

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВАРГА МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ

Управління охороною праці в організації публічної сфери

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та
адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
Варга Михайло Михайлович

Науковий керівник, д. ф., доцент
Маслей Віктор Михайлович

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
1.1. Теоретико-методологічні засади охорони праці в організаціях публічної сфери.....	6
1.2. Організаційно-функціональні механізми управління охороною праці в організаціях публічної сфери.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
2.1. Аналіз інституційного і організаційного забезпечення управління охороною праці в Баранинській сільській раді	18
2.2. Оцінювання стану та ефективності функціонування системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
3.1. Організаційно-інституційні напрями вдосконалення системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді.....	30
3.2. Функціонально-технологічні механізми підвищення ефективності управління охороною праці в Баранинській сільській раді.....	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність проблеми. Управління охороною праці в організаціях публічної сфери є надзвичайно актуальним, оскільки безпечні умови роботи визначають якість надання публічних послуг і стабільність функціонування всієї системи місцевого самоврядування. Зростання технологічних, соціальних та організаційних ризиків посилює потребу у впровадженні сучасних підходів до ідентифікації небезпек, управління ризиками та формування превентивної культури безпеки праці. Водночас недостатній рівень цифровізації, обмеженість фінансових ресурсів і недостатня підготовленість персоналу стримують ефективність виконання вимог законодавства з охорони праці в органах місцевого самоврядування (ОМС). Тому вдосконалення процесу управління охороною праці є ключовим чинником підвищення інституційної спроможності публічних організацій, зміцнення відповідальності їх керівників та створення безпечного середовища для працівників і населення. Все це вказує на актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання, які стосуються: управління охороною праці в організаціях різних типів; аналізу систем такого управління; механізмів, які необхідні для покращення такого управління розкривають наукові дослідження і розвідки Р. Августина, Ю. Богача, М. Долинської, І. Кононової Н. Кривокульської, Т. Крючкової, Д. Матвійчука, Л. Мелех, А. Нагорної, Т. Семенчук, Б. Цимбал, В. Цопи, М. Шкільняка й інших науковців. Однак, питання управління охороною праці в організаціях публічної сфери, зокрема, ОМС, характеризується несистемністю розкриття у науковій літературі. Крім цього, таке управління в ОМС має свої особливості, які розкриваються у специфіці правового статусу ОМС, публічно-сервісному характері їх діяльності, багаторівневій підпорядкованості та відповідальності перед територіальною громадою (ТГ). На відміну від суб'єктів приватного сектору, ОМС поєднують функції роботодавця з повноваженнями у сфері нормативного регулювання, контролю та організації безпечних умов праці на підпорядкованих об'єктах, що ускладнює побудову цілісної системи

управління охороною праці. Додатковими чинниками виступають обмеженість фінансово-ресурсного забезпечення, нерівномірний рівень кадрової та цифрової спроможності громад, що зумовлює фрагментарність і переважно формальний характер виконання частини вимог з охорони праці. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в деталізації організаційно-інституційних та функціонально-технологічних механізмів управління охороною праці саме в ОМС, що й визначає актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних засад і формування пропозицій щодо удосконалення управління охороною праці в організації публічної сфери (Баранинській сільській раді).

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити зміст теоретико-методологічних засад охорони праці в організаціях публічної сфери;
- здійснити характеристику організаційно-функціональних механізмів управління охороною праці в організаціях публічної сфери;
- проаналізувати інституційне й організаційне забезпечення управління охороною праці в Баранинській сільській раді;
- провести оцінювання стану та ефективності функціонування системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді через модернізацію її організаційно-інституційного складника;
- визначити напрями вдосконалення функціонально-технологічних механізмів підвищення ефективності управління охороною праці в Баранинській сільській раді.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес управління охороною праці в організації публічної сфери (Баранинській сільській раді).

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні питання вдосконалення процесу управління охороною праці в досліджуваній організації публічної сфери.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для оцінювання системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді – розділ 2); факторного аналізу (для виявлення факторів, що вказують на значимість вдосконалення функціонально-технологічних механізмів підвищення ефективності управління охороною праці в Баранинській сільській раді – розділи 2, 3); порівняльного аналізу (для співставлення результатів функціонування системи управління охороною праці в Баранинській сільській з чинною практикою роботи таких систем у громадах України– розділи 2, 3).

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо вдосконалення процесу управління охороною праці в публічних організаціях.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення і напрацьовані практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління охороною праці в Баранинській сільській раді застосовні у діяльності роботі цього та інших ОМС.

Апробація. Результати роботи знайшли своє відображення у Збірнику тез Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20.11.2025 р.) [4].

Структура і обсяг роботи. Робота розміщена на 47 сторінках, включає три розділи, список із 35 використаних джерел, 4 рисунки, 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Теоретико-методологічні засади охорони праці в організаціях публічної сфери

«Публічна сфера – це сфера функціонування держави, її інститутів і елементів, утворень, публічних об'єднань, таких як профспілки, політичні партії, рухи, інші громадські організації на основі публічної власності, з використанням макроструктурних і інфраструктурних ресурсів публічної сфери» [1].

Організації публічної сфери – це інституції, що виконують публічні функції та забезпечують надання послуг населенню від імені держави чи територіальної громади.

Управління охороною праці є підсистемою в системі управління організацією загалом (табл. 1.1).

Охорона праці в організаціях публічної сфери посідає центральне місце у системі управління людськими ресурсами та у забезпеченні ефективності функціонування органів публічної влади. Її значення зумовлене тим, що працівники публічного сектору економіки виконують завдання суспільної важливості та забезпечують реалізацію державної політики, адміністративних послуг, управління соціальними, економічними й комунікаційними процесами на всіх рівнях. Безпека їхньої праці є не лише правовим обов'язком держави і роботодавця, а й важливою умовою стійкості публічного управління, безперервності функціонування органів публічної влади та якості наданих послуг.

У широкому значенні охорона праці розглядається як система правових, соціально-економічних, організаційних, санітарно-гігієнічних та технічних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності людини у процесі трудової діяльності. У сучасній науковій традиції охорона праці має інтегрований характер і включає поняття безпеки праці, управління

професійними ризиками, формування безпечного виробничого середовища та культури безпечної поведінки.

Таблиця 1.1

Види управління в організаціях публічної сфери, їх завдання та інструменти реалізації

№	Вид управління	Основні завдання	Інструменти здійснення
1	2	3	4
1	Стратегічне управління	Визначення стратегічних цілей, аналіз середовища й ін.	SWOT/PEST-аналіз, стратегічні плани, дорожні карти, KPI, моніторинг
2	Оперативне управління	Організація щоденної роботи, координація роботи, контроль виконання	Регламенти, посадові інструкції, внутрішні протоколи, наради
3	Управління персоналом (HR)	Підбір, розвиток, мотивація, оцінювання персоналу	Атестація, компетентнісні моделі, тренінги, мотиваційні програми
4	Фінансове управління	Планування бюджету, контроль витрат, оптимізація фінансових потоків	Бюджетування, кошторис, фінансовий аналіз, внутрішній аудит
5	Управління якістю	Забезпечення якості послуг і процесів	ISO 9001, внутрішній контроль, аудит, стандарти операційних процедур (SOP)
6	Управління інформаційними ресурсами	Побудова цифрової інфраструктури, аналіз інформації	CRM/ERP-системи, електронний документообіг, кібербезпека, бази даних
7	Управління ризиками	Виявлення, аналіз та мінімізація ризиків	Матриці ризиків, протоколи реагування, моніторинг ризиків
8	Управління зв'язками з громадськістю	Інформування, залучення, підзвітність, побудова довіри	PR-кампанії, громадські слухання, соціальні мережі, опитування
9	Управління проектами	Реалізація інфраструктурних, екологічних проєктів тощо	Project Cycle Management, Agile/Scrum, логіко-структурна матриця
10	Екологічне управління	Контроль екологічних ризиків, виконання екологічних стандартів	Оцінка впливу на довкілля, управління відходами, ISO 14001
11	Управління майном	Раціональне використання і утримання комунального майна	Технічний аудит, паспортизація об'єктів, GIS-системи, інвентаризація
12	Управління охороною праці	Забезпечення безпечних умов праці, мінімізація ризиків у діяльності тощо	Інструктажі, оцінка професійних ризиків, ISO 45001, розслідування нещасних випадків й ін.

Примітка. Сформовано автором

Особливості охорони праці в організаціях публічної сфери полягають у специфічних умовах праці, високому рівні відповідальності працівників,

значному обсязі взаємодії з населенням і необхідності дотримання вимог службової дисципліни, етичних норм та законодавчих норм. Робота в органах місцевого самоврядування (ОМС), державних адміністраціях, комунальних установах часто передбачає поєднання адміністративних, комунікативних, аналітичних і соціально орієнтованих функцій, що формує особливе середовище професійних ризиків. Значну роль відіграють психоемоційні навантаження, стрес, конфліктні взаємодії з клієнтами, відповідальність за прийняття управлінських рішень, потреба у дотриманні жорстких строків та правил документообігу. Тому охорона праці в організаціях публічної сфери має враховувати як традиційні (санітарно-гігієнічні та організаційні), так і сучасні психологічні та соціально-комунікаційні аспекти.

Методологічне підґрунтя управління охороною праці становлять принципи системності, превентивності, пріоритету безпеки, адаптивності, відповідальності роботодавця та участі працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління охороною праці та їх характеристика

Принцип	Сутнісна характеристика
1	2
Системність	Розглядає охорону праці як інтегровану частину управління публічною організацією; забезпечує узгодженість заходів, процедур і рішень у сфері безпеки праці.
Превентивність	Передбачає випереджувальний характер заходів з охорони праці, спрямованих на попередження травматизму, аварій та професійних ризиків до їх виникнення.
Пріоритет безпеки	Установлює домінування вимог безпечної праці над економічними або адміністративними інтересами; рішення мають прийматися з урахуванням ризиків для працівників.
Адаптивність	Забезпечує гнучкість системи охорони праці, її здатність реагувати на зміни умов праці, технологій, кадрової структури, ризиків та зовнішніх викликів.
Відповідальність роботодавця	Закріплює обов'язок роботодавця забезпечити безпечні умови праці, організацію навчання, інструктажів, контроль та постійне вдосконалення системи охорони праці.
Участь працівників	Передбачає залучення працівників до виявлення небезпек, оцінювання ризиків, участі у навчанні, розробленні заходів безпеки та формуванні культури безпечної поведінки.

Примітка. Сформовано автором

Принципи охорони праці закріплені Законом України «Про охорону праці»[26] (рис. 1.1).

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці;
- підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці;
- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони довкілля;
- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;
- встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності;
- адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;
- використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству;
- інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами під час прийняття рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;
- використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва

Рис. 1.1. Принципи, на яких базується державна політика в сфері охорони праці

Примітка. Сформовано на основі джерела [26]

У міжнародній практиці управління охороною праці все більше ґрунтується на стандартах управління ризиками, зокрема ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці». Стандарт визначає охорону праці як комплексний процес, що включає ідентифікацію небезпек, оцінку ризиків, планування заходів управління ризиками, моніторинг, аудит і постійне вдосконалення. Прийняття Україною міжнародних підходів до безпеки праці

забезпечує адаптацію системи охорони праці в публічній сфері до європейських вимог та стандартів праці.

Нормативно-правову основу охорони праці в Україні формують Конституція України, Кодекс законів про працю, Закони України: «Про охорону праці», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу», низка постанов Кабінету Міністрів і міжгалузевих інструкцій. Вони визначають обов'язки роботодавця щодо створення безпечних умов праці, забезпечення працівників засобами захисту, проведення навчання, інструктажів, медичних оглядів, організації контролю за виконанням правил охорони праці.

Ключові методологічні підходи до охорони праці в публічній сфері представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові методологічні підходи до охорони праці в публічній сфері

№ з/п	Назва і зміст підходу
1	2
1	Системний підхід , який передбачає розгляд охорони праці як інтегрованої частини управління організацією, і забезпечує взаємозв'язок усіх елементів безпеки праці.
2	Процесний підхід . У відповідності до нього охорона праці розглядається як послідовність управлінських процесів: планування, реалізація, аудит, удосконалення.
3	Ризик-орієнтований підхід , зміст якого у тому, що основою управління є оцінювання професійних ризиків, прогнозування наслідків, визначення пріоритетів захисту.
4	Соціально-психологічний підхід , який переносить акцент на культуру безпеки, комунікацію, управління стресом, профілактику професійного вигорання.
5	Компетентнісний підхід . Він передбачає необхідність розвитку професійних компетенцій персоналу у сфері безпеки праці, управління ризиками, кризових комунікацій.

Примітка. Сформовано автором

У сукупності ці підходи забезпечують цілісне трактування системи управління охороною праці та її ефективну інтеграцію в управлінську діяльність організації публічної сфери.

Важливо відзначити, що сучасні виклики, серед яких цифровізація адміністративних процесів, збільшення частки дистанційної роботи, зміна

форматів комунікації з населенням, зростання психоемоційного навантаження висувають нові вимоги до управління охороною праці. Тому методологія охорони і забезпечення безпеки праці має бути адаптивною, сучасною та орієнтованою на постійне вдосконалення.

1.2. Організаційно-функціональні механізми управління охороною праці в організаціях публічної сфери

Побудова ефективного механізму управління охороною праці є невід'ємним елементом сучасної системи публічного управління, адже від стану його функціонування залежить стабільність роботи, рівень кадрової стійкості, продуктивність персоналу та довіра громадян до організацій публічної сфери.

Організаційно-функціональні механізми забезпечують чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами організації, що мінімізує ризики управлінських помилок та підвищує оперативність реагування на небезпечні ситуації. Вони формують єдину логіку планування, контролю, моніторингу та оцінювання стану охорони праці, що сприяє системності та передбачуваності управлінських рішень. Крім того, ефективні механізми дозволяють інтегрувати вимоги охорони праці у всі ключові процеси діяльності організації публічної сфери, забезпечуючи послідовне дотримання законодавчих норм і формування культури безпеки.

Організаційно-функціональні механізми управління охороною праці в установах публічної сфери становлять комплекс інституційних, процедурних, кадрових та інформаційно-аналітичних інструментів, які забезпечують створення безпечних і здорових умов праці для публічних службовців (службовців органів місцевого самоврядування (ОМС), державної служби, освітніх установ, лікарень, комунальних підприємств та ін.).

Структура організаційного механізму управління охороною праці представлена в табл. 1.4.

Структура організаційного механізму управління охороною праці в організації

№ з/п	Елемент механізму	Його характеристика
1	2	
1	Мета	Створення формальної, нормативно визначеної системи організації охорони праці в організації.
2	Ключове призначення	Регламентация діяльності, розподіл повноважень і відповідальності, визначення процедур безпеки.
3	Суб'єкти	Керівник організації; служба охорони праці; уповноважені особи; структурні підрозділи; профспілкові представники.
4	Структурні елементи	Організаційна структура; служба охорони праці; положення, регламенти, інструкції; посадові обов'язки; система документації.
5	Основні процедури	Створення служби охорони праці; затвердження інструкцій; атестація робочих місць; призначення відповідальних осіб; оформлення внутрішніх наказів.
6	Правова основа	Закон «Про охорону праці»; Кодекс законів про працю в Україні; Закон «Про державну службу»; Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»; міжнародні стандарти серії ISO; колективний договір.
7	Організаційні інструменти	Положення та інструкції; накази; журнали реєстрації; карти ризиків; регламенти роботи; робочі програми.
8	Ресурсне забезпечення	Штат служби охорони праці; фінансування; засоби контролю; інструктивні матеріали; матеріально-технічна база.
9	Функції	Організація, координація, регламентація, кадрове забезпечення, контроль відповідальності.
10	Результат	Наявність упорядкованої, формально структурованої системи охорони праці в організації.

Примітка. Сформовано автором з використанням [11; 26]

Структура функціонального механізму управління охороною праці представлена в табл. 1.5.

Організаційно-функціональні механізми охорони праці реалізуються через систему управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль, оцінювання ризиків, навчання персоналу, моніторинг стану безпеки та постійне вдосконалення. Усі ці функції мають бути закріплені у внутрішніх організаційних регламентах, посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи й інтегровані в загальну систему управління організацією.

Структура функціонального механізму управління охороною праці

№ з/п	Елемент механізму	Його характеристика
1	2	
1	Мета	Реальне виконання заходів з охорони праці та забезпечення безпеки працівників організації.
2	Ключове призначення	Упровадження управлінських процедур, що забезпечують безпеку, контроль і профілактику ризиків.
3	Суб'єкти	Усі працівники організації; служба охорони праці; комісії з перевірок; аудитори; інструктори з безпеки.
4	Структурні елементи	Процеси планування, інструктажів, оцінювання ризиків, контролю, аудиту, навчання та реагування на інциденти.
5	Основні процедури	Ідентифікація небезпек; оцінка ризиків; проведення навчань; контроль робочих місць; розслідування інцидентів; профілактичні заходи; аудит.
6	Правова основа	Правила охорони праці; міжгалузеві та галузеві інструкції; протоколи інструктажів; стандарти серії ISO 45001.
7	Функціональні інструменти	Методи оцінки ризиків; інструктажі; тренінги; журнали контролю; електронні системи моніторингу; чек-листи; аварійні протоколи.
8	Ресурсне забезпечення	Засоби індивідуального захисту; навчальні програми; технічні засоби безпеки; цифрові платформи; інструменти аудиту.
9	Функції	Планування, реалізація, контроль, моніторинг, виявлення ризиків, реагування, удосконалення.
10	Результат	Реально функціонуюча система безпеки праці в організації, що зменшує ризики і забезпечує безпечні умови праці.

Примітка. Сформовано автором з використанням [11; 26]

Важливою передумовою забезпечення дієвості механізму управління охороною праці є правильно сформована організаційна структура, у межах якої визначаються обов'язки керівників, служби охорони праці, уповноважених з охорони праці та працівників. Органи публічної влади, відповідно до законодавства, зобов'язані створювати службу охорони праці або призначати компетентну посадову особу, відповідальну за безпеку праці.

Функції служби охорони праці включають: розробку нормативних документів, проведення інструктажів, аналіз причин травматизму, організацію атестації робочих місць, здійснення внутрішнього контролю, участь у розслідуванні нещасних випадків, ведення документації та методичний супровід.

Організаційно-функціональні механізми базуються на низці ключових процедур, які формують єдиний управлінський цикл.

Першою з них є планування охорони праці, що включає визначення цілей і завдань, ресурсного забезпечення заходів щодо забезпечення безпеки. Планування здійснюється шляхом формування річних та квартальних планів, які охоплюють профілактичні, інформаційні, санітарно-гігієнічні та організаційні заходи. На цій стадії реалізуються також: бюджетування, визначення потреб у навчанні, технічному забезпеченні, засобах захисту та модернізації робочих місць.

Другим важливим елементом є оцінювання професійних ризиків і управління ними. Це передбачає ідентифікацію небезпечних та шкідливих факторів, аналіз умов праці, оцінювання ймовірності та тяжкості можливих наслідків, визначення пріоритетів у запровадженні захисних заходів. В організаціях публічної сфери це особливо актуально, адже значна частина ризиків пов'язана з психоемоційним навантаженням, конфліктними комунікаціями, роботою з великими обсягами інформації, цифровими системами, а також фізичними факторами в окремих комунальних установах (медичних, соціальних, освітніх). Ризик-орієнтований підхід дозволяє не лише мінімізувати рівень травматизму, а й попереджати професійне вигорання та знижувати рівень стресу.

Важливою складовою є організація навчання та інструктажів з охорони праці. Установи публічної сфери зобов'язані проводити вступні, первинні, повторні, позапланові та цільові інструктажі, а також організувати періодичне навчання для керівників і спеціалістів (табл. 1.6).

Якісне навчання підвищує обізнаність працівників щодо безпеки праці, формує культуру відповідальної професійної поведінки та зменшує ймовірність порушень. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові технології навчання, включно з відеокурсами, дистанційними платформами та симуляційними програмами.

**Структура видів інструктажів з охорони праці в організаціях
публічної сфери**

Вид інструктажу	Мета	Хто проходить	Коли проводиться	Основний зміст
1	2	3	4	5
Вступний	Ознайомлення з загальними вимогами охорони праці в організації	Усі працівники, практиканти, які залучаються до робіт	Перед початком трудової діяльності або перебуванням на об'єкті	Правила поведінки, загальні небезпеки, пожежна безпека, порядок дій у надзвичайних ситуаціях
Первинний	Засвоєння вимог безпеки на конкретному робочому місці	Працівники, які приступають до роботи	Перед початком роботи на робочому місці	Особливості процесу, обладнання, індивідуальні засоби захисту, професійні ризики
Повторний	Закріплення знань та перевірка дотримання вимог	Усі працівники	Не рідше ніж раз на 6 місяців	Основні вимоги безпеки, аналіз типових помилок, актуалізація інструкцій
Позаплановий	Усунення порушень або змін після аварій чи оновлення нормативів	Працівники, що виконують відповідні роботи	Після аварій, змін технології, порушень або за вимогою контролюючих органів	Нові вимоги, оновлені інструкції, результати розслідувань, коригувальні дії
Цільовий	Забезпечення безпеки при виконанні разових або небезпечних робіт	Працівники, залучені до конкретного завдання	Перед виконанням робіт підвищеної небезпеки, разових операцій, масових заходів	Специфічні вимоги до виконання роботи, порядок допуску, заходи безпеки та контролю

Примітка. Сформовано з використанням [9]

Важливою частиною організаційно-функціонального механізму є документування та стандартизація процесів охорони праці. Це включає створення та ведення інструкцій, положень, журналів, актів, протоколів розслідувань, планів евакуації, графіків інструктажів і звітної документації. Стандартизація дозволяє забезпечити чіткість виконання процедур, прозорість

діяльності та можливість контролю з боку державних органів або внутрішнього аудиту.

Наступним елементом механізму є внутрішній та зовнішній контроль. Внутрішній контроль за охороною праці в ОМС є ключовим елементом функціонування системи безпеки, оскільки забезпечує своєчасне виявлення порушень, оцінювання ризиків та організацію коригувальних заходів. Керівництво ОМС здійснює стратегічний контроль, формує політику та визначає ресурси, необхідні для реалізації заходів з охорони праці, а також несе персональну відповідальність за створення безпечних умов праці. Служба охорони праці виконує функції оперативного контролю: проводить планові й позапланові перевірки робочих місць, веде документацію, аналізує причини порушень, організовує інструктажі та координує взаємодію з контролюючими органами. Уповноважені працівники або відповідальні особи в структурних підрозділах здійснюють щоденний моніторинг стану безпеки, контролюють дотримання інструкцій, інформують про ризики та подають пропозиції щодо удосконалення умов праці. Така багаторівнева система внутрішнього контролю забезпечує комплексність нагляду та підвищує ефективність превентивних заходів.

Він передбачає перевірку стану робочих місць, дотримання правил безпеки, ефективності засобів захисту та готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Зовнішній контроль – це нагляд з боку Держпраці, місцевих органів влади, профспілок або громадськості. Контрольні функції є важливою гарантією дотримання законодавства та усунення недоліків системи безпеки організації.

Дієвість організаційно-функціональних механізмів залежить і від мотиваційних інструментів, спрямованих на заохочення працівників до дотримання правил охорони праці. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні стимули, включно з відзнаками, преміями, конкурсами, елементами корпоративної культури та залученням працівників до розроблення безпекових заходів. Формування культури безпечної поведінки є

ключовим фактором стійкості системи охорони праці, особливо в установах, де велика частина ризиків пов'язана з людським фактором.

Додаткове значення в управлінні охороною праці мають комунікаційні механізми, що забезпечують взаємодію між керівництвом, працівниками та службою охорони праці. Вони реалізуються через внутрішні наради, інформаційні повідомлення, інструктажі, електронні системи повідомлень про небезпеки, а також відкриті канали для пропозицій. Ефективні комунікації допомагають оперативно виявляти ризики, обмінюватися інформацією та забезпечувати прозорість рішень у сфері безпеки.

Суттєвим компонентом сучасних організаційно-функціонального механізму в сучасних умовах є цифровізація охорони праці. Вона охоплює створення електронних журналів, облік інцидентів, електронні чек-листи перевірок, автоматизовані системи сповіщення, дистанційні навчальні курси, цифрові платформи управління ризиками. Це підвищує точність контролю, зменшує навантаження на персонал, прискорює документообіг і дозволяє ефективніше інтегрувати охорону праці в інші управлінські процеси.

Важливо наголосити, що організаційно-функціональні механізми охорони праці мають бути інтегровані у стратегічні та оперативні документи організації (стратегії розвитку, програми управління персоналом, антикризові плани, регламенти взаємодії структурних підрозділів тощо). Таке інтегрування забезпечує узгодженість дій, підвищує рівень відповідальності керівників і дозволяє формувати комплексний підхід до безпеки праці.

Отже, організаційно-функціональні механізми управління охороною праці в установах публічної сфери є комплексною системою, що поєднує правові, організаційні, управлінські, технологічні та культурні елементи. Їх ефективність визначає рівень безпеки праці в організації публічної сфери, стійкість її функціонування та якість публічних послуг, які вона надає. Саме тому розвиток сучасної, ризик-орієнтованої, цифровізованої і орієнтованої на безпеку працівника системи охорони праці є стратегічним завданням органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Аналіз інституційного і організаційного забезпечення управління охороною праці в Баранинській сільській раді

Досліджуваною організацією публічної сфери є Баранинська сільська рада. Дані про неї наведені на рис. 2.1.

Інформація про досліджувану Баранинську
сільську територіальну громаду

Баранинська сільська територіальна громада утворена 2017 року в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року. До складу громади увійшли населені пункти: Баранинці, Барвінок, Довге Поле, Підгорб, Великі Лазы, Циганівці, Холмці, Ярок, Стрипа з адміністративним центром у с. Баранинці Ужгородського району Закарпатської області.

Внаслідок проведення перших виборів 25.10.2020 р. набули повноважень сільські, селищні, міські ради та відповідні сільські, селищні, міські голови у територіальних громадах, утворених Кабінетом Міністрів України відповідно до Закону України від 16.04.2020 р. №562 «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад».

До Баранинської громади внаслідок проведення виборів приєдналося ще 3 села, які раніше входили до складу Русько-Комарівської сільської ради: Руські Комарівці, Нижнє Солотвино, Глибоке.

Загальний склад громади утворює 12 населених пунктів з адміністративним центром у с. Баранинці

Рис. 2.1. Інформація про досліджувану Баранинську сільську ТГ
Примітка. Сформовано за [23]

Організаційний супровід діяльності Баранинської сільської ради утворює багаторівнева система управління, яка включає рівні, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні організаційного супроводу діяльності Баранинської сільської ради

№ з/п	Елементи організаційного забезпечення
1	2
1	Стратегічний рівень управління
2	Представницький рівень управління
3	Тактичний рівень управління
4	Операційний рівень управління
5	Територіально наближений рівень управління
6	Взаємозв'язки між рівнями і ланками управління ТГ

Примітка. Сформовано за інформацією Баранинської ТГ

Організаційне забезпечення системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді передбачає визначення чіткої структури відповідальності, кадрового забезпечення, розроблення внутрішніх нормативних документів та впровадження процедур, спрямованих на створення безпечних умов праці в цій публічній організації.

У структурі ради представлені керівництво та виконавчий комітет: голова, заступник, секретар, старости населених пунктів. Це забезпечує формальне підґрунтя для делегування обов'язків і призначення відповідальних осіб за різні напрями діяльності, у тому числі, й за й охорону праці.

На офіційному ОМС зазначено, що серед штатних посад є посада інженера з охорони праці. Це означає, що Баранинська сільська рада має кадровий ресурс, який формально відповідає за питання охорони праці, що є важливим елементом організаційного механізму. Однак на сайті не представлено деталізованої інформації про межі компетенції інженера з охорони праці, не оприлюднено положення про службу охорони праці, не наведено статистику інструктажів, перевірок чи нещасних випадків. Це створює інформаційний пробіл, який треба або закритись через запит до ради, або доповнити даними з інших джерел.

Служба з кадрового та правового забезпечення також створена у організаційній структурі досліджуваного ОМС і дотична до питань управління охороною праці.

Нормативно-правова база діяльності ради включає документи, що стосуються охорони праці: зокрема, одним із завдань, зазначених у документах ради, є «вживати заходів для поліпшення умов праці, забезпечення дотримання правил охорони праці, внутрішнього трудового розпорядку, санітарної та пожежної безпеки» [21]. Це означає, що Баранинською сільською радою закріплена відповідальність на рівні окремого нормативного положення. Однак, на сайті відсутній повний текст положення про службу охорони праці або регламенту внутрішнього контролю з безпеки праці.

Так, документом [18] визначено основні позиції, які стосуються управління охороною праці в ОМС (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Особливості повноважень органів місцевого самоврядування у сфері здійснення контролю за охороною праці

№	Положення	Суть
1	2	3
1	Затвердження програм безпеки праці	Органи місцевого самоврядування (ОМС) у межах своєї компетенції мають затверджувати цільові регіональні програми поліпшення стану безпеки і умов праці, а також заходів з охорони праці як складової соціально-економічного та культурного розвитку регіону.
2	Створення комунальних аварійно-рятувальних служб	ОМС можуть приймати рішення про створення комунальних аварійно-рятувальних служб для обслуговування території чи майна громади, що є елементом реалізації політики охорони праці на регіональному рівні.
3	Контроль за об'єктами комунальної власності	Виконавчі органи міських, селищних, сільських рад забезпечують належне утримання та безпечну експлуатацію об'єктів комунальної власності (житлово-комунальне господарство, транспорт, зв'язок тощо) з дотриманням вимог охорони праці.
4	Делеговані повноваження контролю за охороною праці	Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування» ОМС при здійсненні повноважень у сфері контролю за законодавством про працю і зайнятість можуть проводити перевірки на підприємствах комунальної власності.
5	Обмеження щодо контролю за некомунальними суб'єктами	Лист зазначає, що порядок розслідування нещасних випадків не передбачає контрольних повноважень інших органів, крім тих, що брали участь у розслідуванні (наприклад, щодо контролю за виконанням заходів роботодавцем).
6	Рекомендаційний характер листа	У листі підкреслено, що листи міністерств і центральних органів виконавчої влади не є нормативно-правовими актами, а мають роз'яснювальний чи рекомендаційний характер.

Примітка. Сформовано на основі [18]

Організаційно, тобто на рівні виконавчого комітету, ОМС має чітко сформований виконавчий орган: голову виконкому (Марусяк Юрій Іванович), секретаря виконкому (Матицо Степан Степанович). Наявність виконавчого комітету створює платформу для здійснення політики щодо охорони праці в сільській раді, оскільки саме цей орган може приймати рішення, забезпечувати виділення ресурсів та контролювати стан охорони праці.

Таким чином, організаційне забезпечення системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді характеризується:

- формалізацією керівної структури цього ОМС;
- наявністю спеціаліста з охорони праці;
- нормативним закріпленням заходів щодо безпеки праці;
- існуванням виконавчого комітету, який може здійснювати контроль та ресурсообезпечення охорони праці в ОМС.

Результати оцінювання організаційного забезпечення управління охороною праці в Баранинській сільській раді наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати оцінювання організаційного забезпечення управління охороною праці в Баранинській сільській раді

Елемент організаційного забезпечення	Наявна інформація (факти з сайту ради)	Оцінка стану	Потреба вдосконалення
1	2	3	4
1. Організаційна структура управління	На сайті оприлюднено структуру керівництва і виконавчого комітету (голова, секретар, заступники, старости).	Виконано частково	Структура сформована, але не містить чітко виділеного підрозділу/служби з охорони праці.
2. Наявність відповідальної особи (інженера з охорони праці)	У штатному розписі вказано посаду інженера з охорони праці.	Виконано	Формально відповідальну особу визначено. Це позитивний аспект.
3. Наявність служби охорони праці чи положення про неї	На сайті не оприлюднено положення про службу охорони праці або внутрішніх нормативів з цього питання.	Потребує вдосконалення	Необхідно розробити й опублікувати Положення про службу охорони праці згідно із Законом України «Про охорону праці».
4. Внутрішні нормативні документи (інструкції, регламенти, правила)	У загальних документах міститься вимога «вживати заходів щодо охорони праці», але немає повного переліку інструкцій.	Виконано частково	Варто оприлюднити інструкції з охорони праці для посадових осіб, працівників, відвідувачів, для робіт підвищеної небезпеки тощо.
5. Документування процедур охорони праці	Не представлено на сайті журнали, план інструктажів, програми навчання, акти розслідувань.	Потребує вдосконалення	Дані не оприлюднені. Потрібна прозорість.

Елемент організаційного забезпечення	Наявна інформація (факти з сайту ради)	Оцінка стану	Потреба вдосконалення
1	2	3	4
6. Система навчання та інструктажів	На сайті відсутня інформація про проведення інструктажів, навчання з охорони праці.	Потребує вдосконалення	Необхідно розміщувати на сайті плани навчання та звіти про інструктажі.
7. Атестація робочих місць	Інформації немає.	Потребує вдосконалення	Особливо актуально для працівників комунальних установ.
8. Контроль та моніторинг стану охорони праці	Немає оприлюднених актів перевірок, аналізу ризиків, заходів реагування.	Потребує вдосконалення	Слід здійснювати ведення й публікування щорічних звітів.
9. Забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ)	Інформація відсутня.	Не визначено	Вимагає роботи в цьому напрямі.
10. Функціонування виконавчого комітету в частині охорони праці	Вказано склад виконкому, що може ухвалювати рішення щодо безпеки праці.	Виконано частково	Потрібні протоколи рішень щодо охорони праці.
11. Взаємодія з працівниками (комунікації)	Сайт містить контакти, онлайн-звернення; однак немає спеціальної сторінки з питань охорони праці.	Потребує вдосконалення	Створити розділ «Охорона праці» на сайті ради.
12. Пожежна та техногенна безпека	Є загальні документи щодо безпеки, пожежної охорони.	Виконано частково	Немає оприлюдненого плану евакуації, інструкцій, актів перевірок ДСНС.

Примітка. Сформовано автором за результатами аналізу інформації Баранинської сільської ради

Таким чином, аналіз організаційного забезпечення управління охороною праці в Баранинській сільській раді показав, що воно має базові елементи, зокрема наявність відповідальної особи та загальні нормативні вимоги щодо охорони праці. Однак значна частина інформації не оприлюднена, що ускладнює оцінку прозорості та повноти системи управління охороною й безпекою праці.

Необхідними є: оприлюднення документів з охорони праці; публікація програм інструктажів; відкритість даних про ризики, перевірки, навчання; створення окремого розділу «Охорона праці» на сайті ради.

2.2. Оцінювання стану та ефективності функціонування системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді

Оцінювання стану та ефективності функціонування системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді ґрунтується на аналізі кадрових, організаційних, нормативних та комунікаційних характеристик, які визначають рівень сформованості відповідної системи. Доступна на сайті ради інформація дозволяє оцінити окремі елементи організаційного забезпечення, проте водночас виявляє значні прогалини у відкритості даних щодо практичної реалізації заходів з охорони праці.

SWOT-аналіз системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
1	2
<p>Наявність у штаті інженера з охорони праці.</p> <p>Сформована управлінська структура (голова, виконком, старости), що дозволяє делегувати повноваження та контролювати безпеку праці.</p> <p>Формальне закріплення обов'язків щодо охорони праці в нормативних документах ради.</p> <p>Наявність розгалуженої системи управління громадою, яка потенційно може ефективно координувати питання безпеки праці.</p>	<p>Відсутність оприлюднених положень про службу охорони праці та внутрішніх регламентів.</p> <p>Низький рівень інформаційної прозорості (немає розділу «Охорона праці», звітів, планів, протоколів перевірок).</p> <p>Відсутність статистики травматизму та інцидентів.</p> <p>Недостатня інформація про навчання, інструктажі та атестацію робочих місць.</p> <p>Слабка інтеграція охорони праці у загальний менеджмент громади.</p>

Продовження табл. 2.4

1	2
О – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
1	2
Створення на сайті спеціалізованого розділу «Охорона праці» з документами та звітами.	Можливе зростання виробничих ризиків через відсутність системного внутрішнього контролю.
Розроблення та офіційне оприлюднення Положення про службу охорони праці.	Ризики штрафів та приписів за недотримання вимог законодавства у сфері охорони праці.
Впровадження цифрових інструментів: електронних журналів інструктажів, ризик-карт, планів перевірок.	Низький рівень обізнаності працівників щодо безпечних методів роботи.
Проведення регулярних навчань, тренінгів, профілактичних програм.	Нестача ресурсів на впровадження заходів безпеки, ЗІЗ і навчання.
Співпраця з ДСНС, Держпраці, освітніми закладами та експертними організаціями.	Зниження довіри працівників та громадян у разі порушень у сфері охорони праці.
Інтеграція питань охорони праці у стратегію розвитку громади.	
Примітка. Сформовано автором за результатами проведеного аналізу	

Бальну оцінку за результатами SWOT-аналізу системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді містять табл. 2.5-2.8.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка сильних сторін системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді

Сильні сторони	Оцінка (1–5)
1	2
Наявність у штаті інженера з охорони праці	5
Сформована управлінська структура, що дозволяє делегувати повноваження	4
Формальне закріплення обов'язків щодо охорони праці в нормативних документах	3
Наявність розгалуженої системи управління громадою, що може координувати безпеку праці	4
Середня оцінка блоку	4,0

Примітка. Сформовано автором.

²Примітка. Використано шкалу 1–5 балів, де: 1 – дуже низький вплив / значимість; 5 – дуже високий вплив / значимість.

Таблиця 2.6

**Бальна оцінка слабких сторін системи управління охороною праці в
Баранинській сільській громаді**

Слабкі сторони	Оцінка (1–5)
1	2
Відсутність положень про службу охорони праці та внутрішніх регламентів	5
Низький рівень інформаційної прозорості	5
Відсутність статистики травматизму та інцидентів	4
Недостатня інформація про інструктажі, навчання, атестацію робочих місць	4
Слабка інтеграція охорони праці у загальний менеджмент громади	5
Середня оцінка блоку	4,6

Примітка. Сформовано автором.

²Примітка. Використано шкалу 1–5 балів, де: 1 – дуже низький вплив / значимість; 5 – дуже високий вплив / значимість.

Таблиця 2.7

**Бальна оцінка можливостей системи управління охороною праці в
Баранинській сільській громаді**

Можливості	Оцінка (1–5)
1	2
Створення розділу «Охорона праці» на сайті	5
Розроблення та оприлюднення Положення про службу охорони праці	5
Впровадження цифрових інструментів (електронні журнали, ризик-карти)	4
Проведення регулярних навчань і профілактичних програм	4
Співпраця з ДСНС, управлінням Держпраці, ЗВО, експертами	5
Інтеграція охорони праці у стратегію розвитку громади	4
Середня оцінка блоку	4,5

Примітка. Сформовано автором.

²Примітка. Використано шкалу 1–5 балів, де: 1 – дуже низький вплив / значимість; 5 – дуже високий вплив / значимість.

**Бальна оцінка загроз для системи управління охороною праці в
Баранинській сільській громаді**

Можливості	Оцінка (1–5)
1	2
Зростання виробничих ризиків через відсутність системного контролю	5
Ризики штрафів і приписів за недотримання законодавства	5
Низький рівень обізнаності працівників	4
Нестача ресурсів на безпеку, ЗІЗ, навчання	5
Зниження довіри працівників і громадян у разі порушень	4
Середня оцінка блоку	4,6

Примітка. Сформовано автором.

²Примітка. Використано шкалу 1–5 балів, де: 1 – дуже низький вплив / значимість; 5 – дуже високий вплив / значимість.

Здійснимо розрахунок інтегрального індексу стану управління охороною праці в Баранинській сільській громаді.

Для проведення інтегральної оцінки використаємо чотири складові SWOT-аналізу:

S – сильні сторони (позитивні внутрішні фактори);

W – слабкі сторони (негативні внутрішні фактори);

O – можливості (позитивні зовнішні фактори);

T – загрози (негативні зовнішні фактори).

Врахуємо те, що позитивні фактори підвищують інтегральний індекс стану управління охороною праці в Баранинській сільській громаді, а негативні – знижують.

Для розрахунку використаємо нормовану формулу (2.1.):

$$I = \frac{S+O}{2} - \frac{W+T}{2} \text{ (формула 2.1.)}$$

Підставляємо середні бали: S = 4,0, W = 4,6, O = 4,5, T = 4,6.

Здійснимо розрахунок інтегрального індексу:

$$I = \frac{4,0 + 4,5}{2} - \frac{4,6 + 4,6}{2}$$

$$I = \frac{8,5}{2} - \frac{9,2}{2}$$

$$I = 4,25 - 4,60 = -0,35$$

Отже, проведений розрахунок показує, що інтегральний індекс стану управління охороною праці в Баранинській сільській громаді рівний (-0,35) (негативний рівень).

Інтерпретація індексу є наступною:

$I > +0,5$ – високий рівень зрілості системи охорони праці;

$0 < I \leq 0,5$ – середній рівень;

$-0,5 < I \leq 0$ – негативний, але стабілізований рівень, існує потенціал для розвитку;

$I \leq -0,5$ — критичний рівень.

Отримане поточне значення інтегрального індексу (-0,35) свідчить про те, що система управління охороною праці в Баранинській сільській громаді перебуває в зоні ризику, тобто недоліки та загрози перевищують наявні сильні сторони. Водночас індекс близький до нульової позначки, що демонструє наявність потенціалу для швидкого коригування за рахунок реалізації існуючих можливостей ТГ.

Організаційна спроможність системи охорони праці в Баранинській сільській раді означає здатність цієї установи ефективно організувати, координувати, контролювати і впроваджувати заходи з охорони праці. Вона включає кадрові, процедурні, документальні, ресурсні та інформаційні складові.

На сайті Баранинської сільської ради оприлюднено штатний розпис, де серед посад вказано «інженера з охорони праці». Це свідчить про наявність спеціальної посадової особи, що відповідає за питання охорони праці і є позитивним індикатором кадрової спроможності. Однак сайт не надає

деталізованої інформації про обсяг функцій цієї особи, наявність команди працівників, до функцій яких належать питання охорони праці в ОМС, їх функціональне навантаження.

Негативом є те, що інформація про інструктажі, навчання, атестацію робочих місць, контрольні перевірки або статистику інцидентів на сайті не представлена. Без даних про ресурси (засоби захисту, навчання, контролю) оцінка організаційної спроможності ОМС щодо управління охороною праці залишається обмеженою. Таким чином, система такого управління працює на базовому рівні, але має резерви розвитку.

Сайт Баранинської сільської ради містить загальну інформацію про структуру ОМС та окремі документи, але відсутні спеціалізовані розділи, присвячені охороні праці, де були б представлені публічні звіти, плани, графіки. Це означає, що комунікаційна спроможність системи управління охороною праці є вкрай низька.

Оскільки охорона праці в публічній організації має бути інтегрована у загальну систему управління нею (кадри, безпека, адміністративна діяльність). Не зважаючи на наявність в штаті відповідального інженера, відсутність докладної інформації про його взаємодію з виконавчим комітетом, кадровим відділом, бюджетним процесом чи внутрішнім контролем свідчить про слабкий рівень інтеграції.

У контексті нормативно-правового забезпечення на сайті оприлюднено окремі офіційні документи, в яких міститься загальна вимога «вживати заходів для поліпшення умов праці та забезпечення дотримання правил охорони праці». Така інформація свідчить про формальне закріплення відповідальності керівництва за забезпечення безпечних умов праці. Водночас не оприлюднено Положення про службу охорони праці, інструкції з охорони праці, плани інструктажів, програми навчання, акти перевірок чи річні звіти.

Відсутність доступу до цих документів знижує можливість об'єктивно оцінити рівень ефективності регулювання та виконання норм охорони праці.

Оцінювання функціональної ефективності системи управління охороною праці ускладнюється відсутністю на сайті даних про результати проведених

інструктажів, навчань, медичних оглядів працівників, атестацій робочих місць та аудитів охорони праці.

Також не представлено статистики нещасних випадків чи професійних захворювань, що не дозволяє оцінити динаміку ризиків та результативність профілактичних заходів.

Відсутність таких важливих показників означає, що на даному етапі громада демонструє низький рівень відкритості щодо даних безпеки праці, що є типовою проблемою для багатьох невеликих громад, але обмежує аналіз ефективності.

Певним індикатором організаційної спроможності є наявність розвиненої структури керівництва та виконавчого комітету. Оприлюднені на сайті дані про склад виконкому, керівництва та старост населених пунктів дозволяють стверджувати, що у ради є достатня адміністративна база для прийняття рішень щодо охорони праці. Проте відсутність спеціальних протоколів, рішень або звітів, які стосуються безпеки праці, свідчить про слабку інтеграцію питань охорони праці у стратегічне та оперативне управління.

Таким чином, оцінка організаційної спроможності системи охорони праці в Баранинській сільській раді показує, що більшість процедурних, ресурсних і комунікаційних складників не представлені публічно, що обмежує можливість оцінити їхню ефективність в контексті управління охороною праці.

Отже, ефективність функціонування системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді на даному етапі можна оцінити як обмежену та таку, що потребує структурного та організаційного посилення, зокрема через:

- розроблення й оприлюднення внутрішніх документів з охорони праці;
- забезпечення регулярних інструктажів та оприлюднення їхніх результатів;
- публікацію статистики безпеки праці;
- інтеграцію питань охорони праці в рішення виконавчого комітету;
- створення окремого open-section «Охорона праці» на сайті ради.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Організаційно-інституційні напрями вдосконалення системи управління охороною праці в Баранинській сільській громаді

Система управління охороною праці в ОМС потребує системного й послідовного удосконалення, що зумовлено як загальними викликами модернізації публічного управління, так і специфічними особливостями функціонування Баранинської сільської територіальної громади.

У контексті загальних викликів, зазначимо, що управління охороною праці в організації публічної сфери і його удосконалення є стратегічно важливими питаннями, оскільки забезпечують: безпеку персоналу; безперервність процесу надання публічних послуг; відповідність роботи цієї організації законодавчим вимогам; підвищення результативності управління організацією; зміцнення довіри громадян до публічних інституцій і конкретно до цієї організації; формування соціально відповідального й стійкого до криз інституційного середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Причини, які обумовлюють необхідність управління охороною праці в організації публічної сфери і його удосконалення

№	Причини
1	2
1	<p>Забезпечення безпеки працівників і безперервності публічних послуг. Публічні організації відповідають за виконання критично важливих функцій, тому ефективна система охорони праці мінімізує ризики травматизму та професійних захворювань, забезпечує стабільність роботи персоналу та безперервність надання адміністративних, соціальних і комунальних послуг.</p> <p>Удосконалення системи охорони праці дозволяє створити умови, що відповідають фізичним, психологічним і ергономічним потребам працівників. Це сприяє зниженню рівня стресу, професійного вигорання та підвищує задоволеність роботою.</p>
2	<p>Виконання нормативно-правових вимог і стандартів ЄС. Вдосконалення управління охороною праці є необхідною умовою дотримання Закону України «Про охорону праці», Кодексу цивільного захисту України, вимог Міжнародної організації праці та стандарту ISO 45001. У контексті євроінтеграції це стає ключовим елементом наближення публічних організацій до європейських практик безпеки.</p>

1	2
3	<p>Підвищення якості управлінської діяльності та результативності роботи організації. Система охорони праці сприяє зниженню кількості простоїв, підвищенню продуктивності праці персоналу, зменшенню витрат, пов'язаних із нещасними випадками та лікарняними листами. Це безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів і роботу організації, загалом.</p>
4	<p>Посилення соціальної відповідальності та репутації публічної організації. Організації публічної сфери перебувають у центрі уваги громадськості. Ефективне управління охороною праці демонструє відповідальність публічної влади перед суспільством і сприяє підвищенню довіри громадян до їх органів як працедавців та інституцій, що забезпечують якість життєдіяльності території.</p>
5	<p>Адаптація до кризових та надзвичайних ситуацій. В умовах воєнного стану, енергетичних криз та інших загроз, удосконалена система охорони праці забезпечує готовність публічної організації до ризиків, пов'язаних з евакуацією, укриттям, організацією роботи під час повітряних тривог, а також мінімізацію вторинних негативних наслідків для персоналу.</p>
6	<p>Розвиток людського капіталу та інвестиції в персонал. Здоровий, захищений і мотивований персонал є ключовим ресурсом публічної організації. Удосконалення охорони праці сприяє професійному зростанню, підвищенню мотивації, формуванню корпоративної культури безпеки та розвитку сучасних актуальних компетенцій.</p>
7	<p>Відповідність принципам сталого розвитку та ESG (економіка, соціальна сфера, діяльність уряду). Охорона праці є складовою соціального компоненту ESG. Для ОМС це є показником сучасного й відповідального врядування. Вдосконалення управління охороною праці демонструє стратегічну орієнтованість публічної організації на сталий розвиток, екологічну та соціальну відповідальність і сприяє соціальній стійкості, рівності умов праці, покращенню якості життя в громаді.</p>

Примітка. Сформовано автором

Проведений у розділі 2 кваліфікаційної роботи аналіз показав, що в ТГ сформовано лише базові елементи системи охорони праці: у штатному розписі передбачена посада інженера з охорони праці, існує розвинена адміністративно-управлінська структура, нормативні документи ради містять окремі вимоги щодо забезпечення безпечних умов праці. Водночас відсутність прозорої нормативної бази, процедурних регламентів, системи контролю та оприлюднення інформації свідчить про недостатню інституційну спроможність цієї системи.

З огляду на це, постає об'єктивна необхідність удосконалення організаційно-інституційного забезпечення охорони праці в Баранинській

сільській громаді, яке має ґрунтуватися на принципах комплексності, системності, відкритості, інтегрованості та відповідності сучасним стандартам управління.

Тому, пропонуємо напрями вдосконалення, які сформують цільову модель системи управління охороною праці, яка є адаптивною, прозорою та ефективною в умовах функціонування Баранинської громади.

Першим кроком у вдосконаленні системи управління охороною праці в ТГ є створення належної інституційної основи, що передбачає розроблення і затвердження комплексу нормативно-організаційних документів. На сьогодні на сайті громади не оприлюднено Положення про службу охорони праці чи посадові обов'язки інженера з охорони праці.

Тому доцільно розробити і затвердити такі документи:

- Положення про службу (або спеціаліста) з охорони праці, що визначатиме її структуру, функції, підзвітність, порядок взаємодії з керівництвом та структурними підрозділами;

- посадові інструкції інженера з охорони праці, які мають містити перелік обов'язків, включаючи планування, контроль, проведення інструктажів, розслідування інцидентів тощо;

- Положення про систему управління охороною праці в Баранинській сільській раді, яке має інтегрувати вимоги чинного законодавства, нормативів ДСНС, галузевих інструкцій і стандарту ISO 45001.

Розроблення цих документів створить інституційно-правову основу для функціонування повноцінної системи охорони праці та стане передумовою для підвищення відповідальності керівників структурних підрозділів досліджуваної громади.

Необхідною є оптимізація організаційної структури й розподілу повноважень. Ефективна система передбачає участь у питаннях безпеки всіх структурних підрозділів, включаючи відділ кадрового та правового забезпечення, керівників старостинських округів, комунальні установи (заклади освіти, соціальної сфери, благоустрою).

У контексті цього доцільно:

- запровадити систему уповноважених з охорони праці на рівні кожного старостинського округу;
- сформувати міжструктурну координаційну групу з питань безпеки праці;
- закріпити обов'язок керівників установ і закладів громади щороку звітувати про стан охорони праці;
- інтегрувати охорону праці у систему стратегічного й бюджетного планування громади.

Таке розширення організаційної структури створить горизонтальну й вертикальну модель управління, що забезпечить більш ефективний контроль і комунікацію.

Відкритість та цифровізація процесів управління охороною праці у сучасних умовах є вкрай необхідними. Одним із ключових напрямів модернізації система управління охороною праці в ТГ є підвищення прозорості та інформаційної відкритості, оскільки відсутність публічної інформації про інструктажі, програми навчання, перевірки чи статистику травматизму є одним із головних недоліків існуючої системи.

Тому, вважаємо, що Баранинська ТГ може запровадити:

- електронний розділ «Охорона праці» на офіційному сайті;
- цифрові журнали інструктажів, що дозволять керівництву контролювати проходження навчання;
- електронні акти перевірок і протоколи вимірювань, які підвищать прозорість системи управління охороною праці в громаді;
- онлайн-карти ризиків для комунальних установ;
- електронні повідомлення про небезпечні події (аналог системи «incident report» у ЄС).

Цифровізація значно спростить контроль, зменшить бюрократичні навантаження й підвищить якість управління.

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим чинником ефективності системи охорони праці. Оскільки значна частина працівників ОМС не має

фахової підготовки з охорони праці, важливо забезпечити системне навчання та підвищення компетентностей. Через це доцільно:

- організувати щорічні тренінги для працівників сільської ради та старост;
- проводити спеціалізовані навчання для педагогів, соціальних працівників і працівників благоустрою ТГ;
- залучати фахівців Держпраці та ДСНС до проведення лекцій з тематики охорони і безпеки праці;
- забезпечити електронний доступ до інструкцій, методичних матеріалів, відеоуроків;
- запровадити систему оцінювання знань після проходження навчань.

В процесі розбудови системи управління охороною праці в Баранинській сільській територіальній громаді необхідно звернути увагу на посилення внутрішнього та зовнішнього контролю.

На сьогодні відсутня інформація про аудит охорони праці в громаді, що свідчить про відсутність системного контролю. У контексті цього необхідно:

- запровадити план щорічних перевірок робочих місць;
- забезпечити регулярне внутрішнє інспектування об'єктів;
- сформувати комісії з розслідування небезпечних подій;
- залучати зовнішніх експертів до аудитів;
- вести річний звіт про стан охорони праці та публікувати його на сайті.

Це дозволить забезпечити відповідність системи охорони праці в ТГ законодавству та створити механізм безперервного вдосконалення.

До прикладу, на Полтавщині одна із територіальних громад провела внутрішній аудит за моделлю ISO 45001: аналіз небезпек; оцінка ризиків; перевірка документів; опитування працівників; виявлення “вузьких місць”.

В результаті отримано такі переваги: удосконалення процесів; формування плану покращення на рік; підвищення відповідальності управлінського персоналу.

Особливого значення сьогодні набуває питання інтеграції охорони праці в стратегічне управління громадою. Питання безпеки праці повинні розглядатися не лише як технічні чи формальні процедури, а як частина стратегічного розвитку громади. Тому доцільно:

- включити заходи з охорони праці в Програму соціально-економічного розвитку громади;
- виділяти фінансування на модернізацію робочих місць, навчання, профілактику;
- розробити комунальну програму «Безпечна громада», яка охоплюватиме пожежну, техногенну та трудову безпеку;
- забезпечити взаємодію ОМС зі службами ДСНС, Держпраці, медичними закладами.

Інтегрована модель охорони праці забезпечить комплексний підхід до безпеки праці в ТГ.

У сучасних умовах необхідним є формування культури безпеки та підвищення соціальної відповідальності. Культура безпеки формує довгострокову стійкість системи управління охороною праці. Організаційні механізми будуть ефективними лише за наявності відповідної культури безпеки. Її розвиток у Баранинській громаді можна забезпечити через:

- регулярні інформаційні кампанії (“Безпечний день”, “Тиждень охорони праці”);
- інформаційні бюлетені на сайті та в соціальних мережах громади;
- залучення громадськості до обговорення питань безпеки;
- проведення конкурсів на краще робоче місце з охорони праці;
- популяризацію правильного ставлення до безпеки у працівників комунальних закладів.

Отже, організаційно-інституційні напрями вдосконалення системи управління охороною праці в Баранинській сільській територіальній громаді мають комплексний характер і охоплюють формування нормативної бази, оптимізацію структури, цифровізацію процесів, розвиток кадрового

потенціалу, підсилення контролю та формування культури безпеки. Реалізація цих заходів дозволить побудувати ефективну, прозору, сучасну систему охорони праці, яка відповідатиме чинному законодавству та європейським стандартам, забезпечить комфортні та безпечні умови праці, а також сприятиме зміцненню управлінської спроможності досліджуваної громади.

3.2. Функціонально-технологічні механізми підвищення ефективності управління охороною праці в Баранинській сільській раді

Ефективність системи управління охороною праці в ОМС значною мірою залежить від того, наскільки продуманою, структурованою та технологічно оснащеною є система практичних механізмів реалізації політики безпеки праці. Якщо організаційні та інституційні заходи формують базу функціонування системи, то функціонально-технологічні механізми забезпечують її реальну результативність, виконання законодавчих вимог, зниження рівня ризиків і створення безпечних умов праці.

Аналіз функціонування системи охорони праці у Баранинській сільській громаді засвідчив, що практичний компонент діяльності у сфері безпеки праці потребує структурного посилення та модернізації. На сайті громади відсутні відомості про проведення інструктажів, навчань, перевірок, аудитів чи статистику травматизму, що вказує на нерозвиненість саме функціонально-технологічної складової. У цьому контексті ключовим завданням є побудова сучасної, ризик-орієнтованої та цифровізованої моделі управління охороною праці, здатної забезпечити високу якість реалізації всіх процесів.

Пропонуємо наступний комплекс технологічних і функціональних механізмів, які можуть суттєво підвищити результативність системи управління охороною праці в Баранинській сільській раді.

1. Запровадження ризик-орієнтованого підходу до управління охороною праці.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності охорони праці є впровадження моделі управління професійними ризиками, що відповідає принципам стандарту ISO 45001. Вона передбачає:

- ідентифікацію небезпек (технологічних, санітарно-гігієнічних, організаційних, психосоціальних);
- оцінювання ризиків за ймовірністю, тяжкістю наслідків і частотою прояву;
- формування карти ризиків для сільської ради, старостинських округів та комунальних установ. Наприклад, У Хмільницькій громаді створено карту професійних ризиків для кожного старостинського округу (пожежні ризики, робота з технікою, робота на висоті, побутові небезпеки в закладах освіти). Результатом запровадження такої карти є: ідентифікація найбільш небезпечних зон; можливість планувати цільові заходи; зниження травматизму;
- пріоритизацію заходів захисту відповідно до рівня ризиків;
- розроблення інструкцій та правил для робіт підвищеної небезпеки (електрообладнання, робота з населенням, аварійні ситуації тощо).

Впровадження ризик-орієнтованого підходу дозволить Баранинській ТГ зменшити кількість потенційно небезпечних ситуацій та підвищити загальний рівень безпеки.

2. Удосконалення системи навчання та інструктажів працівників. Систематичне навчання підвищить компетентність працівників та зменшить кількість помилок, що можуть спричинити небезпечні ситуації.

Одним із найбільш важливих функціональних механізмів є систематичне навчання працівників та проведення інструктажів. У Баранинській громаді відсутня відкрита інформація про такі заходи, що вказує на потребу їх модернізації. У контексті цього доцільно впровадити:

- комплексну програму навчання з охорони праці, що охоплює керівників, працівників апарату, старост, комунальні заклади;
- електронні курси та відеоінструктажі, доступні на сайті громади;

- періодичне тестування працівників, результати якого фіксуються в електронному журналі;
- спеціальні тренінги для посадових осіб, які працюють з документами, громадянами, засобами зв'язку чи обладнанням;
- тренінги із запобігання психоемоційному вигоранню, що є актуальним для службовців публічного сектору.

3. Впровадження цифрових технологій в управління охороною праці досліджуваної ТГ.

Цифровізація є ключовим напрямом у модернізації публічного управління, зокрема й у сфері охорони праці. У Баранинській сільській громаді доцільно:

1) створити електронний модуль «Охорона праці» на сайті громади, де будуть розміщені:

- нормативні документи;
- інструкції;
- плани інструктажів;
- річні звіти;
- інформація про навчання та перевірки;
- ризик-карти.

2) впровадити електронні журнали, зокрема:

- журнал реєстрації інструктажів;
- журнал перевірок робочих місць;
- журнал обліку нещасних випадків;
- журнал видачі засобів індивідуального захисту.

3) використовувати цифрові чек-листи для внутрішніх аудитів. Це дозволить:

- стандартизувати процедури;
- мінімізувати паперовий документообіг;
- забезпечити постійний контроль;
- швидко виявляти відхилення та недоліки.

Наприклад, в одній із громад Тернопільщини керівники комунальних установ отримали стандартизовані чек-листи для щомісячної оцінки стану безпеки (стан проводки, вимкнення електроприладів, евакуаційні виходи тощо). Перевагами запровадження чек-листів стали: уніфікований підхід до контролю; зменшення ризиків халатності; швидке виявлення небезпечних умов.

4. Удосконалення потребують системи внутрішнього контролю та аудиту охорони праці. Причому, система контролю має стати регулярною, документованою та прозорою.

На сьогодні контрольні механізми в громаді не є формалізованими. Для підвищення їх ефективності слід:

- розробити річний план внутрішніх перевірок робочих місць та установ ТГ;
- створити комісії з перевірок, до складу яких входили б інженер з охорони праці, представник кадрової служби і відповідний староста;
- розробити стандартизовані форми актів перевірок;
- здійснювати позапланові перевірки у разі зміни умов праці або отримання скарг;
- проводити щорічний внутрішній аудит системи охорони праці, результати якого необхідно публікувати на сайті.

5. Технологічна модернізація умов праці та засобів захисту. Технологічні рішення повинні забезпечувати не лише безпеку, а й комфорт працівників.

Для забезпечення практичної ефективності охорони праці в Баранинській сільській раді необхідно:

- провести інвентаризацію технічного оснащення робочих місць;
- забезпечити оновлення застарілої комп'ютерної та офісної техніки;
- забезпечити працівників засобами індивідуального захисту, особливо в комунальних закладах;
- встановити засоби пожежної сигналізації та оповіщення там, де їх немає;

- модернізувати умови праці в закладах освіти, соціального захисту, благоустрою.

6. Впровадження індикаторів ефективності системи охорони праці. Використання таких індикаторів дасть змогу систематизувати контроль та забезпечити прозоре оцінювання результатів.

Для того щоб оцінювати результативність системи охорони праці, необхідно запровадити систему КРІ – ключових індикаторів ефективності.

Пропонуємо запровадити такі індикатори:

- кількість проведених інструктажів за квартал;
- відсоток працівників, які пройшли навчання;
- кількість виявлених порушень та швидкість їх усунення;
- частота інцидентів і небезпечних подій;
- динаміка професійних ризиків;
- рівень задоволеності працівників умовами праці (опитування);
- рівень виконання плану заходів з охорони праці;
- фінансування охорони праці у структурі видатків громади.

Наприклад, у Сколівській громаді Львівської області впроваджено електронний журнал реєстрації інструктажів, у якому кожен працівник підтверджує проходження первинних та повторних інструктажів цифровим підписом. Система автоматично нагадує про необхідність чергового навчання.

Перевагами цього стали: мінімізація паперової роботи; неможливість підробити записи; підвищення дисципліни та повноти навчання.

7. Використання партнерських та міжвідомчих механізмів. Міжвідомча взаємодія дозволить збільшити фаховий потенціал і підвищити результативність системи охорони праці.

Для підвищення функціональної ефективності доцільно розвивати співпрацю з:

- ДСНС (пожежна безпека, навчання, перевірки), що забезпечує організацію та проведення навчань з пожежної безпеки, тренувань із евакуації,

аудитів протипожежного стану та розроблення рекомендацій щодо усунення виявлених порушень;

- Держпраці (інспектування, консультування, навчання), яка здійснює інспектування робочих місць, надає консультативну підтримку щодо виконання законодавчих вимог, проводить семінари з безпеки праці та сприяє впровадженню ризик-орієнтованих підходів;

- закладами освіти (підготовка матеріалів, навчальні програми), що можуть розробляти навчальні програми, методичні матеріали, кейси та тренінги для посадових осіб ОМС, а також брати участь у формуванні інформаційно-просвітницьких проєктів;

- медичними закладами (первинна допомога, профогляди), які забезпечують організацію систематичних профілактичних оглядів, формування планів заходів із запобігання захворюваності працівників та підготовку персоналу щодо надання первинної медичної допомоги;

- громадськими організаціями, що займаються питаннями безпеки праці, можуть долучатися до незалежного моніторингу, проведення тренінгів, інформаційних кампаній і просування культури безпеки в громадах.

Таким чином, функціонально-технологічні механізми підвищення ефективності управління охороною праці в Баранинській сільській раді мають базуватися на цифровізації, розвитку кадрового потенціалу, інтеграції ризик-орієнтованих підходів, підсиленні внутрішнього контролю та модернізації технологічних умов праці. Запропоновані заходи дадуть змогу створити сучасну, адаптивну, ефективну систему управління охороною праці, здатну забезпечити захист працівників, мінімізувати ризики та відповідати сучасним європейським стандартам охорони праці.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження теоретико-методологічних засад встановлено, що охорона праці в організаціях публічної сфери є інтегрованою частиною системи управління персоналом і водночас елементом загального механізму публічного управління. Визначено, що охорона праці ґрунтується на комплексі правових, економічних, санітарно-гігієнічних, технічних та соціально-психологічних заходів, які забезпечують збереження життя й здоров'я працівників під час трудової діяльності. Методологічне підґрунтя формують принципи системності, превентивності, адаптивності, пріоритету безпеки, відповідальності роботодавця та участі працівників. Обґрунтовано, що сучасні виклики вимагають оновлення методології охорони праці та застосування ризик-орієнтованого підходу.

2. Встановлено, що організаційно-функціональні механізми управління охороною праці охоплюють інституційні, управлінські, кадрові та процедурні елементи, які забезпечують реалізацію державної політики у сфері безпеки праці. Визначено ключові структурні компоненти організаційного механізму: нормативні документи, служба охорони праці, розподіл повноважень, внутрішні регламенти, стандарти та документообіг. Функціональний механізм формують процеси оцінювання ризиків, інструктажів, навчання, контролю, аудиту, реагування на інциденти та профілактики. Підкреслено роль цифровізації у формуванні сучасної системи охорони праці. Обґрунтовано, що ефективність механізму залежить від інтеграції охорони праці у стратегічні та оперативні документи організації.

3. Аналіз інституційно-організаційного забезпечення охорони праці в Баранинській сільській раді показав, що система перебуває на базовому рівні сформованості. Позитивом є наявність у штаті інженера з охорони праці, розвинена структура керівництва та виконавчого комітету, а також нормативне закріплення загальних обов'язків щодо безпеки праці. Водночас відсутні оприлюднені положення про службу охорони праці, інструкції, програми інструктажів, графіки навчання, результати перевірок, інформація про засоби індивідуального захисту та статистика нещасних випадків. Брак відкритості суттєво знижує оцінку організаційної спроможності системи охорони праці.

4. Ефективність функціонування системи охорони праці в Баранинській ТГ залишається низькою через неповноту процедур, недостатню прозорість та слабку інтегрованість у загальну систему управління громадою. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (наявність інженера з охорони праці, сформовану адміністративну структуру), проте засвідчив значні слабкі сторони: відсутність документальних підтверджень функціонування системи, неврегульованість процедур, брак статистичних даних та низький рівень комунікаційної відкритості. Отже, потенціал системи управління охороною праці в ТГ є нереалізованим, а її інституційна спроможність обмеженою, що потребує розроблення цілісної моделі управління охороною праці.

5. Ключовим завданням в напрямі розвитку системи управління охороною праці в Баранинській ТГ є створення повноцінної нормативної бази, зокрема: Положення про службу охорони праці, посадових інструкцій, регламентів взаємодії, процедур контролю й звітності. Доведено важливість перегляду організаційної структури з розширенням участі старостинських округів, керівників установ та кадрових служб. Наголошено на потребі у формуванні відкритої та прозорої системи управління охороною праці, зокрема через цифровізацію та оприлюднення документів. Інституційне зміцнення є умовою дотримання законодавства, підвищення відповідальності керівництва та формування культури безпеки на рівні громади.

6. Підвищення ефективності системи управління охороною праці ТГ можливе лише за умови модернізації її функціонально-технологічних елементів. Запропоновано впровадження ризик-орієнтованої моделі управління, цифрових інструментів (електронні журнали, карти ризиків, чек-листи, онлайн-інструктажі), удосконалення процесу навчання через сучасні методики та відеоформати. Наголошено на необхідності регулярного внутрішнього аудиту, стандартизації процесів відповідно до ISO 45001 та впровадження КРІ для оцінювання результативності. Обґрунтовано, що технологічна модернізація здатна суттєво зменшити рівень ризиків, підвищити дисципліну працівників та прискорити управлінські процеси, що є критично важливим для стійкості досліджуваної територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. 2023. *Академічні візії*, (16). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>
2. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки : кол. монографія за ред. Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок, 2017. 337 с.
3. Босов Є. П., Жесан Р. В., Каліч В. М. та ін. Охорона праці при проектуванні систем автоматизації виробництва : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет (ЦНТУ), 2022. 208 с.
4. Варга М. Управління охороною праці в організації публічної сфери: значимість реалізації й удосконалення.. Збірник тез X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20.11.2025 р.).
5. Грибан В. Г., Фоменко А. Є., Казначеев Д. Г. Безпека життєдіяльності та охорона праці : підручник. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2022. 388 с.
6. Долинська М. С., Мелех Л. В. Безпека життєдіяльності та охорона праці : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 081 «Право». Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
7. Заїка Д. І. Актуальні питання правового регулювання охорони праці працівників ІТ-сфери. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. С. 322–325.
8. Здановський В., Глива В., Бурдейна Н. Основні задачі імплементації міжнародних нормативів з охорони праці у правове поле України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2022. Т. 42, № 2. С. 47–58.

9. Керування безпекою здоров'я працівників: теорія і практика : монографія / за заг. ред. Д. Л. Матвійчука, В. І. Цопи, А. М. Нагорної, І. Г. Кононової. Київ : ТОВ «Редакція журналу “Охорона праці”», 2020. 287 с.
10. Ковальчук В. Трудові відносини під час війни: аналіз норм надзвичайного трудового законодавства України. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Trudovi_vidnosini_2022.pdf.
11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Дод. до № 50. Ст. 375.
12. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
13. Кривокульська Н. М. Удосконалення адміністрування діяльності органу державної влади в питаннях контролю за пожежною безпекою організацій. *Наука молода*. 2014. Випуск 21. С. 43-48. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/5317>
14. Кривокульська Н. М., Крисько Ж. Л. Аналіз практики управління охороною праці в медичній установі. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/82.pdf
15. Кривокульська Н., Богач Ю. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 60-66. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.060>
16. Кривокульська Н. Удосконалення інституційних основ управління регіональним розвитком туризму та рекреації через здійснення управлінням ДСНС України в Тернопільській області функціональної діяльності щодо забезпечення безпеки екосистеми. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2. С. 40-49.
17. Крупчан О.Д. Публічна сфера і право публічної власності. URL: <http://ppr-journal.kiev.ua/archive/2017/17/3.pdf>
18. Лист Держпраці від 29.02.2024 р. № 341/1/6.2-ЗВ-24а [Щодо повноважень органів місцевого самоврядування у сфері здійснення контролю за охороною праці]. URL:

<https://avbash.wordpress.com/2024/06/07/%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82-%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96-%D0%B2%D1%96%D0%B4-29-02-2024-%D1%80-%E2%84%96-341-1-6-2-%D0%B7%D0%B2-24%D0%B0-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D0%BE/>

19. *Методологія оцінювання та управління професійними ризиками у виготовлені та використанні засобів індивідуального захисту : монографія / Голінько В. І., Третьякова Л. Д., Чеберячко С. І., Мітюк Л. О. Дніпро : Середняк Т. К., 2021. 255с.*

20. *Органи державного управління охороною праці в Україні.* URL: <https://propor.com.ua/article/883-organi-derjavnogo-upravlnnya-ohoronoyu-prats-v-ukran>

21. *Офіційний сайт Баранинської територіальної громади.* URL: <https://www.baranynsi.com.ua/#>

22. *Охорона праці в ОМС: загальні питання.* URL: <https://ibuhgalter.net/ru/material/930/18556>

23. *План соціально-економічного розвитку Баранинської територіальної громади на період 2023 - 2024 роки.* URL: <https://baranynsi.com.ua/holovna/plan-na-rik>

24. *Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України : від 01.07.2022 № 2352-IX* URL:: <http://zakon5.rada.gov.ua>.

25. *ро службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. Ст. 175.*

26. *Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.*

27. *Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.*

28. *Пожарова О. В. Охорона праці : навчальний посібник. Одеса : [ОНУ ім. І. І. Мечникова], 2022. 86 с.*

29. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів : монографія ; за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 521 с.
30. Семенчук Т. Б., Крючкова Т. С. Сутність та особливості управління охороною праці у сучасному суспільстві. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 207–217.
31. Цимбал Б. М. Парадигма соціальної безпеки особистості у системі публічного управління охороною праці в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2022. № 1 (75). С. 68–72.
32. Чеберячко С. І., Третьякова Л. Д., Чеберячко Ю. І. Оптимізація параметрів конструктивних елементів фільтрувальних респіраторів. *Проблеми охорони праці в Україні*. 2021. Т. 37, № 4. С. 3–8.
33. Чи можливо покласти обов'язки служби охорони праці на посадову особу кадрового підрозділу або іншу посадову особу у виконавчому органі місцевого самоврядування? URL: <https://www.zarplata.co.ua/?p=11525>
34. Чи повинні начальники відділів ОМС проводити інструктажі для підлеглих. URL: <https://op.expertus.com.ua/consultations/45646>
35. Shkilniak M., Zhovnirchik Y., Kryvokulska N. Organizational component of public service improvement. *PublicAdministration and Regional Development*. 2024. Vol. 26. Pp. 1177-1195. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/457/427>