову роль відділу у забезпеченні стійкості місцевого самоврядування.

6. Виявлено, що аналіз роботи організаційного відділу в умовах воєнного стану виявив комплекс системних проблем, що виникли на тлі загальногромадських викликів, посилених ядерною загрозою. Діяльність відділу опинилася під тиском трьох основних криз: кадрової, організаційної та ресурсної. Кадрова криза проявилася у надмірному навантаженні, професійному вигоранні та гострій невідповідності компетенцій мирного часу вимогам війни. Організаційна – у хаотичній координації з новими акторами, інформаційному перевантаженні та правовій невизначеності. Все це відбувалося в умовах гострого ресурсно-технологічного дефіциту, змушуючи відділ функціонувати в режимі постійної імпровізації, де адаптація залежала не від системної готовності, а від стійкості та самовідданості його працівників.

7. Запропоновано комплексну стратегію адаптації організаційного відділу до вимог воєнного стану, що базується на структурних та кадрових змінах. Ключовим елементом є інституціоналізація нових завдань через створення сектору кризового реагування та глибокий перегляд посадових інструкцій усіх працівників для усунення розриву між формальними та фактичними обов'язками. Ця реорганізація має бути підкріплена цілеспрямованою програмою розвитку персоналу, що включає навчання з кризового менеджменту, психологічної стійкості та кібербезпеки, а також впровадженням системи психологічної підтримки. Такий синергетичний підхід спрямований на перетворення відділу зі структури, що реагує шляхом імпровізації, на стійку та професійну інституцію.

8. Обґрунтовано необхідність цифрової трансформації для подолання інформаційного хаосу та посилення інституційної стійкості. Рекомендації формують трирівневу екосистему. По–перше, впровадження єдиної цифрової платформи кризового управління для централізації даних,

координації дій та ефективного управління ресурсами. По–друге, перехід на захищений корпоративний месенджер для усунення критичних безпекових ризиків, пов'язаних із використанням особистих каналів комунікації. По–третє, створення муніципального інформаційного хабу для оперативного оповіщення населення та протидії дезінформації. Разом ці заходи створюють кероване, захищене та прозоре цифрове середовище, що є стратегічною інвестицією в безпеку та довіру громади.

9. Доведено, що вирішення проблеми недосконалої координації вимагає переходу від реактивної моделі до проактивної та інституціоналізованої системи. Фундаментом цієї трансформації є два елементи. По–перше, створення постійно діючого Міжвідомчого кризового центру, що об'єднає цивільних, військових та волонтерів на єдиній платформі для прогнозування та реагування, де організаційний відділ виконуватиме роль секретаріату. По–друге, розробка та регулярне оновлення Стандартних операційних процедур (СОП) для типових кризових сценаріїв, що дозволить замінити хаотичну імпровізацію чіткими, заздалегідь узгодженими алгоритмами дій. Такий комплексний підхід є вирішальним для побудови системної стійкості та забезпечення злагодженої роботи всіх служб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вольська О. М. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2020. № 3. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2> (дата звернення: 23.08.2025).
2. Manzoor A. A look at efficiency in public administration. *SAGE open*. 2014. Vol. 4, no. 4. P. 215824401456493. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244014564936> (date of access: 23.08.2025).
3. Карпюк С. Актуальні теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену “державне управління” в парадигмі розвитку сучасного публічного адміністрування. *Public management*. 2019. Т. 17, № 2. С. 87–96. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96> (дата звернення: 23.08.2025).
4. Кравченко Ю. П., Терент’єва А. В., Кропивницький Р. С. Стійкість публічного управління системою забезпечення соціальної безпеки: зарубіжний досвід. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.3> (дата звернення: 23.08.2025).
5. Сабурова Г. Б. Деякі аспекти застосування понять «державне управління» та «публічне управління і адміністрування» в Україні. *Public administration: european development strategies*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-045-2-12> (дата звернення: 23.08.2025).
6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
7. Величко В., Фролов О. Концепції місцевого самоврядування. *Форум права*. 2015. № 4. С. 26–30.

8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
9. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16.04.2009 № 1275-VI : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
10. Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. Editorial board, 2017. 158 с.
11. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
12. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 № 93-IV : станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
13. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII : станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
14. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
15. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 8 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
16. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 № 2625-III : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
17. Ladychenko V. V., Maksimenko Y. P. Статус і повноваження виконавчого комітету в системі місцевого самоврядування України. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2021. № 2. С.

37–48. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2021.02.04> (дата звернення: 23.08.2025).

18. Gazarian S. Building effective governments in developing countries: from a global goal to intelligent action (experience of Brazil). 1. 2023. No. 1. P. 114–130. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-07> (date of access: 23.08.2025).

19. Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с.

20. Ємельянов В. М., Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 336 с.

21. Євтушенко О. Н., Лушагіна Т. В. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика становлення. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 316 с.

22. Майданник О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2018. № 1. С. 55–59.

23. Мішин С. Характеристика моделей організації місцевого самоврядування. *Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. Rome, Italy, 2021. С. 253–259.

24. Прощук Е. П. Ретроспективний аналіз поняття управління у контексті реалізації функцій публічного сектора. *Наукові перспективи*. 2021. № 12(18). С. 188–196.

25. Ісайкіна О. Ділове адміністрування: навчальний посібник. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.), 2018. 220 с.

26. Конотопенко О., Лапшин С. Особливості централізованої та децентралізованої моделей публічного управління в Україні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика : збірник наукових праць* / ред.: В. В. Кононенко та ін. Вінниця, 2022. Т. 2. С. 36–41.

27. Іванов Є. Механізми взаємодії в системі публічного управління. *Public management and policy*. 2025. Т. 8, № 4. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.12>.

28. Іваськів Н. Місцеве самоврядування як елемент публічного адміністрування. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти. Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти*. 2023. С. 137–140.

29. Куйбіда В. Щодо розмежування повноважень між системою місцевого самоврядування та державним управлінням. *Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Збірник тез доповідей Десятої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Київ, 2025. С. 29–33.

30. Музичук Р. М. Зарубіжний досвід формування іміджу та їх адаптація до реалій діяльності органів місцевого самоврядування. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ В УПРАВЛІННІ ТА ВРЯДУВАННІ»*. 2024. С. 137–138.

31. Pyroha I. S., Pyroha M. I. The role of local self-government in reconstruction under martial law. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2023. Vol. 1, no. 77. P. 117–123. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18> (date of access: 26.08.2025).

32. Increasing Municipal Resilience to Climate Change in Massachusetts. *The Nature Conservancy*. URL: <https://www.nature.org/content/dam/tnc/nature/en/documents/Appendix-2-Barriers.pdf> (date of access: 26.08.2025).

33. Вандяк А. Теоретичні аспекти визначення правової природи делегування повноважень у системі місцевого самоврядування України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 2. С. 24–30.

34. Wall G. J. Decentralisation as a post-conflict state-building strategy in Northern Ireland, Sri Lanka, Sierra Leone and Rwanda. *Third World Thematics: A*

TWQ Journal. 2016. Vol. 1, no. 6. P. 898–920. URL: <https://doi.org/10.1080/23802014.2016.1369859> (date of access: 26.08.2025).

35. Гвазава Н. Г. Роль централізованої системи управління в умовах децентралізації. *Економічні студії*. 2021. Т. 31, № 1. С. 35–39.

36. Home. *Home Front Command*. URL: <https://www.idf.il/en/minisites/regional-commands/home-front-command/home-front-command/> (date of access: 26.08.2025).

37. Resilience centers. *israeltraumacoalition*. URL: <https://israeltraumacoalition.org/en/resilience-centers/> (date of access: 26.08.2025).

38. Services and Information for Evacuees. *Israel's government services and information website*. URL: <https://www.gov.il/en/life-events/information-for-evacuation/education-system> (date of access: 26.08.2025).

39. Thriving Under Rockets, Sderot Welcomes Flood of People, Tech Firms – The Media Line. *The Media Line*. URL: <https://themedialine.org/life-lines/thriving-under-rockets-sderot-welcomes-flood-of-people-tech-firms/> (date of access: 26.08.2025).

40. Škarica M. Process of local government fragmentation in Croatia: From a big-bang to a status quo. *Miscellanea Geographica*. 2021. Vol. 25, no. 1. P. 46–53. URL: <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2020-0043> (date of access: 28.08.2025).

41. Osijek Health Center during the 1991–1992 War in Croatia / Z. Ebling et al. *Military Medicine*. 2000. Vol. 165, no. 12. P. 929–934. URL: <https://doi.org/10.1093/milmed/165.12.929> (date of access: 28.08.2025).

42. Hebrang A., Henigsberg N., Hrabac P. Evacuation Times of Civilians and Soldiers Wounded during the War in Croatia. *Military Medicine*. 2006. Vol. 171, no. 11. P. 1045–1050. URL: <https://doi.org/10.7205/milmed.171.11.1045> (date of access: 28.08.2025).

43. Georgia – Operational highlights. *UNHCR*. URL: <https://www.unhcr.org/sites/default/files/legacy-pdf/4a2d24be2.pdf> (date of access: 28.08.2025).

44. Protection of Internally Displaced Persons in Georgia: A Gap Analysis. *UNHCR*. URL: <https://www.unhcr.org/sites/default/files/legacy-pdf/4ad827f59.pdf> (date of access: 28.08.2025).
45. Mooney E. From solidarity to solutions: the government response to internal displacement in Georgia. *From Responsibility to Response: Assessing National Approaches to Internal Displacement*. 2011. P. 179–230.
46. Perry G. E., Garcia E. E., Jimenez P. State Capabilities in Colombian Municipalities Measurement and Determinants. *SSRN Electronic Journal*. 2015. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2631749> (date of access: 28.08.2025).
47. Chacon M. L. In the Line of Fire: Political Violence and Decentralization in Colombia. *SSRN Electronic Journal*. 2013. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2386667> (date of access: 28.08.2025).
48. Impact of the armed conflict in Colombia: consequences in the health system, response and challenges / O. Bernal et al. *Conflict and Health*. 2024. Vol. 18, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s13031-023-00561-6> (date of access: 28.08.2025).
49. Resilience gone viral: Community peacebuilding in Colombia | MPTF Office. *Multi-Partner Trust Fund Office | Gateway*. URL: <https://mptf.undp.org/news/resilience-gone-viral-community-peacebuilding-colombia> (date of access: 28.08.2025).
50. Resilient Medellin – A Strategy for our future. *Resilient cities network*. URL: https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable_resources/Network/Medellin-Resilience-Strategy-English.pdf (date of access: 28.08.2025).
51. Home. *international Resilience Institute Sderot*. URL: <https://iris-sderot.org.il> (date of access: 28.08.2025).
52. JUF News : As Israel fights to end Hamas terror, JUF helps Israeli civilians. *JUF News*. URL: <https://www.juf.org/news/israel.aspx?id=39458&source=home> (date of access: 28.08.2025).

53. 05399231 – ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ НЕТИШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/05399231> (дата звернення: 29.08.2025).

54. Статут. *Нетішинська міська рада*. URL: https://www.netishynrada.gov.ua/Foto_Temp/Статут%20громади.pdf (дата звернення: 29.08.2025).

55. Виконавчий комітет. *Нетішинська міська рада*. URL: <https://www.netishynrada.gov.ua/vuk/> (дата звернення: 29.08.2025).

56. Виконавчі органи. *Нетішинська міська рада*. URL: <https://www.netishynrada.gov.ua/stryktyra/vorg/> (дата звернення: 29.08.2025).

57. Відділ з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради. *Нетішинська міська рада – Нетішинська міська рада*. URL: <https://www.netishynrada.gov.ua/stryktyra/vorg/відділи/відділ-з-організаційних-питань> (дата звернення: 29.08.2025).

58. Гроссі: вибухи біля Хмельницької АЕС свідчать про нестабільність ядерної безпеки в Україні. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-grossi-mahate-khmelnyska-aes/32653988.html> (дата звернення: 30.08.2025).

59. У Нетішині зареєстровано майже 3 тисячі внутрішніх переселенців – Нетішин.City. *Нетішин.City*. URL: <https://netishyn.city/articles/210171/u-netishini-zareyestrovano-majzhe-3-tisyachi-vnutrishnih-pereselenciv-tretina-z-nih-ce-diti> (дата звернення: 30.08.2025).

60. Зігріємо воїна разом: команда «Окопні свічки Нетішина» закликає долучитися до важливої справи – Нетішин.City. *Нетішин.City*. URL: <https://netishyn.city/articles/326809/zigriyemo-voina-razom-komanda-okopni-svichki-netishina-zaklikaye-doluchitsiya-do-vazhливоi-spravi> (дата звернення: 30.08.2025).

61. Індивідуальні гігієнічні набори для ВПО в Нетішині. *То4ка*. URL: <https://to4ka.fun/indyvidualni-hihienichni-nabory-dlia-vpo-u-netishyni-khmelnyskoi-oblasti/> (дата звернення: 30.08.2025).

62. Вони допомагають наближати Перемогу – Нетішинська МВА. *Нетішинська МВА*. URL: <https://netishrva.adm-km.gov.ua/?p=610> (дата звернення: 30.08.2025).

63. Інформація щодо виконання бюджету Нетішинської міської територіальної громади за січень 2023 року. *Нетішинська міська рада*. URL: <https://shorturl.at/Ak4HZ> (дата звернення: 30.08.2025).

64. Мешканцям представили проєкт бюджету Нетішинської громади на 2025 рік – Нетішин.City. *Нетішин.City*. URL: <https://netishyn.city/articles/397055/meshkancyam-predstavili-proyekt-byudzhetu-netishinskoi-gromadi-na-2025-rik> (дата звернення: 30.08.2025).

65. Пункти незламності та укриття – засоби нашої безпеки. *Нетішинська міська рада*. URL: <https://shorturl.at/zW7S7> (дата звернення: 30.08.2025).

66. У Нетішині ініційовано створення добровольчого формування територіальної оборони. *Нетішинська міська рада*. URL: <https://shorturl.at/xmw7c> (дата звернення: 30.08.2025).

67. Міський голова Олександр Супрунюк інформує про останній перебіг подій у громаді. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/netishynrada/videos/431622765943898> (дата звернення: 30.08.2025).

68. Гала Л. О. Історія терміну «Стандартна операційна процедура» та його використання в законодавстві України. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*. 2019. С. 208–209.

Додаток Б

Положення про відділ з організаційних питань



УКРАЇНА
 НЕТИШИНСЬКА МІСЬКА РАДА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Р І Ш Е Н Н Я
 тридцять шостої сесії Нетішинської міської ради
 VII скликання

24.11.2017

Нетішин

№ 36/1993

Про положення про відділ з організаційних
 питань апарату виконавчого комітету
 Нетішинської міської ради

Відповідно до частини 4 статті 54, пункту 3 частини 4 статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», рішення тридцять шостої сесії Нетішинської міської ради VII скликання від 24 листопада 2017 року № 36/1992 «Про структуру та загальну чисельність виконавчого комітету Нетішинської міської ради», міська рада в и р і ш и л а:

1. Затвердити положення про відділ з організаційних питань апарату виконавчого комітету міської ради згідно з додатком.
2. Визнати таким, що втратило чинність рішення шістдесят п'ятої сесії Нетішинської міської ради VI скликання від 28 листопада 2014 року № 65/1553 «Про положення про відділ з організаційних питань, зв'язків з громадськими організаціями та засобами масової інформації виконавчого комітету Нетішинської міської ради.

Міський голова



О.О.Супрунюк

ЗАТВЕРДЖЕНО

рішенням тридцять шостої
сесії Нетішинської міської
ради VII скликання
24.11.2017 № 36/1993

ПОЛОЖЕННЯ

**про відділ з організаційних питань апарату виконавчого комітету
Нетішинської міської ради**

1. Загальні положення

1.1. Відділ з організаційних питань є відділом апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради (далі – відділ) відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» є структурним підрозділом виконавчого комітету Нетішинської міської ради, який утворюється міською радою, є підзвітним і підконтрольним міській раді, підпорядкований виконавчому комітету міської ради та керуючому справами виконавчого комітету міської ради.

1.2. Відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної ради, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішеннями міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, а також цим положенням.

2. Завдання відділу

2. Основним завданнями відділу є:

2.1. організаційне забезпечення діяльності виконавчого комітету міської ради;

2.2. забезпечення взаємодії виконавчого комітету міської ради з обласною радою, обласною державною адміністрацією та іншими органами виконавчої влади;

2.3. надання організаційно-методичної допомоги структурним підрозділам виконавчого комітету міської ради з реалізації питань, що входять до компетенції відділу.

3. Функції відділу

Відділ відповідно до покладених на нього завдань:

3.1. здійснює організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності виконавчого комітету міської ради;

3.2. спільно з іншими відділами виконавчого комітету міської ради забезпечує підготовку і проведення засідань виконавчого комітету міської ради, нарад, конференцій та інших заходів у межах компетенції відділу;

3.3.готує проекти планів роботи виконавчого комітету міської ради, узагальнюючи пропозиції відділів, управлінь та інших структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, сприяє їх реалізації і здійснює контроль за їх виконанням;

3.4.готує проекти рішень міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови з питань, що віднесені до компетенції відділу;

3.5.здійснює контрольні функції за виконанням рішень виконавчого комітету міської ради та розпоряджень міського голови, що віднесені до компетенції відділу;

3.6.готує піврічні та щорічні звіти про виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади;

3.7.висвітлює у засобах масової інформації діяльність міської ради та її виконавчого комітету, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради та заходів за їх участю;

3.8.організовує і проводить прес-конференції, зустрічі представників засобів масової інформації з міським головою, секретарем міської ради, заступниками міського голови, керуючим справами виконавчого комітету міської ради, керівниками відділів, управлінь та інших структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради;

3.9.спільно з громадськими організаціями, політичними партіями, громадськістю міста, управліннями, відділами та іншими структурними підрозділами виконавчого комітету міської ради забезпечує підготовку та проведення загальноміських заходів;

3.10.здійснює взаємодію виконавчого комітету міської ради з політичними партіями і громадськими організаціями;

3.11.забезпечує функціонування системи постійного моніторингу громадсько-політичних настроїв населення та оцінки суспільно-політичної ситуації в місті;

3.12.систематично здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення обласної ради та обласної державної адміністрації;

3.13.забезпечує підготовку інформації для розміщення на офіційному веб-сайті Нетішинської міської ради та здійснює оновлення бази даних на офіційному веб-сайті Нетішинської міської ради;

3.14.проводить пресові, експертні та інші опитування громадської думки населення щодо діяльності міської ради та її виконавчого комітету;

3.15.співпрацює з кореспондентами місцевих та обласних засобів масової інформації з метою висвітлення діяльності міської ради та органів виконавчої влади в місцевих та регіональних засобах масової інформації;

3.16.формує і контролює виконання замовлень на висвітлення діяльності міської ради та її виконавчого комітету згідно із укладеними договорами про співпрацю із засобами масової інформації;

3.17.організовує проведення урочистих прийомів міського голови, інших протокольних (офіційних) заходів за участю міського голови;

3.18.спільно з відділами та управліннями виконавчого комітету міської ради бере участь в організації і проведенні загальноміських заходів, сприяє об'єктивному їх висвітленню. Залучає в необхідних випадках (за погодженням з керівництвом) працівників інших відділів для підготовки та проведення загальних заходів, які організовуються міською радою та її виконавчим комітетом;

3.19.здійснює організаційне забезпечення підготовки і проведення на території міста виборів, сприяє виборчим комісіям у здійсненні ними своїх повноважень, у межах компетенції відділу;

3.20.на підставі отриманих за встановленим порядком клопотань готує розпорядження міського голови щодо нагородження відзнаками виконавчого комітету міської ради: Подякою та Почесною грамотою;

3.21.щомісяця складає: списки осіб, день народження яких припадає на наступний місяць (депутатів міської ради, посадових осіб органів місцевого самоврядування, Почесних громадян міста, посадових осіб виконавчої влади, державних установ, керівників підприємств, установ, закладів, організацій міста та області інш.); перелік державних, професійних, релігійних свят і знаменних, пам'ятних дат;

3.22.розглядає звернення громадян з питань діяльності відділу;

3.23.підтримує зв'язок відділу з управліннями, відділами, іншими структурними підрозділами виконавчого комітету міської ради, організаціями, підприємствами, установами в межах своєї компетенції, аналізує статистичну звітність та інші документи, які надходять від них;

3.24.розглядає за дорученням міського голови інші питання, що належать до компетенції відділу.

4.Права відділу

Відділ має право:

4.1.на безпечні та необхідні для високопродуктивної роботи умови праці;

4.2.одержувати в установленому порядку від відділів, управлінь та інших структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, підприємств, установ та організацій усіх форм власності інформацію та інші матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

4.3.залучати до розгляду питань, які належать до його компетенції, спеціалістів відділів, управлінь та інших структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, підприємств, установ, організацій та об'єднань громадян (за погодженням з їх керівниками);

4.4.вносити пропозиції міському голові та керуючому справами виконавчого комітету міської ради з питань, віднесених до компетенції відділу;

4.5.бути присутнім на сесіях міської ради, засіданнях виконавчого комітету міської ради, нарадах, інших заходах за участю міського голови, його заступників з метою висвітлення діяльності міської ради та її виконавчого комітету у засобах масової інформації;

4.6.користуватися правом доступу до документів нетаємного діловодства міської ради та її виконавчого комітету, які вимагають висвітлення їх у засобах масової інформації.

5. Структура відділу

5.1.Відділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади міським головою відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». У разі його відсутності його обов'язки виконує спеціаліст відділу, на якого розпорядженням міського голови покладено виконання обов'язків начальника відділу.

5.2.Начальник відділу здійснює керівництво діяльністю відділу, несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань, розподіляє обов'язки між працівниками відділу та складає посадові інструкції працівників.

5.3.Спеціалісти відділу призначаються на посаду та звільняються з посади міським головою відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

5.4.Посадові інструкції працівників відділу підписуються керуючим справами виконавчого комітету міської ради і затверджуються міським головою.

5.5.Начальник відділу вносить пропозиції керівництву виконавчого комітету міської ради про заохочення працівників відділу або застосування до них заходів дисциплінарної відповідальності.

5.6.Працівники відділу несуть персональну відповідальність за неякісне або несвоєчасне виконання посадових завдань та обов'язків, бездіяльність, порушення норм етики поведінки посадової особи місцевого самоврядування.

6. Заключні положення

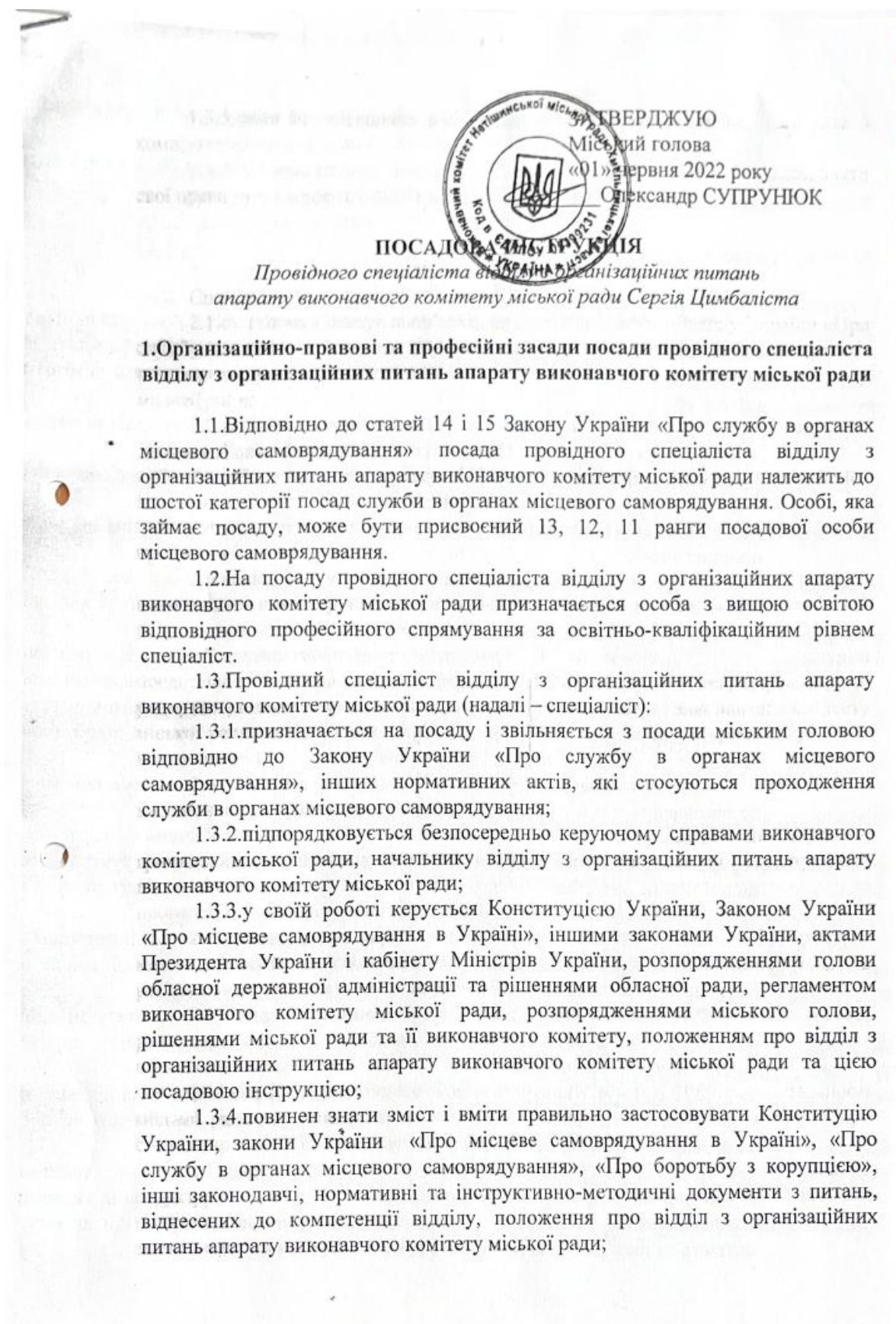
6.1.Статус посадових осіб відділу визначається законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування».

6.2.Структура відділу, його чисельність та посадові оклади його працівників встановлюються штатним розписом виконавчого комітету Нетішинської міської ради, який затверджується міським головою.

6.3.Положення про відділ затверджується міською радою. Зміни та доповнення до цього положення вносяться у порядку, встановленому для його прийняття.

Додаток В

Посадова інструкція провідного спеціаліста організаційного відділу



- 1.3.5. повинен досконало володіти державною мовою, вміти працювати з комп'ютерною технікою;
- 1.3.6. повинен знати і сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, свої права та порядок їх реалізації.

II Завдання та обов'язки

Спеціаліст:

- 2.1. сумлінно виконує обов'язки, визначені у статті 8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», та завдання, що випливають з положень про відділ з організаційних питань апарату виконавчого комітету міської ради;
- 2.2. здійснює організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності виконавчого комітету міської ради;
- 2.3. забезпечує підготовку інформації для розміщення на вебсайті Нетішинської міської ради та її виконавчого комітету;
- 2.4. аналізує, узагальнює та прогнозує розвиток ситуації в інформаційному просторі міста;
- 2.6. висвітлює у засобах масової інформації діяльність міської ради, виконавчого комітету та заходів за участю міського голови, секретаря міської ради, заступників міського голови;
- 2.7. організовує і проводить пресконференції, брифінги, зустрічі представників засобів масової інформації з міським головою, секретарем міської ради, заступниками міського голови, керуючим справами виконавчого комітету міської ради, керівниками відділів, управлінь та інших структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради;
- 2.8. готує матеріали про діяльність міської ради та її виконавчого комітету на замовлення засобів масової інформації;
- 2.9. спільно з громадськими організаціями, політичними партіями, громадськістю міста, управліннями, відділами та іншими структурними підрозділами виконавчого комітету міської ради забезпечує підготовку та проведення загальноміських заходів;
- 2.10. співпрацює з кореспондентами обласних засобів масової інформації з метою висвітлення діяльності міської ради та органів виконавчої влади в регіональних засобах масової інформації;
- 2.11. спільно з відділами та управліннями виконавчого комітету міської ради бере участь в організації і проведенні загальноміських заходів, сприяє об'єктивному їх висвітленню;
- 2.12. формує і контролює виконання замовлень на висвітлення діяльності міської ради та її виконавчого комітету згідно з укладеними договорами про співпрацю із засобами масової інформації;
- 2.13. підтримує зв'язок відділу з управліннями, відділами, іншими структурними підрозділами виконавчого комітету міської ради, організаціями, підприємствами, установами в межах своєї компетенції, аналізує статистичну звітність та інші документи, які надходять від них;

2.14.готує власні матеріали для преси, організовує інтерв'ю з міським головою з питань, якими опікується міська рада та її виконавчий комітет, реагує на публікації в пресі;

2.15.готує проекти рішень міської ради та виконавчого комітету міської ради, розпоряджень міського голови з питань, що віднесені до компетенції відділу;

2.16.здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення обласної ради та обласної державної адміністрації;

2.17. виконує інші доручення міського голови, керуючого справами виконавчого комітету міської ради та начальника відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету міської ради;

2.18.за дорученням керуючого справами виконавчого комітету міської ради, яке погоджується з міським головою, для виконання невідкладної та непередбаченої роботи з'являється на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, робота за які компенсується відповідно до чинного законодавства;

2.19.за розпорядженням міського голови може бути відкликаний із щорічної або додаткової відпустки. Частина невикористаної відпустки, яка залишилася, надається у будь-який інший час відповідного року чи приєднується до відпустки;

2.20.під час відсутності головного спеціаліста чи спеціаліста 1 категорії відділу виконує його обов'язки;

2.21.під час відсутності провідного спеціаліста відділу його обов'язки виконує спеціаліст 1 категорії відділу з організаційних апарату виконавчого комітету міської ради.

III. Права провідного спеціаліста відділу

Спеціаліст відділу має право:

3.1.користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і законами України;

3.2.за дорученням або погодженням із міським головою або керуючим справами виконавчого комітету міської ради з метою виконання службових доручень і посадових обов'язків безперешкодно відвідувати відділи, управління та інші структурні підрозділи виконавчого комітету міської ради, комунальні підприємства територіальної громади міста, безоплатно одержувати необхідні документи, статистичні та інші матеріали з питань, що належать до компетенції відділу;

3.3.бути присутнім в установленому порядку на сесіях міської ради, засіданнях виконавчого комітету міської ради, нарадах та інших заходах, які проводяться у міській раді та її виконавчому комітеті, брати участь у розгляді питань, що належать до компетенції відділу;

3.4.на оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу який йому присвоюється, досвіду роботи, якості виконання посадових обов'язків та стажу роботи в органах місцевого самоврядування;

3.5.на підвищення професійного рівня згідно з чинним законодавством;

3.6.на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей досвіду, сумлінного виконання своїх службових обов'язків шляхом участі у конкурсі або за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством;

3.7.на соціальний і правовий захист відповідно до його статусу;

3.8.на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників, громадян;

3.9.безперешкодного ознайомлення з документами, що стосуються його особисто, в необхідних випадках давати особисте пояснення;

3.10. вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри;

3.11.на здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови праці, забезпечення у межах виділеного фінансування необхідними для виконання посадових обов'язків приміщенням, меблями, оргтехнікою, канцелярським приладдям та іншими засобами.

IV.Оцінка роботи провідного спеціаліста відділу

4.1.Оцінка роботи спеціаліста відділу складається з поточної оцінки, яка здійснюється керуючим справами виконавчого комітету міської ради та начальником відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету міської ради під час виконання спеціалістом відділу своїх обов'язків, та періодичної оцінки, яка здійснюється атестаційною комісією виконавчого комітету міської ради у строки та в порядку, визначені законодавством та іншими нормативними актами.

4.2.Основними критеріями оцінки роботи спеціаліста відділу є:

4.2.1.ставлення, якість, повнота та своєчасності виконання своїх посадових обов'язків;

4.2.2.стан трудової дисципліни, культури праці;

4.2.4.взаємодія спеціаліста відділу з іншими працівниками відділу, ставлення до людей.

4.3.За умови позитивної оцінки роботи спеціаліста відділу відповідно до визначених у пунктах 4.1. - 4.2. посадової інструкції щодо нього міським головою можуть застосовуватися заходи морального та матеріального заохочення відповідно до чинного законодавства.

V. Відповідальність провідного спеціаліста відділу

Спеціаліст відділу несе відповідальність згідно з чинним законодавством за невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків, перевищення своїх повноважень та обмежень, передбачених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» і статтею 5 Закону України «Про боротьбу з корупцією», а також за вчинок, який порочить його як посадову особу місцевого самоврядування або дискредитує міську раду та її виконавчий комітет.

Начальник відділу з організаційних питань
апарату виконавчого комітету міської ради
Керуючий справами
виконавчого комітету міської ради

*Провідний спеціаліст відділу з
організаційних питань*

Світлана НОВІК

Любов ОЦАБРИКА

Сергій Чибалис

Додаток Г

Пропозиція угоди про побратимство між містами Нетішин та Люблін



ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ НЕТИШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул.Шевченка, 1, м.Нетішин, Хмельницька область, 30100, тел.(03842) 9-05-90, факс 9-00-94
E-mail: miskrada@netishynrada.gov.ua Код ЄДРПОУ 05399231

14.08.2025 № 11/01-05-5889 /2025 на № _____ від _____

Президенту міста Люблін
Кшиштофу ЖУКУ

Вельмишановний Пане Президенте!

Від імені Нетішинської міської ради та всієї нашої громади дозвольте висловити Вам щире повагу і подяку за багаторічну підтримку, яку польський народ надає Україні у цей непростий час.

Нетішин – місто-супутник Хмельницької атомної електростанції. Молоде, але надзвичайно активне місто, яке прагне розвиватися, зміцнювати зв'язки з європейськими партнерами та впроваджувати найкращі європейські практики.

Виховання підростаючого покоління у цінностях відкритості, демократії та взаємоповаги є для нас пріоритетом, адже саме діти та молодь формують наше спільне європейське майбутнє.

Нетішин із захопленням спостерігає за багатограним розвитком Любліна – міста з глибокою історією, живою культурою та потужним освітнім середовищем. Люблін зберігає свою неповторну спадщину, бережливо ставиться до історії та водночас орієнтується на інновації й розвиток.

Ми широко переконані, що встановлення побратимських відносин між Нетішином та Любліном стане важливим кроком на шляху до розвитку культурно-освітніх та молодіжних обмінів. Це дозволить нашим громадам спільно реалізовувати проєкти, спрямовані на виховання активних, свідомих громадян, готових жити та творити в мирній і об'єднаній Європі.

Орієнтуючись на успішний досвід вашого міста, ми хотіли б перейняти такі практики та підходи, які сприятимуть розвитку нашої громади та покращенню якості життя її мешканців.

Зокрема:

- активний розвиток освіти і молодіжної політики, що сприяє формуванню свідомих і активних громадян;
- підтримка культурних ініціатив, фестивалів та творчих проєктів, які об'єднують громаду і надихають дітей і молодь;

- відкритість до мультикультурності, що формують суспільний діалог і взаєморозуміння.

Особливо у воєнний час для нас важливо відчувати підтримку та партнерство від дружніх міст Європейського Союзу. Ми цінуємо європейські цінності свободи, демократії, взаємодопомоги та готові розвивати їх у спільних ініціативах, які принесуть користь обом громадам.

Запрошуємо Вас розглянути можливість підписання угоди про побратимство між нашими містами та започаткування активної співпраці вже найближчим часом.

Будемо раді надати будь-яку додаткову інформацію та обговорити подальші кроки.

Контактна особа: Катерина Костецька, головний спеціаліст відділу з організаційних питань апарату виконавчого комітету Нетішинської міської ради, телефон: +380977274711, електронна пошта: orgvidil@netishynrada.gov.ua.

З найкращими побажаннями та надією на майбутню зустріч!

Секретар міської ради

Іван РОМАНЮК

Катерина КОСТЕЦЬКА
9-11-60 *Кост*