

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**КАФЕДРА ДЕРЖАВНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН ТА ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ**

Робота до захисту допущена  
Завідувач кафедри  
державно-правових дисциплін та  
публічного управління  
\_\_\_\_\_ **Ганна КОНАРСЬВА**  
«20\_» лютого\_\_\_\_\_ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему **Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в  
органах публічної влади (Чигиринська міська рада)**

Виконав: студент   2   курсу, групи   1/23-ПУА-М  

напряму підготовки (спеціальності)     
  281 «Публічне управління та адміністрування»  

  КОТЛЯРОВ Артур Олегович    
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник   доцент кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління,  
к.е.н, доцент БУЛГАКОВА О.В.  

Рецензент   Голова Чигиринської міської ради Черкаського району Черкаської  
області Харченко В.А.    
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

**Кропивницький - 2025 р.**

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Факультет №4  
 Кафедра державно-правових дисциплін та публічного управління  
 Освітній ступінь магістр  
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
 державно-правових дисциплін та  
 публічного управління

\_\_\_\_\_ **Ганна КОНАРЄВА**  
 « 05 » жовтня \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**

\_\_\_\_\_ Котлярову Артуру Олеговичу \_\_\_\_\_

1. Тема Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади (Чигирінська міська рада)
2. Науковий керівник: Булгакова О.В., к.е.н., доцент  
 затверджені наказом ДонДУВС від «01» жовтня 2024 року № 562 адм
3. Строк подання роботи « 15 » 02 \_\_\_\_\_ 2025\_ року
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
1.1.	Сучасні підходи до визначення управлінських рішень в публічному управлінні
1.2.	Ефективність управлінських рішень в системі належного врядування
1.3.	Нормативно-правове забезпечення ефективності управлінських

	рішень органів місцевого самоврядування
2.	ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
2.1.	Характеристика системи прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді
2.2.	Функціональний аналіз процесу прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді
2.3.	Стан реалізації принципів належного врядування в процесі прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді
3.	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
3.1.	Основні напрями забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень Чигиринською міською радою
3.2.	Науково-методичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування
	ВИСНОВКИ

6. Дата видачі завдання « 05 » жовтня 2024 року.

№ з/п	Етапи підготовки	Строк виконання	Примітка
1	Складання плану роботи. Підбір наукових та нормативних джерел за темою дослідження	30.10.2024	
2	Представлення Розділу I роботи на перевірку науковому керівнику	15.11.2024	
3	Представлення Розділу II роботи на перевірку науковому керівнику.	05.12.2024	
4	Представлення Розділу III роботи на перевірку науковому керівнику, доопрацювання Розділів I та II	25.12.2024	
5	Підготовка тез для виступу на науковому заході (наукової статті) та остаточного варіанту тексту роботи	22.01.2025	
6	Підготовка відповідних документів (реферат, рецензія тощо)	06.02.2025	
7	Оформлення роботи та представлення її на кафедрі.	14.02.2025	

Здобувач

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Котляров А.О.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Булгакова О.В.

## АННОТАЦІЯ

**Котляров А.О.** Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади (Чигиринська міська рада): кваліфікаційна магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / А.О. Котляров – Кропивницький : ДонДУВС, 2025. – 85 с.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено пошук шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади на прикладі Чигиринської міської ради.

Розглянуто теоретичні основи процесу ухвалення рішень, визначено ключові чинники, що впливають на їх ефективність, та проаналізовано сучасні підходи до управління в публічному секторі.

Досліджено стан управлінських процесів у Чигиринській міській раді, виявлено основні проблеми та бар'єри, що ускладнюють оперативне та обґрунтоване ухвалення рішень.

Проведено аналіз існуючих механізмів взаємодії органів влади із громадськістю, ефективності використання інформаційних систем та рівня професійної підготовки управлінців.

Запропоновано заходи щодо оптимізації процесу прийняття рішень, зокрема впровадження сучасних цифрових технологій, удосконалення механізмів зворотного зв'язку з громадою та підвищення кваліфікації посадових осіб. Впровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню прозорості, обґрунтованості та оперативності ухвалення управлінських рішень у Чигиринській міській раді.

*Ключові слова:* управлінські рішення, публічна влада, ефективність управління, Чигиринська міська рада, цифрові технології, громадська взаємодія.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1 Сучасні підходи до визначення управлінських рішень в публічному управлінні .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2 Ефективність управлінських рішень в системі належного врядування	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3 Нормативно-правове забезпечення ефективності управлінських рішень органів місцевого самоврядування.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
2.1. Характеристика системи прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Функціональний аналіз процесу прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Стан реалізації принципів належного врядування в процесі прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....</b>	<b>33</b>
3.1. Основні напрями забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень Чигиринською міською радою.....	57
3.2. Науково-методичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.....	64
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>81</b>

## ВСТУП

Ефективність управлінських рішень у сфері публічного управління має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку суспільства, підвищення рівня життя населення та оптимізації використання ресурсів. У сучасних умовах зростання динаміки суспільних, економічних та політичних процесів, органи місцевого самоврядування, зокрема Чигиринська міська рада, стикаються з потребою ухвалювати оперативні, обґрунтовані й ефективні рішення. Саме тому дослідження, присвячене підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, є надзвичайно актуальним.

Науковий інтерес до проблематики прийняття рішень у публічному управлінні зумовлений її значенням для реалізації національних реформ, зокрема децентралізації, яка є однією з ключових стратегій розвитку України. Наукову основу теми склали роботи таких дослідників, як Саймон Г. з його теорією раціональності, Друкер П., який розробив концепцію ефективного менеджменту, та сучасні українські науковці: Зайцев В. П., Атаманчук Г. В., Ільяшенко Н. С., які внесли вагомий внесок у дослідження теорії і практики публічного управління.

Метою цієї роботи є аналіз існуючих механізмів прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, зокрема в Чигиринській міській раді, та розробка пропозицій щодо підвищення їх ефективності. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади прийняття рішень у публічному управлінні.
2. Проаналізувати сучасний стан та основні проблеми прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді.
3. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень на основі сучасних інформаційних технологій.
4. Оцінити вплив запропонованих рішень на функціонування органів публічної влади.

Об'єктом дослідження виступає процес прийняття управлінських рішень у системі публічного управління. Предметом дослідження є механізми і підходи до прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, їх вдосконалення в умовах сучасного суспільства.

Теоретичною основою роботи є наукові праці з теорії управління, раціональності, організаційного розвитку та інноваційних технологій. Проблема дослідження висвітлена у роботах як класичних, так і сучасних авторів, однак специфіка застосування цих концепцій на рівні конкретного органу місцевого самоврядування, такого як Чигиринська міська рада, потребує додаткового вивчення.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для оптимізації процесу ухвалення рішень в Чигиринській міській раді, а також інших органах місцевого самоврядування. Очікується, що результати сприятимуть підвищенню прозорості, обґрунтованості та швидкості прийняття рішень, що матиме позитивний вплив на розвиток громади.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, офіційні документи Чигиринської міської ради, статистичні дані, а також результати попередніх наукових досліджень та практичних напрацювань у сфері управління.

Структура роботи включає вступ, три розділи, 8 підрозділів, висновки та список використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретико-методологічним аспектам проблематики, другий – аналізу існуючої практики прийняття рішень у Чигиринській міській раді, третій – розробці пропозицій та впровадженню їх у діяльність органу. Робота складається з 80 сторінок.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1 Сучасні підходи до визначення управлінських рішень в публічному управлінні

Управлінські рішення є центральним елементом публічного управління, адже саме через них реалізується вплив органів державної влади та місцевого самоврядування на суспільство. З урахуванням сучасних викликів та змін, що впливають на суспільні процеси, теоретичні основи управлінських рішень набувають особливого значення. У цьому контексті слід розглянути ключові концепції, визначення та сучасні теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень.

Сучасні українські дослідники, такі як Бородін Є.І., Ліненко І.М, трактують управлінське рішення як цілеспрямований акт діяльності, спрямований на вибір найбільш оптимального варіанту дій для досягнення визначених цілей у межах управлінської системи. У науковій літературі наголошується на багатовимірності цього поняття, що включає як раціональні, так і емоційні аспекти [2].

На думку Коврига, Е. С. управлінське рішення — це не лише логічний результат аналізу ситуації, але й інструмент реалізації управлінського впливу [8]. Його якість визначається здатністю досягати цілей із мінімальними витратами ресурсів та часу.

Відповідно до підходів Магнацова, Н. М. управлінське рішення є інтегративним процесом, який включає:

1. Виявлення проблеми.
2. Аналіз інформації.
3. Визначення альтернатив.

4. Обґрунтування вибору.
5. Реалізацію рішення та оцінку його ефективності [11, с.94].

У сучасному публічному управлінні широко застосовуються різноманітні теоретичні підходи до аналізу та прийняття рішень. Найбільш поширеними є раціональний, інкременталістський, нормативний, ситуаційний та адаптивний підходи.

1. Раціональний підхід. Цей підхід базується на принципі оптимальності, коли вибір рішення здійснюється на основі аналізу всіх можливих альтернатив. Як зазначає М. П. Бутко, раціональний підхід вимагає точних даних, чіткого розуміння мети та повного контролю над середовищем. Однак, на практиці цей підхід часто стикається з обмеженнями, такими як дефіцит інформації або обмеження в часі. [4]

2. Інкременталістський підхід. Відповідно до цього підходу, прийняття рішень відбувається шляхом поступового коригування існуючих політик. А. О. Бровко підкреслює, що такий підхід ефективний у ситуаціях високої невизначеності, коли неможливо передбачити всі наслідки. Він дозволяє уникати значних помилок, однак може уповільнювати досягнення стратегічних цілей.[4]

3. Нормативний підхід. Згідно з дослідженнями Л. В. Гапоненка, цей підхід акцентує увагу на розробці універсальних алгоритмів і стандартів для прийняття рішень. Його сильна сторона полягає у спрощенні процесу управління, однак існує ризик недостатньої гнучкості.[4]

4. Ситуаційний підхід. Цей підхід, на думку І. С. Чекаліна, передбачає, що ефективність управлінського рішення залежить від специфічних обставин. Він орієнтований на аналіз поточної ситуації та вибір рішення, найбільш адекватного контексту.[4]

5. Адаптивний підхід. Даний підхід є особливо актуальним у динамічних умовах, характерних для сучасного суспільства. Як зазначає О. М. Коваль, адаптивність забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на

зміни. Це включає інтеграцію сучасних цифрових технологій для моделювання сценаріїв.[4]

Попри теоретичну різноманітність підходів, прийняття управлінських рішень у публічному управлінні стикається з низкою викликів. Вони включають:

- Нестачу релевантної інформації.
- Протириччя між короткостроковими і довгостроковими цілями.
- Політичний тиск та необхідність задоволення інтересів різних стейкхолдерів.

Сучасне публічне управління постійно змінюється, адаптуючись до нових викликів, таких як глобалізація, діджиталізація та зростаюча складність соціально-економічних систем. У цьому контексті важливо дослідити методи прийняття рішень, їх еволюцію від класичних до інноваційних, а також проаналізувати адаптивні й технологічно орієнтовані підходи.

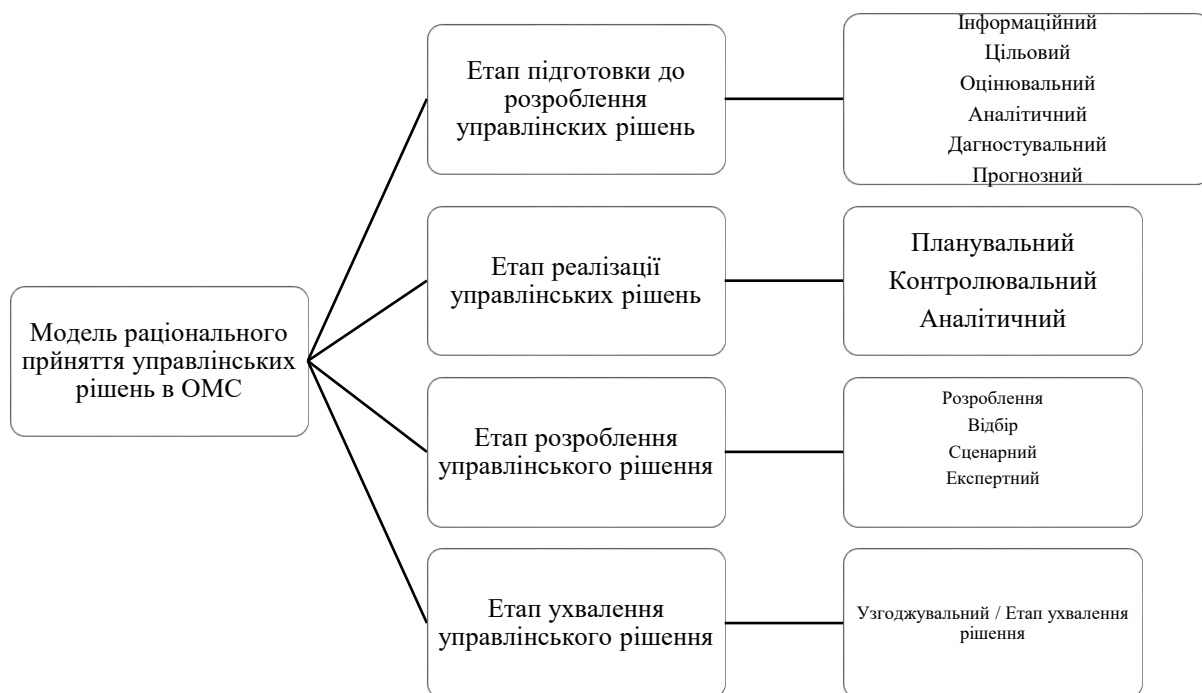


Рисунок 1.1 - Модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування [розроблено автором]

Методи прийняття рішень у публічному управлінні визначаються як систематизовані способи вибору оптимального варіанту дій із кількох альтернатив. Їх головна мета — забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей за умови обмеженості ресурсів. На думку українських дослідників, таких як Родченко, Л., Волкова, О., методи прийняття рішень відіграють ключову роль у процесах публічного управління, оскільки вони забезпечують раціональність, обґрунтованість та прогнозованість рішень [14].

Ключові характеристики методів прийняття рішень включають:

- Раціональність — об'єктивний аналіз доступної інформації.
- Системність — врахування зв'язків між елементами управлінської системи.
- Адаптивність — здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Нормативний метод базується на використанні чітко визначених правил, стандартів та алгоритмів для прийняття рішень. Він передбачає жорстку регламентацію процедур, що забезпечує прозорість і передбачуваність дій [7, с.30]. Наприклад, нормативні документи, такі як закони та регламенти, визначають порядок дій органів влади у конкретних ситуаціях.

Метод аналізу витрат і вигід використовується для оцінки економічної ефективності рішень шляхом порівняння витрат та вигід від їх реалізації. Згідно з дослідженнями Л. В. Гапоненка, СВА дозволяє мінімізувати ризики і забезпечити раціональне використання ресурсів у публічному управлінні [7, с. 30].

Метод Делфі передбачає використання експертного опитування для визначення оптимального рішення. Цей підхід дозволяє врахувати думки фахівців із різних галузей, що сприяє підвищенню якості прийнятих рішень [7, с. 30].

Програмно-цільовий метод орієнтований на досягнення конкретних результатів шляхом розробки цільових програм. Він дозволяє забезпечити чітку спрямованість дій і раціональне використання ресурсів [7, с. 30].

Розглянемо нижче сучасні інноваційні методи прийняття рішень і що вони в себе включають.

Багатокритеріальний аналіз (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA) є одним із сучасних підходів, що дозволяє враховувати кілька факторів під час прийняття рішень. Як зазначає М. П. Бутко, цей метод ефективний у ситуаціях, коли необхідно збалансувати економічні, соціальні та екологічні інтереси [11].

Сценарне моделювання використовується для прогнозування можливих результатів управлінських рішень у різних умовах. Цей метод базується на аналізі альтернативних сценаріїв розвитку подій та дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю майбутнього [11].

Сучасні технології аналізу великих даних дозволяють обробляти значні обсяги інформації, що сприяє прийняттю більш об'єктивних і точних рішень. Згідно з дослідженнями О. М. Коваля, Big Data є ключовим інструментом у прийнятті рішень у сферах, пов'язаних із діджиталізацією [11].

AI дозволяє автоматизувати процеси аналізу інформації, прогнозування та вибору оптимальних рішень. Наприклад, у публічному управлінні AI використовується для оцінки ефективності політик та моделювання впливу прийнятих рішень [11].

Адаптивні підходи базуються на гнучкості та здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вони особливо актуальні в умовах сучасних викликів, таких як пандемії, економічні кризи та зміна клімату [11].

Agile-методології, широко відомі у сфері інформаційних технологій, все частіше застосовуються у публічному управлінні. Вони орієнтовані на швидке реагування на зміни, інтеграцію зворотного зв'язку та забезпечення прозорості процесів [11].

Адаптивне планування дозволяє розробляти рішення, що враховують динамічні зміни умов. Як зазначає І. С. Чекалін, цей підхід ефективний у довгострокових проєктах, де результати залежать від зовнішніх чинників [11].

Використання цифрових технологій значно впливає на процес прийняття рішень, забезпечуючи доступ до великих обсягів даних, прискорюючи аналітичні процеси та сприяючи розробці більш обґрунтованих політик.

Основним аспектом цифровізації є впровадження електронного урядування, яке стало інструментом для автоматизації адміністративних процесів, спрощення доступу до інформації та покращення якості надання послуг населенню. Згідно з дослідженнями українських учених, таких як О. В. Ткаченко та І. С. Чекалін, цифрові технології дозволяють значно скоротити час, необхідний для прийняття рішень, завдяки використанню електронних платформ для збору, обробки та аналізу даних. Це включає електронні реєстри, системи управління документами, портали відкритих даних та аналітичні платформи, які інтегруються в роботу місцевих органів влади [11].

## **1.2 Ефективність управлінських рішень в системі належного врядування**

Ефективність управлінських рішень визначається за допомогою різних критеріїв, які залежать від характеру рішення, сфери застосування та очікуваних результатів. Важливо розуміти, що кожен вид управлінського рішення має специфічні параметри, які слід враховувати для оцінки його дієвості.

Основні параметри ефективності управлінських рішень:

1. Економічна ефективність
2. Соціальна ефективність
3. Організаційна ефективність
4. Екологічна ефективність
5. Оперативність реалізації
6. Якість управлінського рішення

Для зручності та узагальнення було розроблено таблицю параметрів ефективності управлінських рішень (див. табл. 1.1.):

Зазначені критерії рідко діють окремо. Наприклад, економічна ефективність може бути знижена через необхідність досягнення високих соціальних стандартів або екологічних вимог. Баланс між різними параметрами залежить від пріоритетів, визначених на етапі прийняття управлінського рішення.

Таблиця. 1.1. - Параметри ефективності управлінських рішень [узагальнено автором]

<b>Параметр ефективності</b>	<b>Опис</b>	<b>Основні показники</b>
<b>Економічна ефективність</b>	Визначає співвідношення витрат на реалізацію рішення та отриманих результатів.	- Зростання прибутків; - Зниження витрат; - Покращення фінансових показників.
<b>Соціальна ефективність</b>	Вплив рішення на добробут громадян, соціальну стабільність та задоволення потреб суспільства.	- Рівень громадського задоволення; - Покращення якості життя.
<b>Організаційна ефективність</b>	Стосується внутрішньої координації та узгодженості управлінських процесів.	- Чіткість розподілу обов'язків; - Мінімізація бюрократичних процедур; - Оптимізація використання ресурсів.
<b>Екологічна ефективність</b>	Оцінює вплив на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів.	- Рівень скорочення забруднень; - Використання енергозберігаючих технологій; - Раціональність ресурсів.
<b>Оперативність реалізації</b>	Оцінює швидкість виконання рішення з урахуванням термінів.	- Відповідність графіку виконання; - Швидке реагування на зміни.
<b>Якість управлінського рішення</b>	Відповідність рішення цілям, врахування ризиків та аналіз альтернатив.	- Відповідність стратегічним цілям; - Грунтовний аналіз альтернатив; - Врахування зовнішніх та внутрішніх чинників.

Належне врядування визначає правильне і ефективне управління на всіх рівнях влади, зокрема на рівні місцевого самоврядування. Це не лише законність рішень, але й їх соціальна орієнтованість, з урахуванням інтересів громадян і громадських організацій. Відтак ефективність управлінських рішень

безпосередньо пов'язана з тим, наскільки органи місцевого самоврядування здатні відповідати на потреби своїх громад, забезпечувати сталий розвиток територій та підвищувати рівень життя людей. Таким чином, управлінські рішення повинні бути чітко спрямовані на вирішення нагальних проблем на місцях, наприклад, розвитку інфраструктури, охорони здоров'я, освіти, соціальних послуг тощо [4].

Важливим аспектом є те, що управлінські рішення мають бути обґрунтованими, тобто вони повинні базуватися на реальних даних, аналізі ситуації та врахуванні потенційних ризиків. Прийняття управлінських рішень без належного аналізу може призвести до неефективного використання ресурсів і навіть до негативних соціальних, економічних або екологічних наслідків. Тому управлінці на місцевому рівні повинні володіти навичками стратегічного планування, аналітичного мислення та вміння прогнозувати розвиток подій. Тільки таким чином можна забезпечити ефективне впровадження рішень у практику та досягти максимального позитивного ефекту для громади [2].

У свою чергу, належне врядування вимагає участі громадян у процесі ухвалення рішень, що є ще одним фактором, що впливає на ефективність управлінських рішень. Прозорість процесу ухвалення рішень і відкритість органів місцевого самоврядування забезпечують громадське довіру до влади, що, в свою чергу, сприяє кращому виконанню рішень. Громадянська участь може здійснюватися через громадські слухання, консультації, опитування або через участь у роботі місцевих рад та комітетів. Врахування громадської думки дозволяє ухвалювати рішення, які більш точно відповідають на потреби та пріоритети місцевих жителів, тим самим підвищуючи ефективність управлінських рішень [1].

Окрім того, ефективність управлінських рішень у контексті належного врядування не може існувати без системи зворотного зв'язку, тобто без механізмів контролю за виконанням рішень. Важливою складовою ефективного управління є постійна оцінка результатів реалізації прийнятих рішень. Така оцінка може бути проведена як на етапі реалізації рішень, так і по завершенню

певного періоду часу. Врахування зворотного зв'язку дозволяє оперативно коригувати стратегії та дії, усувати недоліки та недоробки, що виникли в ході виконання рішень, і таким чином підвищувати їх ефективність [7, с.30].

Ще одним важливим чинником є відповідальність органів місцевого самоврядування за ухвалені рішення. Належне врядування передбачає не лише право на прийняття рішень, але й відповідальність за їх наслідки. Це означає, що органи місцевого самоврядування повинні бути готові відповідати за будь-які помилки чи невдачі в процесі реалізації рішень. У разі виявлення неефективності або корупційних зловживань, органи повинні понести відповідні санкції. Така система відповідальності стимулює органи місцевого самоврядування діяти більш обережно та зважено, щоб уникнути негативних наслідків для громади [9].

Ключовими серед цих факторів є: правова база, політична стабільність, економічні умови, ресурси, громадська участь, організаційна структура місцевого самоврядування, прозорість процесу ухвалення рішень, а також контроль та оцінка результатів.

Одним із основних факторів, що визначає ефективність управлінських рішень, є правова база. Законодавчі акти, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, повинні бути чіткими, стабільними та узгодженими з іншими нормами права. В Україні основним документом, що визначає повноваження та функціонування органів місцевого самоврядування, є Конституція України, яка в статті 140 визначає принципи місцевого самоврядування та роль громад у прийнятті рішень на місцевому рівні. Окрім цього, важливу роль відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який регулює порядок створення, функціонування та повноваження органів місцевого самоврядування на всіх рівнях [44]. Зокрема, цей закон визначає правові підстави для ухвалення рішень, що стосуються фінансів, інфраструктури, соціальних послуг тощо, та встановлює чіткі процедури для здійснення контролю за виконанням цих рішень. Окрім того, важливими є інші

нормативно-правові акти, які регулюють спеціалізовані сфери, такі як будівництво, екологія, транспорт, охорона здоров'я та освіта [9].

Другим важливим фактором є політична стабільність. На рівні місцевого самоврядування ефективність управлінських рішень часто залежить від політичної ситуації в державі та на місцях. Політична нестабільність або часті зміни урядів можуть призвести до зміни пріоритетів в управлінні, що ускладнює ухвалення стратегічних рішень та реалізацію довгострокових проектів. Водночас, стабільна політична ситуація сприяє формуванню чіткої стратегії розвитку, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. В Україні важливим аспектом є також політичний вплив на органи місцевого самоврядування, адже на місцевому рівні є певна взаємодія між політичними партіями, місцевими елітами та органами влади. Взаємодія цих сил може визначати, наскільки успішно будуть реалізовуватися місцеві ініціативи, наскільки ефективно вирішуватимуться соціальні та економічні проблеми громад [2].

Економічні умови також значною мірою впливають на ефективність управлінських рішень. Місцеві бюджети часто обмежені, і органи місцевого самоврядування мають обирати найбільш пріоритетні сфери для фінансування. В Україні основним джерелом фінансування місцевих бюджетів є податки та збори, що надходять від підприємств та громадян на місцях, а також трансферти з державного бюджету. У разі дефіциту фінансових ресурсів органи місцевого самоврядування мають приймати важливі рішення щодо розподілу коштів між різними сферами, що, у свою чергу, визначає ефективність виконання управлінських рішень. Так, в умовах економічної кризи або нестабільності, органи місцевого самоврядування можуть бути змушені скорочувати витрати на деякі послуги або проекти, що негативно позначається на якості життя населення [11, с.94].

Ще одним фактором, що впливає на ефективність управлінських рішень, є доступність та ефективність ресурсів. У більшості випадків для реалізації управлінських рішень необхідні різні ресурси, такі як фінанси, кадри,

інформаційні технології та інфраструктура. Місцеві органи повинні мати доступ до достатніх фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проектів, а також кваліфікованих кадрів для виконання завдань. В Україні часто спостерігається нестача кваліфікованих кадрів, особливо на рівні малих громад, що обмежує ефективність управлінських рішень. Для вирішення цієї проблеми важливо впроваджувати програми професійного розвитку для працівників місцевих органів влади, а також стимулювати залучення інвестицій для створення робочих місць і розвитку інфраструктури [1].

Громадська участь є ще одним важливим фактором, який впливає на ефективність управлінських рішень. Відкритість і прозорість процесу ухвалення рішень сприяють підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування, що, в свою чергу, впливає на успішність реалізації рішень. В Україні громадяни мають право на участь у процесах місцевого самоврядування через механізми громадських слухань, петицій, збору підписів, а також через діяльність місцевих депутатів та громадських організацій [6]. Це дозволяє врахувати інтереси різних соціальних груп, забезпечити більш демократичний підхід до прийняття рішень і підвищити їх ефективність. Громадська участь сприяє також тому, що рішення, прийняті з урахуванням думки громади, більш ймовірно будуть підтримані місцевим населенням, що збільшує шанси на їх успішну реалізацію.

Організаційна структура місцевого самоврядування є ще одним фактором, що впливає на ефективність управлінських рішень. Структура повинна бути гнучкою і адаптованою до потреб місцевої громади. Надмірна бюрократія, складні процедури та недостатня взаємодія між різними органами влади можуть призводити до уповільнення процесу ухвалення рішень та їх реалізації. Тому важливо забезпечити оптимізацію внутрішньої організації місцевих органів влади, спрощення процедур і полегшення комунікації між різними структурами. В Україні реформи децентралізації, які були проведені в останні роки, мали на меті оптимізувати організаційну структуру місцевих органів влади, зокрема через утворення об'єднаних територіальних громад. Це

дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок кращого використання ресурсів і покращення взаємодії між органами місцевого самоврядування [13, с.99].

Нарешті, важливим фактором є контроль та оцінка результатів реалізації управлінських рішень. Прозорі механізми оцінки ефективності дозволяють вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та зменшувати негативні наслідки. Оцінка результатів може здійснюватися як на етапі реалізації рішень, так і після їх завершення. В Україні контроль за виконанням рішень місцевого самоврядування здійснюється через різні органи, включаючи прокуратуру, рахункову палату, державні аудитори. Важливим аспектом є також громадський контроль, який забезпечує ефективне відстеження результатів і коригування політики на місцях [4].

Інструменти оцінки та контролю за ефективністю управлінських рішень на місцевому рівні є важливими складовими системи належного врядування та управлінського процесу в органах місцевого самоврядування. Вони дозволяють забезпечити прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, а також забезпечити ефективність реалізації рішень, спрямованих на покращення умов життя громадян. Оцінка та контроль ефективності управлінських рішень необхідні для того, щоб вчасно коригувати політику, визначати успіхи та виявляти проблеми, які виникають на етапах прийняття та реалізації рішень. У законодавстві України визначені механізми для контролю і оцінки діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи використання різних інструментів, що забезпечують моніторинг та аудит [2].

Один із ключових інструментів оцінки та контролю за ефективністю управлінських рішень — це система внутрішнього контролю та аудиту. В Україні діє механізм внутрішнього фінансового контролю, що забезпечує дотримання фінансової дисципліни, прозорість витрачання коштів місцевих бюджетів, а також оцінку ефективності витрат. Відповідно до Закону України «Про фінансовий контроль» органи місцевого самоврядування повинні створювати внутрішні аудиторські підрозділи для проведення регулярних

перевірок та аудиту фінансово-господарської діяльності. Це дозволяє виявляти порушення на ранніх стадіях, коригувати управлінські рішення і покращувати ефективність використання бюджетних коштів. Оцінка ефективності управлінських рішень часто здійснюється через аудит, що фокусується не лише на правильності бухгалтерського обліку, а й на відповідності витрат визначеним цілям і результатам [26].

Іншим важливим інструментом є моніторинг виконання управлінських рішень, зокрема через систему звітності органів місцевого самоврядування перед громадою. Відповідно до вимог законодавства, органи місцевого самоврядування зобов'язані регулярно публікувати звіти про виконання рішень, прийнятих органами місцевої влади, включаючи інформацію про витрати з бюджету, реалізацію соціальних програм та виконання інших ініціатив. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає, що звітність органів місцевого самоврядування повинна бути доступною для широкої громадськості. Прозорість у звітності дозволяє громадянам слідкувати за результатами управлінських рішень і оцінювати, чи відповідають ці рішення їхнім інтересам [16].

Оцінка ефективності управлінських рішень також здійснюється через механізм громадської участі та контролю. Згідно з нормативно-правовими актами, такими як Закон України «Про громадські об'єднання» та Закон України «Про доступ до публічної інформації», органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечити громадянам доступ до інформації про свою діяльність і давати можливість брати участь у процесах ухвалення рішень [43]. Механізми громадської участі включають публічні слухання, консультації, петиції, а також інші форми залучення громадян до управлінських процесів. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність рішень, а й вчасно виявляти проблеми, що виникають під час їх реалізації [4].

Крім того, важливим інструментом є зовнішній контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування з боку державних органів. Зокрема, в Україні діє система державного нагляду та аудиту, що здійснюється органами

виконавчої влади, прокуратури та іншими органами, що мають відповідні повноваження. Згідно з Законом України «Про державну аудиторську службу», державні аудитори проводять перевірки діяльності місцевих органів влади з метою виявлення порушень, зокрема у використанні бюджетних коштів. Крім того, органи прокуратури здійснюють нагляд за дотриманням законності в діяльності органів місцевого самоврядування. Такий контроль дозволяє вчасно виявляти недоліки в управлінських рішеннях та їх реалізації, а також застосовувати санкції до порушників [38].

Ще одним інструментом є використання інформаційних технологій для оцінки ефективності управлінських рішень. В умовах розвитку цифровізації в Україні органи місцевого самоврядування мають можливість використовувати різноманітні електронні платформи для збору, аналізу та публікації інформації про управлінські рішення. Наприклад, через електронні петиції, онлайн-опитування та платформи для збору громадських відгуків, громадяни можуть висловлювати свою думку про ефективність рішень місцевої влади [14]. Такі інструменти забезпечують прозорість процесу ухвалення рішень, дозволяючи швидко реагувати на зміни в громадській думці та коригувати стратегії управління. Основними з них є:

1. Електронні петиції. Цей інструмент дозволяє громадянам ініціювати та підтримувати пропозиції, які вважаються важливими для місцевої громади. Відповідні платформи, як-от "Єдина система місцевих петицій", дають змогу зібрати підписи під петицією в електронному форматі. Якщо петиція набирає необхідну кількість голосів, місцева влада зобов'язана її розглянути. Такий спосіб сприяє залученню громадян до процесу прийняття рішень та оцінки їх актуальності [9].

2. Онлайн-опитування та голосування. Ці інструменти дозволяють органам місцевого самоврядування швидко та ефективно отримувати зворотний зв'язок від громадян щодо актуальних питань. Наприклад, через веб-сайти міських рад або спеціальні мобільні додатки можна проводити опитування щодо розподілу бюджету, потреб громади або оцінки вже ухвалених рішень.

Така інформація допомагає коригувати управлінські стратегії відповідно до пріоритетів населення [9]..

3. Платформи для збору громадських відгуків. Приклади таких платформ включають "Відкрите місто" чи системи моніторингу якості послуг. Через них громадяни можуть висловлювати свої думки, повідомляти про проблеми або оцінювати роботу місцевих органів влади. Інтеграція з геоінформаційними системами дозволяє візуалізувати дані, виявляючи проблемні зони. [9].

4. Інструменти для аналізу даних. Використання великих даних (Big Data) у поєднанні зі спеціалізованими програмними рішеннями, як-от BI-системи (Business Intelligence), дає змогу аналізувати зібрані громадські відгуки, результати опитувань та інші показники ефективності управління. Це допомагає виявляти тренди, прогнозувати реакції громади та приймати зважені рішення. [9].

5. Публічні електронні реєстри та портали відкритих даних. Такі ресурси, як "Державний портал відкритих даних", забезпечують прозорість у діяльності місцевої влади, дозволяючи громадянам перевіряти, як реалізуються управлінські рішення, чи відповідають вони затвердженим планам та бюджету.[9].

6. Соціальні мережі. Місцеві органи влади активно використовують соціальні платформи (Facebook, Instagram, Telegram) для комунікації з громадянами. Через ці канали можна не лише поширювати інформацію, а й отримувати негайний зворотний зв'язок у вигляді коментарів, реакцій та повідомлень [9]..

Органи влади інтегрують ці інструменти в управлінські процеси через створення спеціалізованих відділів або залучення ІТ-фахівців для роботи з даними. Громадянам надається доступ до платформ через веб-сайти, мобільні додатки або спеціальні термінали в адміністративних будівлях. Інформація, отримана за допомогою цих технологій, аналізується, візуалізується та враховується при розробці або корекції стратегій розвитку громади [2].

Такі платформи дозволяють не лише збирати дані, але й оперативно реагувати на запити громадян, створюючи двосторонній зв'язок між органами влади та суспільством. Наприклад, використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання допомагає автоматизувати аналіз великих обсягів інформації, що значно скорочує час на прийняття рішень. Крім того, такі системи сприяють підвищенню рівня довіри громадян до місцевої влади, адже прозорість процесів робить управлінські рішення більш зрозумілими. Співпраця з провідними ІТ-компаніями дозволяє органам місцевого самоврядування впроваджувати інноваційні рішення, які відповідають сучасним технологічним стандартам. Наприклад, у багатьох громадах вже активно використовуються інтерактивні карти для планування інфраструктурних проєктів і моніторингу їх виконання. Крім цього, цифрові інструменти дозволяють залучати до процесу ухвалення рішень більшу кількість громадян, зокрема молодь, яка є найбільш активним користувачем новітніх технологій [12].

Контроль за ефективністю управлінських рішень також здійснюється через систему звітності місцевих органів влади, в тому числі через регулярні засідання місцевих рад. За законом місцеві ради зобов'язані регулярно звітувати перед громадою про виконання програм, реалізацію стратегічних ініціатив і витрати з бюджету. Важливою частиною цієї звітності є обговорення результатів ухвалених рішень, що дозволяє як громадянам, так і депутатам оцінювати ефективність діяльності місцевих органів влади та приймати необхідні коригувальні рішення [6, с.80].

Інструменти оцінки також включають статистичні дані та індекси, які використовуються для визначення рівня досягнення цілей управлінських рішень. В Україні з метою визначення результативності діяльності органів місцевого самоврядування на рівні окремих громад розроблено ряд індикаторів, таких як індекс якості життя, індекс економічного розвитку, рівень задоволеності громадян послугами місцевих органів влади. Важливу роль у визначенні результатів ефективності управлінських рішень відіграють

соціологічні дослідження та опитування громадян, що дозволяють отримати точну картину того, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування вирішують нагальні проблеми [11].

Індекс якості життя відображає загальний рівень добробуту жителів громади. Він враховує такі аспекти, як доступність медичних послуг, якість освіти, рівень безпеки, стан інфраструктури, а також рівень екологічного благополуччя. Даний індекс є важливим інструментом для визначення загальної задоволеності громадян умовами життя у своїй місцевості та ефективності політики, спрямованої на покращення цих умов. [3, с.13]

Індекс економічного розвитку оцінює динаміку економічного зростання громади, рівень залучення інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, а також зайнятість населення. Високі значення цього індексу свідчать про наявність сприятливого економічного клімату, що дозволяє створювати нові робочі місця, покращувати фінансову стабільність місцевого бюджету та сприяти зростанню доходів мешканців [5, с.8].

Рівень задоволеності громадян послугами місцевих органів влади є інтегральним показником, що базується на соціологічних опитуваннях. Він включає оцінку різних сфер діяльності органів самоврядування: від адміністративних послуг і житлово-комунального господарства до реалізації освітніх та культурних програм. Цей показник дає можливість зрозуміти, наскільки мешканці громади відчують результати управлінських рішень у своєму повсякденному житті [11].

Окрім цих ключових індикаторів, важливу роль у процесі оцінювання відіграють соціологічні дослідження та опитування громадян. Наприклад, щорічні опитування щодо рівня задоволеності станом доріг, якістю водопостачання або доступністю соціальних послуг дають змогу виявляти конкретні проблеми, що потребують оперативного вирішення. Дані цих опитувань також дозволяють коригувати стратегічні плани місцевих органів влади, орієнтуючись на реальні потреби громади [14].

Також слід згадати індекс соціальної згуртованості, який оцінює рівень довіри між жителями громади та органами місцевого самоврядування. Високий рівень соціальної згуртованості сприяє залученню громадян до прийняття рішень, активній участі у місцевих проєктах та взаємній підтримці у вирішенні важливих питань [8].

Крім того, важливим інструментом оцінки є порівняльний аналіз, коли ефективність управлінських рішень на місцевому рівні порівнюється з результатами управління в інших територіальних одиницях або за аналогічними програмами. Такий підхід дозволяє виявляти найкращі практики та застосовувати їх у інших регіонах, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень в цілому [2].

Система місцевого самоврядування є важливою ланкою в державному управлінні, і її ефективність безпосередньо залежить від прийнятих управлінських рішень. Проблеми, що виникають у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, мають багато аспектів, включаючи правові, організаційні, соціальні, економічні та технологічні. Разом з тим, є і великі перспективи для вдосконалення цієї системи, пов'язані з адаптацією до сучасних вимог, оптимізацією процесів і використанням новітніх технологій.

Однією з найбільших проблем є недостатня правова визначеність та нестабільність законодавчої бази. В Україні законодавство, яке регулює діяльність органів місцевого самоврядування, зазнає частих змін, що створює юридичну невизначеність і призводить до труднощів у практичному застосуванні нормативно-правових актів. Закони, що визначають повноваження органів місцевого самоврядування, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», постійно зазнають змін і доповнень. Це створює правовий вакуум та непередбачуваність для органів влади, які змушені адаптуватися до нових вимог, часто не маючи достатнього часу на підготовку до змін. Зміни в законодавстві не завжди супроводжуються необхідними підзаконними актами, що ускладнює реалізацію законодавчих ініціатив і призводить до правових прогалин [8].

Однією з серйозних проблем є відсутність чіткої стратегії розвитку на місцевому рівні. В багатьох випадках місцеві органи самоврядування приймають рішення без належного планування та врахування перспектив розвитку регіону. Це створює ситуацію, коли управлінські рішення не завжди сприяють сталому розвитку місцевих громад, а іноді навіть призводять до їх стагнації. Стратегії розвитку, які є в місцевих громадах, часто є декларативними і не мають чітких механізмів реалізації. Вони не завжди враховують реальні потреби населення та особливості соціально-економічного розвитку конкретної громади. Це свідчить про те, що в системі місцевого самоврядування відсутнє достатньо гнучке планування і стратегічне управління [10].

Також, серйозною проблемою є низький рівень кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. У багатьох випадках працівники місцевих органів влади не мають достатнього рівня професійної підготовки, що впливає на якість прийнятих рішень та їх реалізацію. Низький рівень управлінської освіти, а також відсутність системи постійного навчання і підвищення кваліфікації призводять до того, що органи місцевого самоврядування не можуть ефективно реагувати на змінювані умови і потреби своїх громад. Це є однією з причин, чому не всі рішення, навіть якщо вони прийняті на основі законодавчих вимог, можуть бути реалізовані на практиці [4].

Проблеми також виникають через недостатню взаємодію органів місцевого самоврядування з іншими державними та приватними інститутами. Місцеві органи влади часто не мають належних механізмів для координації своїх дій з органами виконавчої влади, бізнесом або громадськими організаціями, що обмежує ефективність управлінських рішень. Така ситуація ускладнює процеси впровадження реформ, економічного розвитку та соціальних ініціатив, оскільки місцеві органи влади не завжди мають доступ до необхідних ресурсів чи партнерств для реалізації своїх програм [7, с.30].

Одним із значних викликів є також проблема участі громадян у процесі прийняття рішень. Хоча законодавство передбачає механізми для залучення

громадян до управлінських процесів, на практиці рівень участі в таких процесах залишається низьким. Громадяни часто не мають достатнього доступу до інформації про ухвалення рішень, а також не завжди мають можливість активно впливати на процеси прийняття рішень. Це призводить до того, що рішення, прийняті органами місцевого самоврядування, не завжди відповідають реальним потребам громади і можуть не бути належним чином підтримані населенням. Низький рівень довіри до місцевої влади також є результатом недосконалості механізмів громадської участі, а також відсутності реального впливу громадян на процеси прийняття рішень [12].

Перспективи вдосконалення управлінських рішень в системі місцевого самоврядування полягають у реалізації ряду важливих змін. Перш за все, необхідно забезпечити стабільність і передбачуваність законодавчої бази. Для цього важливо створити систему прогнозування змін у законодавстві та розробити механізми для своєчасного впровадження нових законодавчих актів на місцевому рівні. Крім того, важливо сприяти вдосконаленню фінансової системи місцевого самоврядування, забезпечивши більш ефективний розподіл бюджетних коштів, а також збільшення місцевих доходів через розвиток бізнесу та залучення інвестицій.

### **1.3 Нормативно-правове забезпечення ефективності управлінських рішень органів місцевого самоврядування**

Нормативно-правове забезпечення ефективності управлінських рішень органів місцевого самоврядування ґрунтується на системі законодавчих та підзаконних актів, які визначають правові механізми їхньої діяльності. Основою цієї системи становить Конституція України, яка закріплює принципи місцевого самоврядування, його організаційну структуру, повноваження та гарантії діяльності. Вона визначає засади народовладдя та автономії

територіальних громад, що є ключовими чинниками ефективного управління на місцевому рівні.

Закони України, зокрема «Про місцеве самоврядування в Україні», деталізують конституційні положення, регламентуючи компетенцію органів місцевого самоврядування, механізми ухвалення та реалізації рішень, а також їхню відповідальність перед громадою. Спеціальні закони, такі як «Про державну службу», «Про доступ до публічної інформації», «Про регулювання містобудівної діяльності» та інші, забезпечують правові рамки функціонування окремих сфер муніципального управління.

Крім того, ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від підзаконних нормативно-правових актів, зокрема постанов Кабінету Міністрів України, які встановлюють детальні правила реалізації законодавчих норм у практичній діяльності органів місцевого самоврядування. На рівні окремих територіальних громад приймаються місцеві нормативні акти, такі як статути територіальних громад, регламенти місцевих рад, рішення виконавчих органів, які конкретизують правові норми відповідно до специфіки регіонального розвитку.

Належне врядування як концепція передбачає впровадження принципів прозорості, підзвітності, участі громадськості, дотримання верховенства права та забезпечення ефективності ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті нормативно-правові акти виступають базовим механізмом, який визначає правові рамки діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечує узгодженість їхньої роботи із загальнодержавними та міжнародними стандартами [11].

Перш за все, варто зазначити, що основоположним документом, який регулює діяльність органів місцевого самоврядування в Україні, є Конституція України. У статті 140 визначено, що місцеве самоврядування — це право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Ця стаття закладає основу для функціонування органів місцевого самоврядування, визначаючи їх автономію

та підзвітність виключно в межах законодавства. Конституція України також закріплює принцип верховенства права, який є фундаментальним для забезпечення належного врядування. Це означає, що всі рішення, які ухвалюють органи місцевого самоврядування, повинні відповідати нормам Конституції та чинних законів [15, с.20].

Одним із ключових нормативно-правових актів, що забезпечує функціонування місцевого самоврядування, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон визначає структуру, повноваження та механізми діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, у ньому передбачено вимоги до прозорості роботи місцевих рад, їх виконавчих органів, а також процедур ухвалення рішень. Наприклад, стаття 26 цього закону регулює порядок проведення засідань місцевих рад, зокрема їх відкритість для громадськості та обов'язкове оприлюднення прийнятих рішень. Таким чином, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» створює умови для дотримання принципу прозорості, що є невід'ємною складовою належного врядування [44].

Прозорість також забезпечується через обов'язковість публікації нормативно-правових актів та інших рішень органів місцевого самоврядування. Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює чіткі вимоги до забезпечення відкритого доступу до інформації, що знаходиться у володінні органів місцевого самоврядування. Це включає оприлюднення проектів рішень, порядку денного засідань, а також фінансових звітів. Завдяки цьому громадяни можуть бути залучені до процесу ухвалення рішень, що підвищує довіру до місцевої влади та її підзвітність [47].

Важливим компонентом нормативно-правового забезпечення є підзвітність органів місцевого самоврядування. Закон України «Про звернення громадян» гарантує право кожного громадянина звертатися до місцевої влади із пропозиціями, зауваженнями, скаргами чи запитамі щодо їхньої діяльності. Відповідно до цього закону, органи місцевого самоврядування зобов'язані надавати відповіді у встановлені терміни, що забезпечує контроль за їхньою діяльністю з боку громадянського суспільства. Крім того, закон встановлює

механізм реагування на колективні звернення, такі як електронні петиції, які є ефективним інструментом участі громади у врядуванні [3, с.6].

В умовах євроінтеграції України нормативно-правове забезпечення місцевого самоврядування зазнає значного впливу з боку міжнародних стандартів. Одним із важливих документів у цьому контексті є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році. Цей документ визначає основоположні принципи місцевого самоврядування, такі як автономія місцевих органів, забезпечення їх фінансової незалежності та право громад на участь у прийнятті рішень. Українське законодавство гармонізовано з положеннями Хартії, що сприяє впровадженню європейських підходів до належного врядування [19].

Процес адаптації національного законодавства до європейських стандартів не лише змінює законодавчу базу, але й суттєво впливає на управлінські практики, спрямовані на дотримання принципів прозорості, підзвітності, участі громадськості та ефективності. Такий підхід забезпечує інтеграцію України в європейський простір та сприяє покращенню якості управління на місцевому рівні [1].

Одним із головних орієнтирів є імплементація положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка стала рушійною силою реформ у сфері місцевого самоврядування. Цей документ передбачає необхідність узгодження українського законодавства з *acquis communautaire* — сукупністю норм і стандартів ЄС. Особливе значення для місцевого самоврядування має адаптація таких ключових сфер, як управління публічними фінансами, децентралізація, електронне врядування та екологічна політика [23].

Євроінтеграція також вплинула на розвиток інструментів електронного врядування, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень. Наприклад, система "Прозорро" стала одним із найуспішніших проєктів у сфері забезпечення прозорості публічних закупівель, що відповідає Регламенту ЄС № 2014/24 щодо публічних закупівель. Завдяки впровадженню цієї системи органи місцевого самоврядування отримали можливість зменшити рівень корупції,

підвищити економічну ефективність та залучити до участі у закупівлях ширше коло учасників [56].

Окрему увагу слід приділити підвищенню якості управління публічними фінансами, що є важливою складовою євроінтеграційних реформ. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" був адаптований до положень Директиви 2013/34/ЄС, що дозволило запровадити сучасні стандарти фінансової звітності в органах місцевого самоврядування. Це сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних коштів і забезпечує ефективне планування та контроль за фінансовими ресурсами [56].

Значний внесок у забезпечення належного врядування також зроблено завдяки Закону України «Про електронне урядування». Цей нормативний акт створює правову основу для використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, передбачено запровадження електронного документообігу, проведення онлайн-опитувань, а також створення платформ для подання громадянами пропозицій та зауважень. Використання таких інструментів сприяє не лише прозорості, але й оперативності ухвалення рішень, що є важливим критерієм ефективного управління [7, с.30].

Роль нормативно-правових актів у забезпеченні належного врядування також виявляється у сфері фінансового контролю. Закон України «Про державний бюджет України» регулює питання фінансового забезпечення місцевих громад, встановлюючи правила розподілу та використання бюджетних коштів. Крім того, Закон України «Про основи державної регіональної політики» передбачає фінансування регіональних проектів, що сприяють розвитку громад та забезпеченню їх економічної самостійності. Контроль за використанням коштів забезпечується органами Державної аудиторської служби та Рахункової палати, що гарантує прозорість фінансових операцій [41].

Не менш важливим аспектом є дотримання правових механізмів у сфері кадрової політики місцевих органів. Закон України «Про службу в органах

місцевого самоврядування» встановлює порядок добору, призначення та звільнення посадових осіб місцевого самоврядування. Крім того, закон передбачає механізми контролю за діяльністю службовців, включаючи процедури оцінювання їхньої роботи та запобігання конфлікту інтересів [47].

Від правильного застосування законодавчих та нормативних актів залежить ефективність управлінських процесів на місцях, забезпечення соціальних прав громадян, розвиток територіальних громад та вдосконалення механізмів демократичного управління.

## РОЗДІЛ 2.

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Характеристика системи прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді

Чигиринська міська рада є ключовим органом місцевого самоврядування, що забезпечує прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток міста, підвищення рівня життя мешканців та раціональне використання ресурсів громади. Процес ухвалення рішень у міській раді базується на законодавчо визначених принципах, нормативно-правових актах, внутрішніх регламентах та сучасних методах адміністративного управління. Важливо розглянути, як саме організована структура ради, які органи та посадові особи беруть участь у формуванні управлінських рішень, а також яким чином відбувається безпосередня процедура ухвалення важливих для міста рішень.

Оснoву організаційної структури Чигиринської міської ради складають депутати, виконавчі органи, постійні комісії та міський голова, який очолює місцеве самоврядування. Депутати обираються мешканцями громади шляхом голосування і представляють інтереси своїх виборців у раді. Їх основне завдання – розгляд і ухвалення нормативних актів, бюджетних рішень та інших ключових питань, що визначають розвиток міста. Виконавчий комітет міської ради є виконавчим органом, який безпосередньо втілює в життя ухвалені депутатами рішення, координує діяльність комунальних підприємств, здійснює контроль за дотриманням місцевих нормативних актів і забезпечує реалізацію програм соціально-економічного розвитку [4].

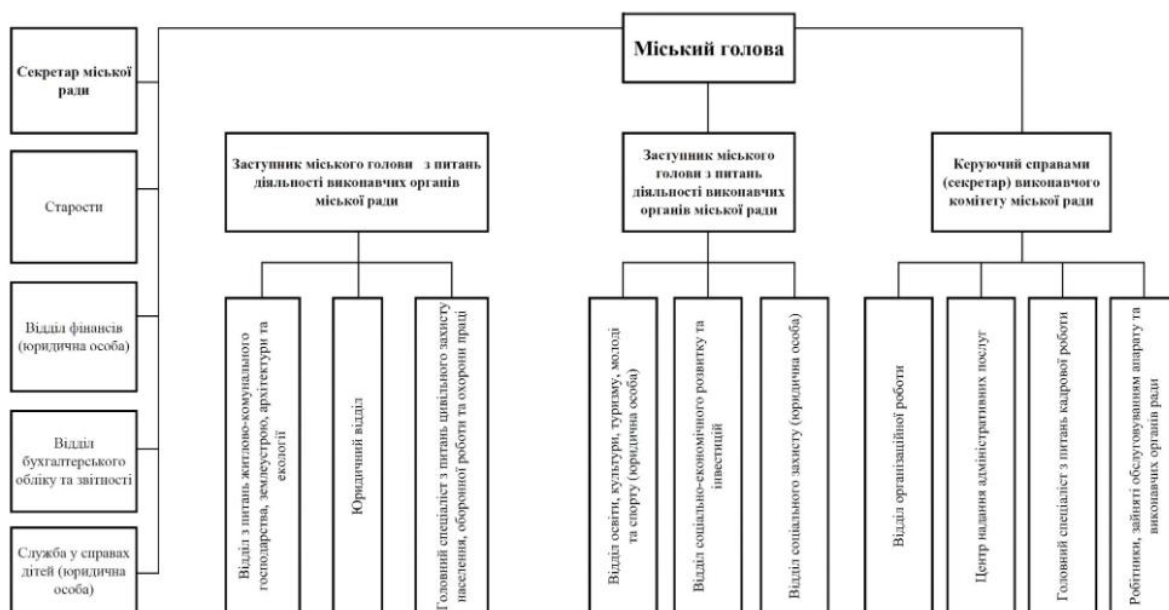


Рисунок 2.1 - Структура Чигиринської міської ради та її виконавчих органів

Міський голова відіграє центральну роль у процесі прийняття рішень. Він представляє громаду на регіональному та державному рівнях, організовує роботу ради, підписує ухвалені рішення та здійснює контроль за їх виконанням. Одним із важливих механізмів, що забезпечують ефективність управління в місті, є постійні депутатські комісії. Вони формуються для вивчення окремих питань та підготовки рішень у сфері бюджету, містобудування, земельних відносин, соціальної політики, освіти, охорони здоров'я та інших напрямів.

Процес ухвалення рішень у Чигиринській міській раді регламентується чинним законодавством України, зокрема Законом «Про місцеве самоврядування в Україні». Будь-яке рішення проходить декілька етапів перед остаточним затвердженням. Спочатку воно ініціюється відповідним органом або посадовою особою, після чого проходить експертний аналіз, громадське обговорення (у разі необхідності) та попередній розгляд у комісіях. Лише після погодження на всіх рівнях питання виноситься на пленарне засідання ради, де депутати голосують за його прийняття [1].

Ефективність організації процесу ухвалення рішень у міській раді залежить від кількох ключових факторів: відкритості та прозорості діяльності,

рівня професійної підготовки депутатів і посадовців, участі громади у формуванні місцевої політики та взаємодії з державними органами. Відкритість забезпечується через публікацію проектів рішень, звітування про виконані завдання, організацію громадських слухань і використання сучасних цифрових технологій для комунікації з мешканцями.

**Таблиця 2.1 - Ключові суб'єкти процесу ухвалення рішень**

Суб'єкт	Функції у процесі прийняття рішень	Приклад дій
Міський голова	Координує діяльність органів ради, ініціює стратегічні рішення, представляє громаду.	Ініціює розгляд програми розвитку транспортної інфраструктури, забезпечує її включення до порядку денного.
Виконавчий комітет	Готує проекти рішень, забезпечує їх реалізацію, здійснює оперативне управління.	Розробляє технічне завдання на оновлення системи електронного документообігу.
Депутати міської ради	Представляють інтереси громади, голосують за рішення, проводять консультації	Голосують за виділення коштів на реконструкцію школи, проводять зустрічі з виборцями для обговорення цього питання.
Постійні комісії ради	Аналізують проекти рішень, надають висновки та рекомендації.	Розглядають фінансовий звіт виконавчого комітету перед голосуванням за бюджет
Структурні підрозділи ради	Збирають дані, розробляють проекти рішень, реалізують ухвалені програми.	Підготовка проекту програми з енергоефективності та координація її виконання.
Громадськість	Залучається через обговорення, консультації, електронні петиції.	Подання петиції щодо створення нових громадських просторів у міському парку.

Постійний моніторинг та контроль за виконанням ухвалених рішень дозволяє міській владі оперативно реагувати на виклики та коригувати політику управління містом. Регулярні звіти виконавчих органів перед депутатським корпусом та громадськістю сприяють підвищенню довіри до місцевого

самоврядування, забезпечують зворотний зв'язок із жителями міста та допомагають виявляти проблеми, що потребують додаткового опрацювання [3, с.8].

Таким чином, структура та організація процесу ухвалення рішень у Чигиринській міській раді є складною та багаторівневою системою, що поєднує законодавчо визначені процедури, політичну діяльність депутатського корпусу, роботу виконавчих органів та активну взаємодію з громадськістю. Оптимізація цього процесу, впровадження сучасних методів управління та підвищення рівня цифровізації адміністративних послуг сприятиме покращенню ефективності місцевого самоврядування та сталому розвитку Чигиринської громади.

Міський голова Чигирини виконує важливу функцію керівника громади, формує стратегічний напрямок розвитку міста та координує діяльність виконавчих органів. Він не лише представляє громаду на державному рівні, але й здійснює контроль за виконанням рішень, ухвалених міською радою. Одним із його основних завдань є організація роботи сесій міської ради, формування порядку денного та забезпечення своєчасного розгляду актуальних питань. Важливим аспектом діяльності міського голови є взаємодія з громадськістю, оскільки ефективне управління передбачає врахування потреб мешканців і забезпечення їхньої участі у прийнятті рішень.

Депутатський корпус Чигиринської міської ради складається з представників громади, які обираються на місцевих виборах. Депутати виконують представницьку функцію, розглядаючи ключові питання життєдіяльності міста та голосуючи за відповідні рішення. У структурі ради діє кілька постійних комісій, кожна з яких займається окремими напрямками управління, такими як бюджет і фінанси, містобудування та земельні відносини, соціальний захист, культура та освіта. Робота цих комісій є важливим етапом у підготовці рішень, оскільки саме вони проводять попередній аналіз та вивчення питань перед винесенням їх на розгляд у сесійній залі [5, с.81].

Виконавчий комітет Чигиринської міської ради є органом, що забезпечує реалізацію ухвалених рішень та здійснює повсякденне управління містом. Він складається з представників місцевої влади, керівників профільних управлінь та відділів, які відповідають за конкретні сфери діяльності. До повноважень виконкому входять питання організації житлово-комунального господарства, благоустрою, транспорту, освіти, охорони здоров'я, розвитку інфраструктури та економіки.

Процес ухвалення рішень у Чигиринській міській раді проходить кілька послідовних етапів. Перший етап – ініціювання питання, яке може надходити від міського голови, депутатів, виконавчих органів або безпосередньо від громади через механізм громадських звернень. Після цього питання проходить попередній розгляд у профільних комісіях, де здійснюється його аналіз, розгляд можливих варіантів вирішення та підготовка проекту рішення. На цьому етапі відбуваються експертні консультації, оцінка фінансових витрат, юридичний аналіз відповідності законодавству.

Наступний етап – винесення питання на пленарне засідання ради, де відбувається його обговорення та голосування. Депутати можуть вносити зміни та доповнення до запропонованого проекту, після чого рішення ухвалюється або відправляється на доопрацювання. Якщо рішення отримує підтримку більшості депутатів, воно набирає чинності після підписання міським головою.

Контроль за виконанням ухвалених рішень є невід'ємною частиною управлінського процесу. Виконавчі органи міської ради зобов'язані звітувати про реалізацію прийнятих програм і заходів, а депутати та громада мають можливість здійснювати громадський контроль за їх виконанням. Важливу роль у цьому відіграє система публічного доступу до інформації, що включає офіційний сайт міської ради, публікацію рішень у місцевих ЗМІ та проведення громадських слухань [54].

Значний вплив на процес ухвалення рішень мають сучасні виклики, такі як цифровізація управління, підвищення прозорості та підзвітності влади, активне залучення громадян до формування місцевої політики. Впровадження

електронних сервісів, зокрема електронних петицій, онлайн-обговорень, системи «відкритий бюджет», дозволяє зробити управлінський процес більш доступним та зрозумілим для мешканців міста.

Одним із ключових напрямків роботи міської ради є формування бюджету громади. Щорічно рада ухвалює бюджет міста, визначаючи пріоритети фінансування, розподіл коштів між галузями та реалізацію соціально-економічних програм. Наприклад, у 2023 році одним із головних питань, що стояли перед Чигиринською міською радою, було забезпечення енергоефективності комунальних закладів. У рамках цієї ініціативи було ухвалено рішення про фінансування заміни систем опалення у школах та дитячих садках міста, що дозволило значно зменшити витрати на енергоресурси. Цей проєкт було реалізовано в кілька етапів: спочатку профільна комісія розглянула фінансові можливості міста, далі відбулися консультації з експертами та представниками громади, і лише після цього питання винесли на голосування у сесійній залі [55, с.335].

Ще одним важливим рішенням, ухваленим Чигиринською міською радою, стало створення муніципального транспорту. Протягом багатьох років проблема відсутності зручного громадського транспорту залишалася гострою, особливо для жителів віддалених районів міста та сільських населених пунктів громади. У 2022 році рада ухвалила рішення про закупівлю нових автобусів та створення муніципального транспортного підприємства, що дозволило покращити доступність громадського транспорту, знизити витрати для мешканців і забезпечити стабільне функціонування транспортної системи.

Процес ухвалення цього рішення також був доволі складним, оскільки потребував значного фінансування та залучення додаткових джерел коштів. На першому етапі питання ініціювали депутати, які отримали численні звернення від громадян щодо відсутності транспортного сполучення. Далі відбулося громадське обговорення, під час якого мешканці висловили свої побажання щодо маршрутів та графіків руху. Наступним кроком став пошук фінансування: частину коштів було виділено з міського бюджету, а решту – отримано завдяки

співпраці з міжнародними партнерами та державними програмами розвитку інфраструктури.

Крім економічних питань, Чигиринська міська рада активно займається вирішенням проблеми благоустрою та екологічної безпеки. У 2021 році було ухвалено рішення про реконструкцію парків та скверів міста, що дозволило покращити стан рекреаційних зон та створити комфортні умови для відпочинку жителів. Особливо важливим став проєкт відновлення історичного центру Чигирини, адже місто має багату культурну спадщину, пов'язану з козацькою добою. У рамках цього проєкту було проведено реконструкцію історичних об'єктів, встановлено нове освітлення вулиць, а також створено сучасну туристичну інфраструктуру, що сприяє залученню відвідувачів та розвитку малого бізнесу.

Цікавим прикладом ефективного ухвалення рішень є ініціатива з розширення цифрових послуг у міській раді. У 2023 році було ухвалено рішення про впровадження електронного документообігу, що дозволило скоротити час розгляду звернень громадян, зменшити бюрократичні процедури та підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. До цього рішення міська рада дійшла після ретельного аналізу досвіду інших міст та консультацій з ІТ-фахівцями. Було проведено тестування нових систем, організовано навчання для співробітників ради, а також розроблено механізм зворотного зв'язку для оцінки ефективності нововведень [36].

Окрім успішних ініціатив, варто також розглянути складнощі, з якими стикається Чигиринська міська рада у процесі ухвалення рішень. Однією з головних проблем є недостатня активність громадян у процесах місцевого самоврядування. Незважаючи на те, що існує можливість брати участь у громадських слуханнях та звертатися до депутатів зі своїми ініціативами, рівень залученості мешканців залишається невисоким. Часто це пов'язано з браком інформації про механізми участі, недостатньою комунікацією з боку влади або відсутністю довіри до державних структур. Для вирішення цієї проблеми міська рада впроваджує нові форми взаємодії з громадськістю,

зокрема проводить регулярні зустрічі з мешканцями, розширює присутність у соціальних мережах та використовує онлайн-платформи для голосування щодо важливих питань.

Ще однією проблемою є обмежене фінансування, через що реалізація багатьох важливих проєктів відкладається або здійснюється частково. Наприклад, у 2022 році було заплановано масштабну реконструкцію дорожньої інфраструктури, однак через брак коштів вдалося реалізувати лише частину запланованих робіт. У таких випадках міська рада змушена шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, державні субвенції або партнерські програми з приватним сектором.

Загалом, процес ухвалення рішень у Чигиринській міській раді є складним і багатоетапним, але при цьому він демонструє високий рівень ефективності, коли вдається об'єднати зусилля влади, громади та бізнесу. Конкретні приклади рішень, які вже були реалізовані, свідчать про те, що при належній підготовці, ретельному аналізі та залученні фахівців можна досягти суттєвого покращення умов життя у місті [34].

Для подальшого розвитку місцевого самоврядування необхідно продовжувати вдосконалення механізмів ухвалення рішень, збільшувати рівень громадської активності та впроваджувати сучасні підходи до управління. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових технологій, які можуть значно спростити комунікацію між владою та мешканцями, підвищити прозорість роботи міської ради та сприяти оперативному вирішенню нагальних питань.

## **2.2. Функціональний аналіз процесу прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді**

У сучасних умовах функціонування місцевого самоврядування ефективність управління значною мірою залежить від якості ухвалених рішень,

обґрунтованості застосованих методів аналізу та рівня залученості громадськості до процесу прийняття рішень. Методологія аналізу управлінських рішень у Чигиринській міській раді базується на комплексному підході, який включає правові, економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності органу місцевого самоврядування.

Перший етап аналізу управлінських рішень передбачає визначення проблеми, яка потребує вирішення. Джерелами формування порядку денного можуть бути звернення громадян, ініціативи депутатів, пропозиції виконавчих органів, результати моніторингових досліджень або стратегічні плани розвитку громади. На цьому етапі важливо чітко окреслити основні аспекти проблеми, ідентифікувати її причини та наслідки, визначити зацікавлені сторони, які можуть бути залучені до процесу аналізу та вирішення питання.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналізу ефективності управлінських рішень

Категорія управлінських рішень	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<b>Адміністративні рішення</b>	Чіткість та структурованість; легкість у впровадженні через ієрархічну систему управління.	Недостатня гнучкість; можливість бюрократичних затримок.	Впровадження автоматизації для зменшення бюрократії.	Опір з боку персоналу; ризик втрати ефективності через надмірну формалізацію.
<b>Виконавчі рішення</b>	Швидкість ухвалення рішень; орієнтація на результативність.	Можливість недостатньої узгодженості з довгостроковими цілями організації.	Використання даних для підвищення обґрунтованості рішень.	Ризик прийняття поспішних рішень через тиск часу.
<b>Організаційні рішення</b>	Забезпечення узгодженості дій підрозділів; покращення комунікації між командами.	Складність у реалізації через необхідність врахування інтересів різних груп.	Впровадження інноваційних підходів до управління проектами.	Ризик конфліктів між підрозділами через розподіл ресурсів або відповідальності.

Наступний етап включає збір, систематизацію та аналіз інформації. Він є критично важливим для ухвалення обґрунтованого управлінського рішення. До цього процесу залучаються як внутрішні ресурси (структурні підрозділи міської ради, виконавчий комітет, депутатські комісії), так і зовнішні експертні джерела (наукові установи, аналітичні центри, громадські організації, міжнародні партнери). У цьому контексті важливу роль відіграє використання сучасних методів аналізу даних, включаючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг та моделювання соціально-економічних процесів [32].

Збір інформації відбувається через дослідження статистичних даних, проведення соціологічних опитувань, аналіз звітів попередніх періодів та врахування практики інших міст і громад. Наприклад, при ухваленні рішення про створення муніципального транспорту в Чигирині було використано аналітичні дані щодо кількості пасажирів, популярних маршрутів, витрат на перевезення, економічної доцільності закупівлі транспорту та можливих джерел фінансування. Такі комплексні дослідження дозволяють ухвалювати рішення, що базуються не лише на інтуїції чи політичних інтересах, а й на реальних цифрах і прогнозах.

Після збору необхідної інформації здійснюється розгляд альтернативних варіантів вирішення проблеми. Жодне управлінське рішення не може бути ефективним без попереднього аналізу можливих сценаріїв розвитку подій. На цьому етапі експерти, депутати, представники громадськості та інші зацікавлені сторони обговорюють різні варіанти вирішення проблеми, оцінюють їхню ефективність, вартість реалізації та можливі ризики. Ухвалення рішення про капітальний ремонт дорожньої інфраструктури Чигирини, наприклад, супроводжувалося обговоренням доцільності ремонту окремих вулиць, аналізом доцільності залучення державних субвенцій або використання приватних інвестицій [27].

Наступним важливим етапом є підготовка проєкту рішення та його винесення на розгляд Чигиринської міської ради. Відповідний документ має відповідати правовим нормам, містити фінансово-економічне обґрунтування,

прогноз очікуваних результатів та механізми реалізації. На цьому етапі часто проводяться громадські слухання, зустрічі з експертами, консультації з державними органами та міжнародними партнерами. Це дозволяє підвищити рівень довіри громадян до влади, забезпечити максимальну прозорість процесу ухвалення рішень та мінімізувати ймовірність виникнення соціальної напруги через непопулярні або суперечливі рішення.

Ухвалення рішення здійснюється в рамках сесійного засідання Чигиринської міської ради, де депутати шляхом голосування підтримують або відхиляють запропонований проєкт. Важливим аспектом цього процесу є можливість внесення змін до документа безпосередньо під час засідання, що дозволяє коригувати управлінські рішення відповідно до обговорень та аргументів, наданих під час засідання [23].

Після ухвалення рішення настає етап його реалізації та контролю за виконанням. Виконавчий комітет, профільні управління та відповідальні особи здійснюють безпосередню імплементацію рішення, а депутатські комісії та громадськість можуть здійснювати контроль за його виконанням. Наприклад, у процесі реалізації програми енергомодернізації комунальних закладів у Чигирині було створено незалежну моніторингову групу, до якої увійшли представники громадськості, ЗМІ та депутати. Це дозволило забезпечити максимальну прозорість витрачання бюджетних коштів та контроль за якістю виконаних робіт.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ефективності управлінських рішень

<b>Категорія факторів</b>	<b>Адміністративні рішення</b>	<b>Виконавчі рішення</b>	<b>Організаційні рішення</b>
<b>Політичні фактори</b>	Адміністративні рішення залежать від законодавчої бази та політичного середовища. Наприклад, зміни в регуляторних вимогах можуть вимагати перегляду внутрішніх процедур, що впливає на	Виконавчі рішення часто залежать від поточних політичних умов, таких як податкова політика або державні програми підтримки бізнесу. Наприклад, зміни в	Організаційні рішення можуть бути обмежені політичними факторами, такими як обмеження на імпорт/експорт або регулювання ринку праці. Це може впливати на розподіл ресурсів і

<b>Категорія факторів</b>	<b>Адміністративні рішення</b>	<b>Виконавчі рішення</b>	<b>Організаційні рішення</b>
	ефективність управління. Політична нестабільність може призводити до необхідності частого перегляду стратегій.	податковому законодавстві можуть вимагати швидкого адаптування операційних процесів.	структуру організації.
<b>Економічні фактори</b>	Економічна ситуація впливає на бюджетні обмеження та можливість фінансування адміністративних ініціатив. Наприклад, економічна криза може обмежити ресурси для впровадження нових управлінських систем.	Виконавчі рішення залежать від економічної стабільності. Наприклад, коливання валютних курсів або інфляція можуть вимагати швидкого перегляду цінової політики чи витрат.	Економічні умови впливають на організаційну структуру, наприклад, необхідність скорочення витрат може призвести до реорганізації підрозділів або злиття відділів.
<b>Соціальні фактори</b>	Адміністративні рішення повинні враховувати соціальні тенденції, такі як зростання значущості work-life balance або вимоги до етичного управління. Ігнорування цих факторів може призвести до незадоволеності персоналу.	Виконавчі рішення часто залежать від соціальних очікувань, наприклад, зміни в попиті на продукцію чи послуги через зміну уподобань споживачів.	Організаційні рішення повинні враховувати соціальну динаміку, наприклад, необхідність адаптації до різноманітності працівників або підтримки соціальної відповідальності бізнесу.
<b>Технологічні фактори</b>	Технологічний прогрес може покращити ефективність адміністративних процесів, наприклад, через автоматизацію документообігу або використання штучного інтелекту для аналізу даних. Однак, відсутність інвестицій у технології може обмежити ефективність.	Виконавчі рішення можуть бути значно покращені завдяки використанню сучасних технологій, таких як CRM-системи або інструменти аналітики даних. Однак, швидкі зміни в технологіях можуть вимагати постійного навчання персоналу.	Технологічні інновації можуть вплинути на організаційну структуру, наприклад, через необхідність створення нових відділів (наприклад, відділу аналітики даних) або зміни процесів комунікації між підрозділами.

PEST-аналіз ефективності управлінських рішень показує, як зовнішні фактори впливають на різні категорії рішень.

Політичні фактори визначають, наскільки стабільним є середовище для прийняття адміністративних, виконавчих та організаційних рішень. Наприклад,

зміни в законодавстві можуть вимагати перегляду внутрішніх процедур, що впливає на ефективність управління.

Економічні фактори впливають на ресурси, доступні для реалізації рішень. Економічна криза може обмежити фінансування нових ініціатив, тоді як стабільна економіка сприяє розвитку.

Соціальні фактори враховують очікування суспільства та працівників, що може вплинути на прийняття рішень, пов'язаних із корпоративною культурою або стратегією бізнесу.

Технологічні фактори відіграють ключову роль у сучасному управлінні, оскільки інновації можуть значно підвищити ефективність процесів, але вимагають інвестицій та адаптації з боку організації.

Фінальним етапом аналізу управлінських рішень є оцінка їхньої ефективності та результативності. Для цього використовуються різні показники: рівень досягнення запланованих результатів, відповідність фактичних витрат запланованим кошторисам, соціальний ефект реалізованих заходів та ступінь задоволеності громадян. Якщо ухвалене рішення виявляється неефективним або призводить до неочікуваних негативних наслідків, проводиться коригування політики, внесення змін до нормативних актів або перегляд управлінського підходу [17].

Одним із головних викликів для Чигиринської міської ради є необхідність ухвалення збалансованих рішень, які враховують потреби різних соціальних груп, економічні реалії громади та обмеженість ресурсної бази. Міська рада діє в умовах жорстких бюджетних обмежень, тому кожне управлінське рішення проходить етап ретельного фінансового аналізу. Наприклад, при ухваленні бюджету міста на 2023 рік ключовим питанням стала необхідність скорочення адміністративних витрат для вивільнення коштів на реалізацію соціальних програм. Було проведено детальне вивчення витрат кожного структурного підрозділу ради, і на основі цього аналізу ухвалено рішення про оптимізацію роботи деяких комунальних підприємств.

Досвід аналізу управлінських рішень показує, що їхня ефективність значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів та наявності експертного потенціалу. Чигиринська міська рада активно залучає до аналізу рішень фахівців із різних галузей, зокрема юристів, економістів, урбаністів, екологів та представників громадських організацій. Наприклад, при розгляді питання про впровадження системи роздільного збору сміття міська рада звернулася за консультаціями до екологічних організацій, які надали свої експертні оцінки щодо можливих моделей реалізації цього проєкту.

Ще одним ключовим аспектом процесу аналізу є використання цифрових технологій. У 2022 році Чигиринська міська рада запровадила систему електронного голосування для депутатів, що дозволило значно підвищити швидкість ухвалення рішень і покращити облік результатів голосування. Крім того, було впроваджено аналітичну систему для оцінки ефективності виконання бюджетних програм. Завдяки цьому вдалося отримати більш детальну картину використання бюджетних коштів, що дозволило виявити сфери, де витрати були недостатньо ефективними.

Процес ухвалення управлінських рішень також включає механізми зворотного зв'язку з громадськістю. Важливим елементом цієї системи є платформа «Відкрите місто», через яку мешканці Чигирини можуть залишати свої пропозиції та зауваження щодо діяльності міської ради. Один із показових прикладів роботи цієї платформи – ухвалення рішення про встановлення додаткових освітлювальних приладів у міських парках. Велика кількість звернень від громадян із проханням покращити безпеку у вечірній час стала основою для відповідного аналізу ситуації. Після збору статистичних даних про рівень освітленості різних районів міста рада розробила план модернізації системи вуличного освітлення, що включав встановлення нових LED-ліхтарів та запровадження автоматизованих систем керування енергоспоживанням [13, с.99].

Аналізуючи управлінські рішення, варто розглянути також випадки, коли ухвалені рішення виявилися неефективними або призвели до неочікуваних

наслідків. Наприклад, у 2021 році було прийнято рішення про облаштування велосипедних доріжок у центральній частині міста. Проект передбачав створення спеціальних велосмуг на основних магістралях, проте його реалізація зіткнулася з низкою проблем. По-перше, відсутність попередніх досліджень щодо потреб велосипедистів призвела до того, що частина маршрутів виявилася малоприсадною для користування. По-друге, не було враховано конфлікт інтересів між водіями автомобілів та велосипедистами, що спричинило скарги щодо заторів та зменшення кількості паркомісць. Це рішення стало прикладом недостатньо продуманого підходу, коли аналіз можливих наслідків не був проведений у повному обсязі.

Ще одним проблемним аспектом у роботі Чигиринської міської ради є розподіл землі під забудову. У 2022 році було ухвалено рішення про надання земельної ділянки під будівництво багатоквартирного житлового комплексу, але через відсутність чіткої містобудівної документації виникли конфлікти між забудовником і мешканцями прилеглих будинків. Люди виступили проти будівництва через ризик збільшення навантаження на інфраструктуру, що змусило міську раду переглянути свої підходи до планування території. Після цього випадку було ухвалено рішення про розробку нового генерального плану міста із залученням урбаністів і громадських активістів, щоб у майбутньому уникати подібних проблем [11].

Аналізуючи практику ухвалення рішень, можна побачити, що ефективність процесу значною мірою залежить від рівня комунікації між органами влади та громадськістю. Наприклад, у 2023 році міська рада вперше провела відкритий бюджетний процес, у рамках якого мешканці міста могли самостійно подавати пропозиції щодо розподілу коштів. Це дозволило виявити найбільш пріоритетні напрямки фінансування з точки зору жителів громади, серед яких були ремонт шкіл, облаштування дитячих майданчиків і модернізація водопостачання.

Важливим викликом у процесі аналізу управлінських рішень залишається вплив політичних факторів. Незважаючи на те, що міська рада має працювати

на благо громади, деякі рішення можуть прийматися під впливом партійної приналежності депутатів або лобіювання інтересів окремих груп. Це особливо проявляється під час розподілу бюджетних коштів або затвердження інвестиційних програм. Для мінімізації негативного впливу політичних чинників Чигиринська міська рада запровадила практику публічного обговорення найважливіших рішень перед їхнім ухваленням.

Отже, на основі згаданої інформації проведемо ретельний Аналіз ефективності управлінських рішень у Чигиринській міській раді потребує комплексного підходу, який включає функціональний та економічний аналіз. Для цього розглянемо три основні категорії рішень: адміністративні, виконавчі та організаційні, враховуючи доступну інформацію з відкритих джерел, таких як звіти міської ради, публічні дані про бюджет, а також інформацію з офіційного сайту міста та ЗМІ [12].

Адміністративні рішення у Чигиринській міській раді стосуються в основному розробки та впровадження нормативно-правових актів, які регулюють життєдіяльність міста. Згідно з відкритими даними, міська рада активно працює над створенням нових правил та процедур, спрямованих на покращення якості життя мешканців. Наприклад, у 2022 році було прийнято низку рішень щодо впорядкування транспортної інфраструктури та благоустрою територій. Однак, ефективність цих рішень можна оцінити через призму їх реалізації. Згідно зі звітами, частина проектів затримується через бюрократичні процедури або недостатнє фінансування. Функціональний аналіз показує, що адміністративні рішення часто є формалізованими, що сприяє чіткості, але іноді обмежує оперативність. Економічний аналіз дозволяє виявити, що частина бюджетних коштів, виділених на адміністративні ініціативи, використовується неефективно через недостатню прозорість у розподілі ресурсів. Наприклад, у 2021 році аудит виявив нецільове використання коштів у рамках програми з ремонту доріг, що свідчить про необхідність покращення контролю за виконанням адміністративних рішень.

Виконавчі рішення у Чигиринській міській раді спрямовані на оперативне вирішення поточних проблем міста. Ці рішення часто приймаються на рівні виконавчих органів, таких як міська адміністрація, і мають на меті швидке реагування на потреби мешканців. Наприклад, у 2023 році було швидко вирішено питання щодо відновлення пошкоджених комунікацій після сильних дощів. Функціональний аналіз показує, що виконавчі рішення є досить ефективними у випадках, коли потрібна оперативність, однак іноді їм бракує стратегічного планування. Економічний аналіз дозволяє виявити, що частина виконавчих рішень приймається без достатнього обґрунтування економічної доцільності. Наприклад, у 2022 році було виділено кошти на терміновий ремонт доріг, але через відсутність попереднього аналізу якості матеріалів ремонт довелося повторювати вже через рік, що призвело до додаткових витрат.

Організаційні рішення у Чигиринській міській раді стосуються розподілу обов'язків, координації дій між підрозділами та оптимізації внутрішніх процесів. Згідно з відкритими даними, у 2021 році було проведено реорганізацію деяких відділів міської ради з метою підвищення ефективності їх роботи. Функціональний аналіз показує, що ці зміни дозволили покращити комунікацію між підрозділами, однак іноді виникають проблеми через недостатню узгодженість дій. Економічний аналіз дозволяє виявити, що реорганізація потребувала значних витрат, які не завжди окупаються через неефективне використання ресурсів. Наприклад, у 2022 році було створено новий відділ з екологічних питань, але через відсутність кваліфікованих кадрів його робота була недостатньо ефективною [7, с.31].

Загалом, аналіз ефективності управлінських рішень у Чигиринській міській раді показує, що існують як сильні сторони, так і проблемні аспекти. Адміністративні рішення є структурованими, але іноді їх реалізація ускладнюється через бюрократію та недостатнє фінансування. Виконавчі рішення дозволяють швидко реагувати на проблеми, але часто бракує стратегічного підходу, що призводить до додаткових витрат. Організаційні

рішення спрямовані на оптимізацію процесів, але їх ефективність обмежується через недостатню підготовку кадрів та ресурсів.

Таблиця 2.4 – Факторний SWOT-аналіз для різних категорій управлінських рішень

Категорія рішень	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози	Рекомендації
<b>Адміністративні</b>	Чіткість та структурованість рішень; наявність нормативно-правової бази для регулювання життєдіяльності міста.	Бюрократичні затримки; недостатнє фінансування ключових ініціатив; неефективне використання бюджетних коштів.	Впровадження електронного документообігу для зменшення бюрократії; залучення міжнародних грантів для фінансування проектів.	Політична нестабільність; зміни в законодавстві, що вимагають перегляду процедур.	Покращити прозорість розподілу бюджетних коштів; запровадити механізми моніторингу виконання рішень.
<b>Виконавчі</b>	Швидкість ухвалення рішень; оперативне реагування на поточні проблеми (наприклад, ремонт комунікацій).	Відсутність стратегічного планування; недостатнє обґрунтування економічної доцільності рішень.	Використання даних для аналізу ефективності рішень; впровадження проектних підходів до управління.	Ризик додаткових витрат через неякісну реалізацію (наприклад, повторний ремонт доріг).	Розробити систему оцінки економічної доцільності рішень; забезпечити стратегічне планування.
<b>Організаційні</b>	Оптимізація внутрішніх процесів; покращення комунікації між підрозділами після реорганізації.	Недостатня підготовка кадрів; неефективне використання ресурсів після організаційних змін.	Інвестування в навчання персоналу; впровадження інноваційних підходів до управління.	Конфлікти між підрозділами через недостатню узгодженість дій; неефективність новостворених відділів.	Забезпечити підготовку кадрів; оптимізувати розподіл ресурсів; впровадити систему оцінки ефективності.

Для підвищення ефективності управління необхідно впровадити більш прозорі механізми контролю за використанням бюджетних коштів, покращити стратегічне планування та інвестувати в розвиток персоналу. Це дозволить Чигиринській міській раді досягти більш високих результатів у реалізації своїх ініціатив та забезпечити стабільний розвиток міста.

Таким чином, було узагальнено результати аналізу ефективності управлінських рішень у Чигиринській міській раді за категоріями (адміністративні, виконавчі, організаційні) з використанням функціонального та економічного аналізу.

Використання сучасних методів аналізу, цифрових технологій та механізмів громадського контролю сприяє підвищенню ефективності ухвалених рішень. Однак існують і проблемні аспекти, пов'язані з фінансовими обмеженнями, політичними факторами та недостатньою комунікацією між владою та громадськістю. Подальший розвиток системи управління має ґрунтуватися на підвищенні рівня прозорості, впровадженні доказового підходу до ухвалення рішень та активному залученні мешканців громади до процесу місцевого самоврядування.

### **2.3. Стан реалізації принципів належного врядування в процесі прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді**

Чигиринська міська рада, як орган місцевого самоврядування, що представляє інтереси громади, прагне впроваджувати механізми, спрямовані на забезпечення відкритості процесу ухвалення рішень, доступу громадян до інформації про діяльність ради та підзвітності органів управління перед населенням.

Одним із ключових аспектів прозорості є доступність інформації про ухвалені рішення та процеси їх реалізації. У сучасному управлінні цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні відкритості місцевої влади.

Чигиринська міська рада використовує офіційний вебсайт як основний інструмент комунікації з громадянами, де публікуються проекти рішень, звіти про виконання бюджетів, нормативно-правові акти та інша важлива інформація. Окрім того, у міській раді діє практика онлайн-трансляцій сесійних засідань, що дає змогу жителям громади слідкувати за обговоренням важливих питань у режимі реального часу [15, с.19].

Важливим інструментом забезпечення прозорості є відкритість бюджетного процесу. Формування міського бюджету є одним із найбільш значущих управлінських процесів, що визначає фінансові можливості громади та напрями розвитку міста. Чигиринська міська рада впровадила систему публічного обговорення бюджету, що дозволяє громадянам брати участь у визначенні пріоритетних напрямів фінансування. Зокрема, у 2023 році було запроваджено механізм громадського бюджету, завдяки якому мешканці громади мали змогу подавати власні проекти для фінансування за рахунок місцевого бюджету. Це сприяє підвищенню рівня довіри до влади та активному залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Прозорість у процесі прийняття управлінських рішень також забезпечується через механізм консультацій із громадськістю. Перед ухваленням важливих нормативно-правових актів чи програм розвитку громади міська рада проводить громадські слухання, під час яких мешканці можуть висловити свої пропозиції, зауваження та коментарі щодо запропонованих рішень. Наприклад, при ухваленні стратегії розвитку громади на 2023-2027 роки було організовано серію відкритих зустрічей із представниками бізнесу, громадськими організаціями, молоддю та експертами з місцевого економічного розвитку. Це дозволило врахувати інтереси різних категорій населення та розробити збалансований документ, що відповідає реальним потребам громади.

Окрім прозорості, важливим принципом належного врядування є підзвітність, що передбачає відповідальність влади перед громадою за прийняті рішення та їхню реалізацію. Чигиринська міська рада впровадила практику регулярного звітування перед громадянами щодо своєї діяльності. Міський

голова, депутати та виконавчі органи щорічно публікують звіти, у яких детально описуються досягнення, труднощі та плани на майбутнє. Також у місті проводяться відкриті зустрічі, під час яких громадяни можуть ставити запитання представникам влади та отримувати вичерпні відповіді щодо роботи міської ради [24, с.67].

Дотримання принципів підзвітності особливо важливе у сфері реалізації соціально значущих проєктів. Наприклад, під час реалізації проєкту з модернізації системи водопостачання у Чигирині в 2022 році міська рада регулярно інформувала громадян про хід виконання робіт, витрати бюджетних коштів та строки завершення проєкту. Це сприяло уникненню спекуляцій та забезпечило високу довіру до міської влади.

Важливу роль у забезпеченні підзвітності відіграють незалежні механізми контролю, такі як громадські ради та антикорупційні ініціативи. У Чигиринській міській раді діє громадська рада, яка виконує функцію дорадчого органу та здійснює моніторинг діяльності місцевої влади. Громадські активісти беруть участь у засіданнях депутатських комісій, контролюють використання бюджетних коштів та ініціюють перевірки щодо можливих випадків порушень законодавства.

Антикорупційні заходи є важливим компонентом підзвітності органів місцевого самоврядування. У Чигиринській міській раді запроваджено механізми електронних закупівель через систему ProZorro, що дозволяє забезпечити конкурентність тендерних процедур та запобігти неефективному використанню бюджетних коштів. Крім того, впроваджено етичний кодекс для посадових осіб місцевого самоврядування, що містить вимоги щодо уникнення конфлікту інтересів, забезпечення чесності та відповідальності в управлінській діяльності.

Попри позитивні зрушення у сфері прозорості та підзвітності, Чигиринська міська рада стикається з певними викликами. Однією з проблем залишається недостатня обізнаність громадян щодо механізмів участі в управлінських процесах. Хоча існує можливість брати участь у громадських

слуханнях, подавати пропозиції до нормативних актів чи контролювати діяльність влади, рівень активності мешканців залишається відносно низьким. Для вирішення цієї проблеми міська рада ініціює освітні програми та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення громадянської свідомості [33, с.304].

Ще одним викликом є необхідність подальшої цифровізації адміністративних процесів. Хоча вже зроблено значні кроки у впровадженні електронного документообігу та відкритих даних, подальший розвиток цифрових сервісів дозволить покращити доступ громадян до інформації та спростити комунікацію з владою. У цьому напрямі міська рада планує розширення функціоналу електронного кабінету мешканця, що дозволить громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, відстежувати статус звернень та брати участь у місцевих опитуваннях.

Чигиринська міська рада активно працює над розширенням доступу громадян до інформації, використовуючи національні та міжнародні практики відкритого врядування. На офіційному сайті міської ради регулярно публікуються звіти про виконання місцевих програм, ухвалені рішення та дані про розподіл бюджетних коштів. Однак, хоча формально інформація є доступною, залишається питання її зрозумілості для громадян. Дослідження, проведене аналітичним центром у 2023 році, показало, що понад 60% мешканців громади не розуміють структури бюджету та не знають, як його аналізувати. Це свідчить про необхідність запровадження більш зручних форматів подачі інформації, таких як інтерактивні дашборди, візуалізація даних та спрощені пояснення фінансових звітів.

Важливим напрямком забезпечення прозорості є розвиток системи електронного врядування. У Чигиринській міській раді вже впроваджено електронний документообіг, що значно пришвидшило процеси ухвалення рішень та зменшило кількість бюрократичних процедур. Проте, попри позитивний ефект, залишаються виклики, пов'язані з цифровою грамотністю співробітників та населення. Зокрема, старше покоління мешканців громади

часто має труднощі з використанням електронних сервісів, що обмежує їхній доступ до інформації та можливість участі в обговоренні рішень. У зв'язку з цим міська рада розпочала навчальні ініціативи, спрямовані на підвищення цифрової компетентності мешканців. В рамках цих програм громадяни можуть отримати безкоштовні консультації щодо користування електронними сервісами, що сприяє підвищенню рівня громадянської активності [35].

Ще одним важливим аспектом забезпечення підзвітності є якість комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю. У Чигиринській міській раді працює кілька механізмів зворотного зв'язку: офіційна сторінка в соціальних мережах, гаряча лінія міського голови, громадські приймальні депутатів. Однак ефективність цих каналів залежить від швидкості реагування на звернення громадян. Наприклад, у 2022 році було зафіксовано випадки, коли відповіді на електронні звернення надходили із запізненням або містили формальні відписки без конкретних рішень. Для усунення цієї проблеми було проведено аудит роботи громадських приймалень, за підсумками якого ухвалили рішення про вдосконалення регламенту розгляду звернень. Також було запроваджено практику публікації відповідей на найбільш поширені запитання громадян у відкритому доступі, що дозволило скоротити навантаження на адміністративний апарат міської ради [54].

Досвід Чигиринської громади також свідчить, що високий рівень підзвітності досягається завдяки незалежному громадському контролю. У місті діють громадські організації та активісти, які здійснюють моніторинг діяльності влади, проводять антикорупційні розслідування та ініціюють перегляд сумнівних рішень. Наприклад, у 2021 році місцева громадська ініціатива «Чигирин за чесну владу» оприлюднила результати дослідження щодо використання бюджетних коштів на ремонт доріг. Було виявлено значне завищення цін на будівельні матеріали у порівнянні з ринковими показниками. Після публічного розголосу міська рада переглянула умови тендерів, що дозволило заощадити понад 1,5 млн гривень.

Ще одним дієвим механізмом підзвітності є практика проведення аудитів діяльності міської ради незалежними організаціями. У 2022 році у співпраці з регіональним офісом Програми розвитку ООН було проведено аудит ефективності впровадження муніципальних програм у Чигирині. За його підсумками були надані рекомендації щодо оптимізації фінансування, зокрема щодо зменшення витрат на утримання адміністративного апарату та перенаправлення цих коштів на соціальні програми.

Проблемним питанням залишається рівень залученості громадян до участі у місцевому самоврядуванні. Попри всі зусилля влади щодо забезпечення прозорості, частина населення залишається пасивною і не бере участі у громадських обговореннях чи консультаціях. Однією з причин цього є недовіра до ефективності впливу громадянських ініціатив на реальну політику. Для подолання цієї проблеми міська рада активно впроваджує практику партисипативного бюджетування, що дозволяє жителям громади самостійно визначати напрями фінансування певних проєктів. Наприклад, у 2023 році в рамках громадського бюджету було реалізовано проєкт із встановлення дитячих майданчиків у віддалених районах міста [30].

У перспективі Чигиринська міська рада планує розширювати механізми громадської участі, запроваджуючи електронні платформи для голосування щодо важливих питань громади. Це дозволить значно покращити рівень взаємодії між владою та населенням, спростить доступ до управлінських процесів та зробить їх більш демократичними. Також передбачається подальший розвиток системи відкритих даних, що включатиме автоматичне оновлення інформації про використання бюджетних коштів, результати засідань депутатських комісій та ефективність реалізації муніципальних програм.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **3.1. Основні напрями забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень Чигиринською міською радою**

Основні напрями забезпечення ефективності таких рішень включають комплекс заходів, спрямованих на організацію процесу ухвалення рішень, підвищення професійного рівня посадових осіб, удосконалення нормативно-правової бази, впровадження сучасних інформаційних технологій, забезпечення громадської участі та належного фінансово-ресурсного забезпечення.

Перший напрям стосується вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень. Для цього необхідно забезпечити чітке регламентування процедур, починаючи від етапу формування порядку денного до ухвалення та реалізації рішень. Особливу увагу слід приділити аналізу проблем, які підлягають вирішенню, з урахуванням пріоритетів розвитку громади, наявних ресурсів і потенційних ризиків. Прозорість та зрозумілість процедур є запорукою підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Другим ключовим напрямом є підвищення професійного рівня працівників Чигиринської міської ради. Це досягається через організацію регулярного навчання, участь у тематичних семінарах і тренінгах, а також шляхом впровадження сучасних стандартів роботи. Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок стратегічного планування, управління проектами, комунікації та використання інформаційних технологій. Крім того, ефективність прийняття рішень залежить від здатності працівників до командної роботи та швидкої адаптації до змін у законодавстві чи економічних умовах [9].

Третій напрям пов'язаний із вдосконаленням нормативно-правової бази, яка регулює діяльність міської ради. Необхідно періодично переглядати й актуалізувати локальні нормативні акти, забезпечуючи їх відповідність чинному законодавству України. Це сприятиме мінімізації ризиків виникнення юридичних колізій та створенню умов для прийняття правомірних і обґрунтованих рішень.

Наступним важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність міської ради. Використання автоматизованих систем документообігу, електронного врядування та відкритих даних дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час на прийняття рішень та забезпечити доступ громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування. Зокрема, розробка та підтримка вебсайту ради, впровадження системи електронних петицій і можливість онлайн-звернень громадян сприяють зростанню прозорості й відкритості у прийнятті рішень.

Залучення громадськості до процесу прийняття рішень є ще одним вагомим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності. Організація громадських обговорень, консультацій, опитувань та слухань дозволяє врахувати думки мешканців при ухваленні рішень, що безпосередньо стосуються їхніх інтересів. Крім того, це сприяє підвищенню рівня довіри до місцевих органів влади та зміцненню соціальної згуртованості громади.

Фінансово-ресурсне забезпечення також є невід'ємною складовою ефективного управління. Раціональне використання бюджетних коштів, залучення додаткових фінансових ресурсів через участь у грантових програмах і співпраця з міжнародними організаціями дозволяють реалізовувати важливі соціально-економічні проєкти, що відповідають потребам громади. Паралельно необхідно забезпечити належний контроль за використанням коштів, аби уникнути корупційних ризиків і неефективних витрат [11, с.97].

У контексті забезпечення ефективності управлінських рішень важливо наголосити на значенні стратегічного планування. Розробка довгострокової стратегії розвитку Чигиринської громади з урахуванням її унікальних

особливостей, ресурсного потенціалу та викликів забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань. Така стратегія повинна містити чіткі цілі, пріоритети та механізми реалізації, а також передбачати регулярний моніторинг і коригування залежно від досягнутих результатів.

Рівень комунікації між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади є ще одним чинником, що впливає на ефективність управлінських рішень. Систематичне інформування громадян про діяльність міської ради через засоби масової інформації, соціальні мережі та інші канали зв'язку дозволяє забезпечити їхню обізнаність і залученість. Водночас, належна комунікація сприяє формуванню позитивного іміджу міської ради та зміцненню довіри з боку громади.

Ефективність управлінських рішень залежить також від здатності міської ради оперативно реагувати на виклики та адаптуватися до змін. Це потребує постійного моніторингу соціально-економічної ситуації, аналізу ризиків і можливостей, а також оперативного впровадження необхідних корективів. Гнучкість і динамічність у прийнятті рішень є важливими чинниками забезпечення сталого розвитку громади.

Ще одним аспектом є партнерство та міжмуніципальна співпраця. Взаємодія з іншими органами місцевого самоврядування, обмін досвідом і кращими практиками сприяють підвищенню ефективності управління. Крім того, спільна реалізація проєктів із сусідніми громадами дозволяє раціональніше використовувати ресурси та досягати більш вагомих результатів [13, с.99].

Одним із фундаментальних інструментів підвищення ефективності є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність міської ради. Використання електронних систем документообігу дозволяє оптимізувати процеси підготовки, розгляду та ухвалення рішень, зменшуючи час на обробку документів та підвищуючи точність інформації. Зокрема, впровадження електронного документообігу сприяє швидшому обміну

інформацією між структурними підрозділами ради та забезпечує доступ до актуальних даних у режимі реального часу.

Крім того, використання ІКТ сприяє підвищенню прозорості діяльності міської ради. Розміщення проектів рішень, протоколів засідань та інших офіційних документів на офіційному веб-сайті ради забезпечує доступ громадськості до інформації про діяльність органу місцевого самоврядування. Це дозволяє мешканцям громади бути обізнаними щодо планів та рішень ради, а також сприяє підвищенню довіри до органів влади.

Залучення громадськості до процесу прийняття рішень є ще одним важливим методом підвищення ефективності управління. Проведення громадських слухань, консультацій та обговорень дозволяє враховувати думки та пропозиції мешканців при ухваленні важливих для громади рішень. Це сприяє підвищенню легітимності прийнятих рішень та забезпечує їх відповідність реальним потребам громади [23].

Для забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю Чигиринська міська рада може використовувати різні форми громадської участі, такі як громадські збори, громадські ради та електронні петиції. Громадські збори надають можливість мешканцям безпосередньо спілкуватися з представниками влади, висловлювати свої пропозиції та зауваження. Громадські ради, що складаються з активних громадян, можуть надавати рекомендації та пропозиції щодо різних аспектів діяльності ради. Електронні петиції дозволяють громадянам ініціювати розгляд певних питань на засіданнях ради, що сприяє підвищенню їхньої активності та залученості до процесу управління.

Використання методів стратегічного планування є ще одним важливим аспектом підвищення ефективності прийняття рішень. Розробка та впровадження стратегічних планів розвитку громади дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, встановити чіткі цілі та завдання, а також розробити механізми їх досягнення. Це забезпечує системний підхід до управління та сприяє раціональному використанню ресурсів громади.

Моніторинг та оцінка результативності прийнятих рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Впровадження системи показників ефективності дозволяє оцінити досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти та розробити заходи щодо їх усунення. Регулярний моніторинг та аналіз результатів діяльності сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб та забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

Підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників міської ради є важливим фактором забезпечення ефективності управління. Проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм дозволяє підвищити рівень знань та навичок посадових осіб, ознайомити їх з сучасними методами та підходами до управління, а також сприяє обміну досвідом та кращими практиками [27].

Використання сучасних методів управління проектами є ще одним ефективним інструментом підвищення ефективності прийняття рішень. Застосування методологій, таких як Agile або Scrum, дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність у процесі реалізації проектів, сприяє швидкому реагуванню на зміни та забезпечує ефективне використання ресурсів.

Таблиця 3.1.- Методи та інструменти аналізу ефективності прийняття управлінських рішень в Чигиринській міській раді

Методи та інструменти	Види	Опис
1. Методи аналізу ефективності		
1.1. Кількісні методи	Економічний аналіз	– Оцінює витрати та вигоди (cost-benefit analysis); – визначає економічну доцільність та оптимальність використання ресурсів;
	Статистичні методи	– аналіз даних за допомогою показників, таких як середні, медіани, дисперсія; – динамічні ряди, прогнозування на основі трендів;
	Моделювання	– використання математичних моделей для прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень; – наприклад, моделі системної динаміки або оптимізаційні моделі;

	Індексний аналіз	– формування інтегральних показників, які враховують кілька аспектів ефективності (економічних, соціальних);
1.2. Якісні методи	Експертне оцінювання	– аналіз рішень шляхом опитування кваліфікованих фахівців; – метод Дельфі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз;
	Контент-аналіз	– аналіз офіційних документів, звітів, рішень для виявлення ключових тенденцій і оцінки відповідності поставленим цілям;
	Метод кейсів	– вивчення успішних чи невдалих прикладів прийняття управлінських рішень в інших органах публічної влади;
<b>2. Інструменти аналізу ефективності</b>		
2.1. Технологічні інструменти	Інформаційно-аналітичні системи (ІАС)	– використання спеціалізованих програм для збору, обробки та аналізу даних (наприклад, BI-системи, системи моніторингу виконання рішень);
	Програмні засоби моделювання	– інструменти для побудови математичних моделей (Microsoft Excel, MATLAB, R);
	Геоінформаційні системи (ГІС)	– використовуються для аналізу просторових даних у контексті управлінських рішень (наприклад, у місцевому самоврядуванні);
2.2. Інструменти для залучення громадськості	Електронні платформи для обговорення рішень	– наприклад, онлайн-голосування, громадські обговорення;
	Опитування громадян	– використання анкетування або соціологічних опитувань для оцінки задоволеності населення реалізацією управлінських рішень;
2.3. Оціночні інструменти	Balanced Scorecard (BSC)	– інструмент, який оцінює ефективність через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та навчання;
	Інструменти KPI (ключових показників ефективності)	– визначення та моніторинг ключових показників, які демонструють ступінь досягнення цілей;
3. Комбіновані підходи до аналізу	SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-аналізом	– допомагає враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність рішень;
	Мультиметодний підхід	– поєднання кількісних (наприклад, моделювання) та якісних методів (експертні оцінки) для отримання більш повної картини;
	Моніторинг і аудит управлінських рішень	– постійне відстеження процесу реалізації рішень та оцінка їх впливу;

Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності міської ради є ключовим аспектом підвищення ефективності управління. Відкритість інформації про діяльність ради, регулярне інформування громадськості про

прийнятті рішення та їх реалізацію, а також забезпечення можливості громадського контролю сприяють підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечують легітимність їхньої діяльності.

Оцінка результативності управлінських рішень полягає у визначенні ступеня досягнення поставлених цілей та ефективності використання ресурсів. Цей процес включає порівняння фактичних результатів з плановими показниками, аналіз причин відхилень та визначення впливу прийнятих рішень на розвиток громади. Наприклад, якщо міська рада ухвалила рішення про реконструкцію міського парку, оцінка результативності включатиме аналіз витрат на проект, терміни його реалізації, а також задоволеність мешканців якістю проведених робіт [31].

Контроль управлінських рішень передбачає перевірку відповідності фактичних дій встановленим стандартам, нормам та планам. Цей процес включає аудит фінансової та господарської діяльності, перевірку дотримання законодавства та внутрішніх регламентів, а також оцінку ефективності роботи підрозділів міської ради. У Чигиринській міській раді контроль може здійснюватися як внутрішніми структурами, такими як відділ внутрішнього аудиту, так і зовнішніми органами, наприклад, Державною аудиторською службою України.

Конкретним прикладом моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень є впровадження Стратегії розвитку Чигиринської міської громади на період до 2025 року. У рамках цієї стратегії було визначено ключові напрями розвитку, такі як покращення інфраструктури, підвищення якості освіти та охорони здоров'я, розвиток туристичного потенціалу та підтримка малого і середнього бізнесу. Для кожного з цих напрямів були встановлені конкретні цілі та показники результативності.

Моніторинг реалізації стратегії здійснювався через регулярні звіти виконавчих органів про хід виконання запланованих заходів, аналіз статистичних даних та проведення громадських обговорень. Наприклад, у сфері покращення інфраструктури було заплановано ремонт та будівництво доріг

загальною протяжністю 15 км до кінця 2023 року. Моніторинг включав відстеження фактичного обсягу виконаних робіт, аналіз використання бюджетних коштів та оцінку якості проведених робіт.

Оцінка результативності проводилася шляхом порівняння фактичних показників з плановими. У випадку з ремонтом доріг, оцінка включала аналіз досягнення запланованої протяжності відремонтованих доріг, відповідність витрат затверженому бюджету та якість виконаних робіт. За результатами оцінки було виявлено, що до кінця 2023 року було відремонтовано 12 км доріг, що становить 80% від запланованого обсягу. Основними причинами відставання були названі затримки у постачанні будівельних матеріалів та несприятливі погодні умови.

Контроль за реалізацією цього проекту включав перевірку дотримання підрядниками умов договорів, відповідності виконаних робіт встановленим стандартам та нормам, а також аудит використання бюджетних коштів. У процесі контролю було виявлено деякі недоліки у якості виконаних робіт, що призвело до накладення штрафних санкцій на підрядників та вимоги усунення виявлених дефектів [36].

Ще одним прикладом є впровадження програми підтримки малого та середнього бізнесу в Чигиринській громаді. Міська рада ухвалила рішення про надання грантів на розвиток підприємництва з метою створення нових робочих місць та підвищення економічної активності в регіоні. Моніторинг реалізації цієї програми включав відстеження кількості поданих заявок, обсягу наданих грантів та кількості створених робочих місць.

### **3.2. Науково-методичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування**

Основним завданням рекомендацій є надання інструментів і підходів, які сприяють удосконаленню процесів прийняття рішень, враховуючи специфіку

діяльності місцевого самоврядування, правову базу та потреби територіальних громад. Ці рекомендації орієнтовані на підвищення професійного рівня працівників органів місцевого самоврядування, вдосконалення управлінських процесів, розробку стратегій розвитку, інтеграцію сучасних технологій, налагодження ефективної взаємодії з громадськістю та моніторинг реалізації рішень.

Першим кроком до підвищення ефективності управлінських рішень є вдосконалення процесу їхньої розробки. Для цього необхідно впроваджувати методи системного аналізу, які дозволяють оцінити всі аспекти проблеми, визначити можливі варіанти дій та оцінити наслідки кожного з них. Особлива увага приділяється збору, обробці та аналізу даних, що є основою для ухвалення рішень. У цьому контексті рекомендовано розробляти аналітичні звіти, які включають оцінку економічної, соціальної та екологічної доцільності запропонованих рішень [17].

Для забезпечення прозорості та відкритості рішень доцільно застосовувати механізми громадського обговорення та консультацій. Це включає організацію зустрічей із представниками громадськості, проведення онлайн-опитувань і залучення експертів для надання незалежних висновків. Громадська участь сприяє врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін, знижує рівень конфліктності в громаді та підвищує довіру до органів місцевого самоврядування.

У Чигиринській міській раді механізми громадського обговорення та консультацій є важливими елементами забезпечення прозорості й ефективності управлінських рішень. Для цього регулярно проводяться громадські слухання, публічні звіти міського голови та депутатського корпусу, а також консультації з мешканцями через офіційний сайт ради та соціальні мережі. Наприклад, під час розробки Стратегії розвитку Чигиринської громади на період до 2025 року було проведено низку відкритих зустрічей, у яких взяли участь представники бізнесу, громадських організацій, освітніх закладів і прості мешканці. Це дозволило визначити пріоритетні напрями розвитку, серед яких модернізація

інфраструктури, покращення екологічної ситуації та підтримка місцевого підприємництва.

Одним із конкретних прикладів ефективного залучення громадськості є прийняття бюджету громади. Перед його затвердженням Чигиринська міська рада проводить онлайн-опитування та відкриті зустрічі, під час яких мешканці можуть висловити свої пропозиції щодо розподілу фінансування. У 2023 році такі заходи дозволили внести корективи до бюджету, зокрема збільшити фінансування на ремонт доріг і благоустрій громадських просторів, що відповідало запитам мешканців. Крім того, для контролю за виконанням бюджету активно використовуються механізми громадського моніторингу, а також звіти виконавчих органів ради, які публікуються у відкритому доступі [52, с.475].

Ще одним важливим напрямом громадського залучення є розвиток місцевого самоврядування через програму партисипативного бюджету, що дозволяє мешканцям самостійно визначати, на які проекти спрямовуватиметься частина бюджетних коштів. У 2022 році в рамках цієї програми в Чигиринській громаді було реалізовано декілька важливих ініціатив, серед яких облаштування дитячого майданчика в центральному парку та створення сучасного спортивного простору для молоді. Такі проекти не лише покращують якість життя громади, а й підвищують рівень довіри до місцевої влади.

Контроль за виконанням управлінських рішень у Чигиринській міській раді здійснюється через систему внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також механізми оцінки ефективності прийнятих рішень. Одним із інструментів такого контролю є регулярне проведення сесій ради, на яких заслуховуються звіти про виконання рішень, бюджетні витрати та ефективність реалізованих проектів. Наприклад, у 2023 році під час аудиту використання бюджетних коштів було виявлено неефективне витрачання коштів на модернізацію освітніх закладів, що стало підставою для перегляду підходів до фінансування цієї сфери та оптимізації витрат.

Оцінка результативності управлінських рішень також здійснюється через соціологічні опитування та аналіз статистичних даних. Наприклад, після впровадження програми модернізації вуличного освітлення було проведено дослідження щодо рівня задоволеності мешканців якістю освітлення громадських територій. Виявилось, що після реалізації проекту рівень безпеки на вулицях значно підвищився, що свідчить про ефективність прийнятого рішення.

Одним із ключових аспектів є підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування. Для цього доцільно розробити програми навчання, що включають такі теми, як стратегічне планування, управління змінами, проєктний менеджмент, комунікація, а також нормативно-правове регулювання. Важливим є впровадження системи постійного навчання через семінари, вебінари та обмін досвідом між органами місцевого самоврядування. Це дозволяє забезпечити актуальність знань працівників та їхню здатність адаптуватися до нових викликів [55, с.335].

У 2024 році Чигиринська міська рада розробила та впровадила стратегію розвитку громади, яка передбачає довгострокове планування соціально-економічного розвитку регіону. Цей документ визначає пріоритетні напрями розвитку, серед яких модернізація інфраструктури, покращення якості надання адміністративних послуг та залучення інвестицій. Розробка стратегії вимагала від працівників ради глибоких знань у сфері аналізу даних, прогнозування та управління ресурсами.

Управління змінами є ще одним важливим аспектом діяльності місцевого самоврядування. У 2021 році в Чигирині було відкрито сучасний Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), який став результатом комплексної реформи системи надання послуг населенню. Створення ЦНАПу вимагало від працівників ради освоєння нових підходів до організації роботи, впровадження сучасних інформаційних технологій та адаптації до нових стандартів обслуговування громадян. Для цього було проведено серію тренінгів та

семінарів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління змінами та інноваціями.

Проектний менеджмент став невід'ємною частиною роботи Чигиринської міської ради. У 2024 році відділ освіти, культури, туризму, молоді та спорту ради ініціював проєкт з модернізації освітньої інфраструктури громади. Проєкт передбачав оновлення матеріально-технічної бази шкіл, впровадження сучасних освітніх технологій та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Для успішної реалізації цього проєкту працівники ради пройшли навчання з основ проєктного менеджменту, що дозволило їм ефективно планувати, координувати та контролювати виконання запланованих заходів.

Комунікація є важливим елементом у діяльності органів місцевого самоврядування. Чигиринська міська рада активно використовує сучасні засоби комунікації для взаємодії з громадянами. Офіційний веб-сайт ради регулярно оновлюється, надаючи актуальну інформацію про діяльність органу, прийняті рішення та заплановані заходи. Крім того, рада активно взаємодіє з мешканцями через соціальні мережі, що дозволяє оперативно реагувати на запити та пропозиції громадян. Для підвищення ефективності комунікації працівники ради проходять тренінги з розвитку навичок публічних виступів, ведення переговорів та роботи з медіа [53, с.69].

Нормативно-правове регулювання є основою діяльності органів місцевого самоврядування. Працівники Чигиринської міської ради регулярно беруть участь у семінарах та курсах підвищення кваліфікації, присвячених змінам у законодавстві, що регулює діяльність місцевих органів влади. Зокрема, у 2024 році було організовано серію навчальних заходів, спрямованих на ознайомлення з новими нормативно-правовими актами у сфері земельних відносин, бюджетного процесу та адміністративних послуг. Це дозволяє працівникам ради бути в курсі останніх змін у законодавстві та забезпечувати його належне застосування у повсякденній роботі.

Важливим елементом системи підвищення кваліфікації є впровадження постійного навчання через семінари, вебінари та обмін досвідом між органами

місцевого самоврядування. Чигиринська міська рада активно співпрацює з іншими громадами та організаціями для обміну кращими практиками та досвідом. У 2024 році представники ради взяли участь у кількох міжрегіональних форумах, де обговорювалися питання децентралізації, розвитку громад та підвищення ефективності місцевого самоврядування. Такі заходи сприяють розширенню кругозору працівників, ознайомленню з новими підходами та методами роботи, а також встановленню професійних контактів з колегами з інших регіонів.

Важливою складовою є розробка та впровадження стратегій розвитку територіальних громад. Стратегія повинна базуватися на реальних потребах громади, враховувати її ресурси та потенціал, а також бути орієнтованою на довгострокову перспективу. Науково обґрунтовані методи стратегічного планування дозволяють визначити ключові напрямки розвитку, сформулювати цілі та завдання, а також розробити конкретні заходи для їх досягнення. У цьому процесі важливо враховувати принципи сталого розвитку, які передбачають баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами [54].

Інтеграція сучасних інформаційних технологій є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень. Впровадження електронного документообігу дозволяє оптимізувати роботу, скоротити час ухвалення рішень та забезпечити доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. Крім того, створення онлайн-платформ для обговорення рішень, електронних петицій та звернень громадян сприяє зростанню прозорості та залученню громадян до процесу управління [19].

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості взаємодії між різними рівнями управління. З цією метою рекомендовано запроваджувати горизонтальні та вертикальні механізми координації, які дозволяють уникати дублювання функцій, посилюють відповідальність за виконання рішень та забезпечують чіткий розподіл повноважень. Співпраця

між різними органами місцевого самоврядування сприяє обміну досвідом, використанню кращих практик та спільній реалізації проєктів.

Моніторинг та оцінка реалізації управлінських рішень є невід'ємною складовою ефективного управління. Рекомендовано розробити систему індикаторів для оцінки результативності та ефективності ухвалених рішень. Це дозволяє виявляти недоліки, коригувати плани та забезпечувати досягнення поставлених цілей. У процесі моніторингу доцільно залучати незалежних експертів, які забезпечать об'єктивність оцінки та нададуть рекомендації для вдосконалення управлінських процесів [34].

Важливим аспектом є забезпечення фінансово-економічної обґрунтованості управлінських рішень. Для цього необхідно проводити детальний аналіз бюджетних витрат, визначати джерела фінансування та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів. Участь у грантових програмах, залучення інвестицій та розвиток державно-приватного партнерства є важливими інструментами для реалізації пріоритетних проєктів і програм. Крім того, слід посилити контроль за використанням бюджетних коштів, аби уникнути корупційних ризиків та неефективних витрат.

Питання комунікації також має велике значення для забезпечення ефективності управлінських рішень. Рекомендовано використовувати різноманітні канали зв'язку для інформування громадян про діяльність органів місцевого самоврядування, а також створювати умови для зворотного зв'язку. Регулярне інформування про досягнуті результати, плани та виклики сприяє формуванню довіри громадян і підвищенню рівня їхньої залученості до процесу управління [19].

Розробка рекомендацій також враховує специфіку кожного органу місцевого самоврядування, його ресурсний потенціал, правове середовище та соціально-економічну ситуацію. Індивідуальний підхід до впровадження цих рекомендацій дозволяє врахувати місцеві особливості та забезпечити максимальну ефективність їхньої реалізації.

## ВИСНОВКИ

Вихідними теоретичними положеннями стали концепції раціональності та оптимізації управлінських рішень, а також теоретичні підходи до публічного управління, зокрема децентралізації, розроблені провідними українськими та зарубіжними дослідниками. Дослідження підтвердило, що ефективність рішень у публічному управлінні безпосередньо впливає на якість надання послуг, рівень довіри громади до органів влади та загальну спроможність місцевого самоврядування.

Аналіз процесів прийняття рішень у Чигиринській міській раді виявив ключові проблеми, зокрема недостатнє використання сучасних інформаційних технологій, недосконалість нормативно-правового забезпечення та низький рівень залучення громадськості до управлінських процесів. Водночас виявлено сильні сторони, зокрема високий рівень професійності окремих працівників ради та наявність інфраструктурних можливостей для впровадження новітніх підходів.

Розроблено низку рекомендацій, що спрямовані на вдосконалення процесу прийняття рішень. Зокрема, запропоновано впровадження автоматизованих систем управління, які дозволять пришвидшити аналіз даних та оптимізувати підготовку документів. Також було обґрунтовано необхідність створення електронних платформ для зворотного зв'язку з громадою, що сприятиме прозорості та підвищить довіру до діяльності ради. Для реалізації цих заходів необхідна інтеграція сучасних інформаційних технологій, що базуються на принципах цифровізації публічного управління.

Обґрунтовано, що застосування розроблених рекомендацій підвищить оперативність прийняття рішень, їх обґрунтованість і прозорість. Результати роботи підтверджують, що раціоналізація процедур управлінського процесу сприятиме підвищенню ефективності як окремих рішень, так і діяльності ради в цілому.

Зокрема, впровадження автоматизованих систем управління дозволить значно зменшити час на обробку та аналіз даних, що є критично важливим у сучасних умовах динамічних змін. Це сприятиме оперативному реагуванню на виклики та забезпеченню більш високого рівня адаптивності управлінських рішень. Важливим аспектом є також використання електронного документообігу, який не лише пришвидшує процеси, але й мінімізує ризик людських помилок.

Крім того, впровадження електронних платформ для громадського обговорення дозволить підвищити рівень довіри громадян до місцевої влади та сприятиме залученню населення до процесу прийняття рішень. Це забезпечить прозорість роботи ради та формуватиме сприятливий імідж органу публічної влади. Окрему увагу слід приділити підвищенню кваліфікації працівників органу, що сприятиме ефективному використанню сучасних технологій та інноваційних підходів у роботі.

Розроблені рекомендації передбачають також вдосконалення нормативно-правового забезпечення, що дозволить ліквідувати існуючі прогалини та уніфікувати процедури ухвалення рішень. Системний підхід до реалізації цих заходів сприятиме сталому розвитку громади, адже забезпечить збалансоване використання наявних ресурсів. Практична реалізація запропонованих інструментів може стати взірцем для інших органів місцевого самоврядування, що сприятиме поширенню найкращих практик у системі публічного управління.

Особливо актуальним є питання впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності рішень, які дозволять аналізувати їх наслідки та коригувати процеси у разі потреби. Такий підхід гарантує підвищення результативності управлінських дій та забезпечення їх відповідності реальним потребам громади. Таким чином, інтеграція сучасних інструментів управління дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити конкурентоспроможність громади в умовах децентралізації.

Запропоновані в роботі підходи мають потенціал для трансформації управлінської культури, орієнтуючи її на принципи інноваційності, відкритості та підзвітності перед громадою. У перспективі такі зміни здатні сприяти не лише підвищенню ефективності діяльності органу влади, але й покращенню якості життя мешканців громади.

Висновки роботи мають прикладний характер і можуть стати основою для подальших досліджень у сфері публічного управління. Достовірність отриманих результатів забезпечена застосуванням сучасних методів аналізу та системного підходу, а також врахуванням реальних даних та нормативно-правового середовища, у якому функціонує орган.

Розроблені пропозиції відповідають завданням дослідження та дозволяють вирішити виявлені проблеми у сфері прийняття управлінських рішень. Виконана робота робить внесок у розвиток теорії та практики публічного управління, сприяючи зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А., Шкіль І.О., Шкіль О.В. Теоретико-правовий аспект захисту національних цінностей як основа розвитку громадянського суспільства і національної безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10.  
<https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4809/4851>
2. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
3. Бізікова Т.В. Участь громадськості в процесах територіального планування і розвитку / Бізікова Т.В., Андріяш В.І., Малікіна О.А. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. Вип. 255. Т. 267. Державне управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. С. 6-13.
4. Бородін Є.І., Ліненко І.М. Органи місцевого самоврядування як об'єкт реформування в контексті децентралізації влади в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 2 (16). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/25.pdf).
5. Бортник Н.П. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. №4 Том 3. 2017. С. 80–84.
6. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80–84.
7. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С 30–35.
8. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/41.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf) .

9. Брюшкова, Н., Ніколюк, О., Удовиця, О. (2020). Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/41.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39.

10. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16.

11. Ваганова, Л. В., Юричина, І. А., Карпанасюк, О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 1. с. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16.

12. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами у сучасних геополітичних реаліях? URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijnahromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyhgeopolitychnyh-realiyah>

13. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: <http://bit.ly/3ObhA3e> Власенко Т. А., Лагода Т. О. Складові ефективності публічного адміністрування. *Матеріали і Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ»*, 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУсГ, 2019. с. 99.

14. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. URL: [el-zbim-du.at.ua](http://el-zbim-du.at.ua)

15. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20.

16. Воронкова, В., Кошелевський, В., & Лисиця, С. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова*

*економіка та економічна безпека*, 2024. 5 (14), 33-41.  
<https://doi.org/10.32782/dees.14-5>

17. Гайдученко С.О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Сучасні технології управління в державі*. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-202-213).

18. Директива 2001/42/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 27 червня 2001 р. про оцінку впливу деяких планів та програм на навколишнє середовище. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX:32001L0042> (дата звернення: 30.01.2025).

19. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. *Ефективна економіка*, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>

20. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ від 15 жовтня 1985 р. : ратифіковано Україною 15 липня 1997 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (дата звернення: 30.01.2025).

21. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

22. Закон України «Про хмарні послуги» від 17.02.2022 р. № 2075-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>

23. Іщенко, Н., Адамовська, В., Краснова, А. (2019). Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. [Online], Т. 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447> (Дата звернення: 12 квітня 2023 р.). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.6.2.

24. Коврига, Е. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2019, Т. 30(69). № 4. с. 67–72

25. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 30.01.2025).

26. Кулешов С.Г. Документаційні ресурси інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у місцевому органі державної влади. URL: [www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Rksu/v\\_10/.../rksu\\_2005\\_10\\_23.PDF](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Rksu/v_10/.../rksu_2005_10_23.PDF)

27. Лашук, Я. (2021). Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. Т. 16, с. 113–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.113.

28. Магнацова, Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Т. 29. с. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7>.

29. Мартиненко, В. Ф. (2018). Розроблення, ухвалення і реалізація рішень публічного управління в контексті викликів сучасності. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. № 1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_1/6.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/6.pdf).

30. Матчук С., Фурдига М. Ефективність управління органами публічної влади: концепція, умови та методологія. *Юридичний вісник*, 2024/2. DOI <https://doi.org/10.32782/yuv.v2.2024.5>

31. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7>.

32. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Правова держава*, 2019, No 35. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/181346>

33. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: [навчальний посібник] / Є. Г. Карташов, А. П. Миколаєць, А. В. Антонов, І. О.

Драган, Н. В. Дацій, Ю. В. Шпак; за заг. ред. Є. Г. Карташова, А. П. Миколайця. Київ: Освіта України, 2020. 304 с.

34. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: український та закордонний досвід. Круглий стіл. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Український кризовий медіа-центр, 28.10.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>.

35. Подольчак Н. Ю. Використання результатів оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств у процесі прийняття управлінських рішень. *Національний університет "Львівська політехніка"*. Львів, 2008. С. 88. URL: [http://vlp.com.ua/files/14\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/14_27.pdf)

36. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023.

37. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>

38. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 30.01.2025).

39. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 30.01.2025).

40. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 30.01.2025).

41. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 року №617-р [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

42. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 30.01.2025).

43. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення: 30.01.2025).

44. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.01.2025).

45. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану: Наказ головнокомандувача збройних сил України від 03.03.2022 р. № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36785?an=1>

46. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26 січня 1993 р. № 2939-ХІІ : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12> (дата звернення: 30.01.2025).

47. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 20 березня 2018 р. № 2354-VIII : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19> (дата звернення: 30.01.2025).

48. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017>.

49. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.17 р. № 649 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/649-2017-р>.

50. Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів. Наказ Міністерства праці України від 02.10.1996 № 77 {Із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства праці та соціальної політики у 2001-2010р.р. та згідно з Наказами Міністерства

соціальної політики у 2011 - 2016р.р.} URL:  
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0593-96>.

51. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» зі змінами. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ у 2006 - 2016р.р.}. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>.

52. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / за наук. редакції д.держ.упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.

53. Родченко, Л., Волкова, О., Копитко, В., Цуцкірідзе, М., Агеева, І., Ніколюк, О. Моделювання ризик-менеджменту фінансових інвестицій за критерієм Фішера в публічному управлінні. Т. 8. Вип. 9, липень. ISSN: 2278-3075 (Online) Видано Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication, 2019, с. 66–69.

54. Снічук, М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka\\_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua).

55. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020, 335 с.

56. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : міжнародний документ від 27 червня 2014 р. : ратифіковано Україною 16 вересня 2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 30.01.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А.

## Критерії ефективності управлінських рішень органах публічної влади

Критерії	Показники	Характеристика
1	2	3
1. Економічні критерії	оптимальність витрат	мінімізація фінансових, матеріальних і людських ресурсів для досягнення поставлених цілей
	рентабельність	співвідношення між витратами та отриманими результатами (наприклад, економічний ефект, прибуток)
	продуктивність	рівень зростання економічних показників, таких як ВВП, бюджетні надходження або прибуток від реалізації проєктів
	ефективність ресурсного використання	забезпечення максимальної віддачі від використаних ресурсів
2. Соціальні критерії	покращення якості життя громадян	підвищення добробуту, доступу до послуг освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення
	суспільна задоволеність	оцінка рівня задоволення громадян результатами реалізації управлінського рішення
	соціальна справедливість	врахування інтересів різних груп населення, зменшення нерівності, запобігання дискримінації
	динаміка соціальних показників	зростання зайнятості, зменшення рівня бідності, покращення демографічної ситуації
3. Політичні критерії	зміцнення довіри до влади	здобуття суспільної підтримки і довіри до дій органів управління
	стабільність політичного середовища	мінімізація конфліктів, забезпечення конструктивної взаємодії між гілками влади
	реалізація державної політики	досягнення цілей, визначених стратегічними планами розвитку держави
	підвищення міжнародного авторитету	відповідність управлінських рішень міжнародним стандартам і зобов'язанням
4. Організаційні критерії	своєчасність прийняття рішень	відповідність часовим рамкам та реальним потребам
	раціональність управлінських процесів	оптимізація організаційної структури, зниження бюрократії
	інноваційність	використання сучасних методів, технологій і підходів у прийнятті рішень
	комунікаційна ефективність	налагодження дієвих каналів обміну інформацією між усіма учасниками процесу
5. Екологічні критерії	сталий розвиток	відповідність управлінських рішень екологічним стандартам і принципам сталого розвитку
	мінімізація негативного впливу	зменшення шкоди для навколишнього середовища від реалізації рішень

	підвищення екологічної обізнаності	сприяння формуванню екологічної культури та відповідальності серед населення
--	------------------------------------	--

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
6. Правові критерії	відповідність законодавству	дотримання чинних правових норм у процесі розробки та реалізації управлінських рішень
	прозорість і підзвітність	забезпечення відкритості процедур прийняття рішень та можливості їх аудиту
	гарантування прав і свобод громадян	захист інтересів населення в межах правового поля
7. Етичні критерії	дотримання моральних норм	врахування суспільних цінностей, етики та гуманізму
	соціальна відповідальність	прийняття рішень, які враховують довгострокові наслідки для суспільства
	залучення громадськості	врахування думок різних соціальних груп і зацікавлених сторін

## Додаток Б.

## Моделі прийняття управлінських рішень

Модель	Характеристика
Класична модель	Рішення ухвалюються раціонально, на основі повного обсягу інформації. Суб'єкт управління має чітке розуміння альтернатив і наслідків, тому рішення приймаються в умовах повної визначеності та мають формалізований характер.
Поведінкова модель	Ухвалення рішень здійснюється в умовах обмеженої раціональності, коли суб'єкт управління не має повного обсягу інформації й не може передбачити всі наслідки, що характерно для ситуацій часткової або повної невизначеності.
Ірраціональна модель	Рішення ухвалюються без вибору альтернатив, часто на основі інтуїції чи зовнішнього примусу. Такі рішення характерні для умов часткової або повної невизначеності.

## Додаток В.

Методи та інструменти аналізу ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Методи та інструменти	Види	Опис
1	2	3
1. Методи аналізу ефективності		
1.1. Кількісні методи	Економічний аналіз	– оцінює витрати та вигоди (cost-benefit analysis); – визначає економічну доцільність та оптимальність використання ресурсів;

	Статистичні методи	– аналіз даних за допомогою показників, таких як середні, медіани, дисперсія; – динамічні ряди, прогнозування на основі трендів;
	Моделювання	– використання математичних моделей для прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень; – наприклад, моделі системної динаміки або оптимізаційні моделі;
	Індексний аналіз	– формування інтегральних показників, які враховують кілька аспектів ефективності (економічних, соціальних);
1.2. Якісні методи	Експертне оцінювання	– аналіз рішень шляхом опитування кваліфікованих фахівців; – метод Дельфі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз;
	Контент-аналіз	– аналіз офіційних документів, звітів, рішень для виявлення ключових тенденцій і оцінки відповідності поставленим цілям;
	Метод кейсів	– вивчення успішних чи невдалих прикладів прийняття управлінських рішень в інших органах публічної влади;
<b>2. Інструменти аналізу ефективності</b>		
2.1. Технологічні інструменти	Інформаційно-аналітичні системи (ІАС)	– використання спеціалізованих програм для збору, обробки та аналізу даних (наприклад, BI-системи, системи моніторингу виконання рішень);
	Програмні засоби моделювання	– інструменти для побудови математичних моделей (Microsoft Excel, MATLAB, R);
	Геоінформаційні системи (ГІС)	– використовуються для аналізу просторових даних у контексті управлінських рішень (наприклад, у місцевому самоврядуванні);
2.2. Інструменти для залучення громадськості	Електронні платформи для обговорення рішень	– наприклад, онлайн-голосування, громадські обговорення;
	Опитування громадян	– використання анкетування або соціологічних опитувань для оцінки задоволеності населення реалізацією управлінських рішень;
2.3. Оціночні інструменти	Balanced Scorecard (BSC)	– інструмент, який оцінює ефективність через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та навчання;
	Інструменти КРІ (ключових показників ефективності)	– визначення та моніторинг ключових показників, які демонструють ступінь досягнення цілей;
3. Комбіновані підходи до аналізу	SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-аналізом	– допомагає враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність рішень;
	Мультиметодний підхід	– поєднання кількісних (наприклад, моделювання) та якісних методів (експертні оцінки) для отримання більш повної картини;

Моніторинг і аудит управлінських рішень	– постійне відстеження процесу реалізації рішень та оцінка їх впливу;
---	---

## Додаток Г.

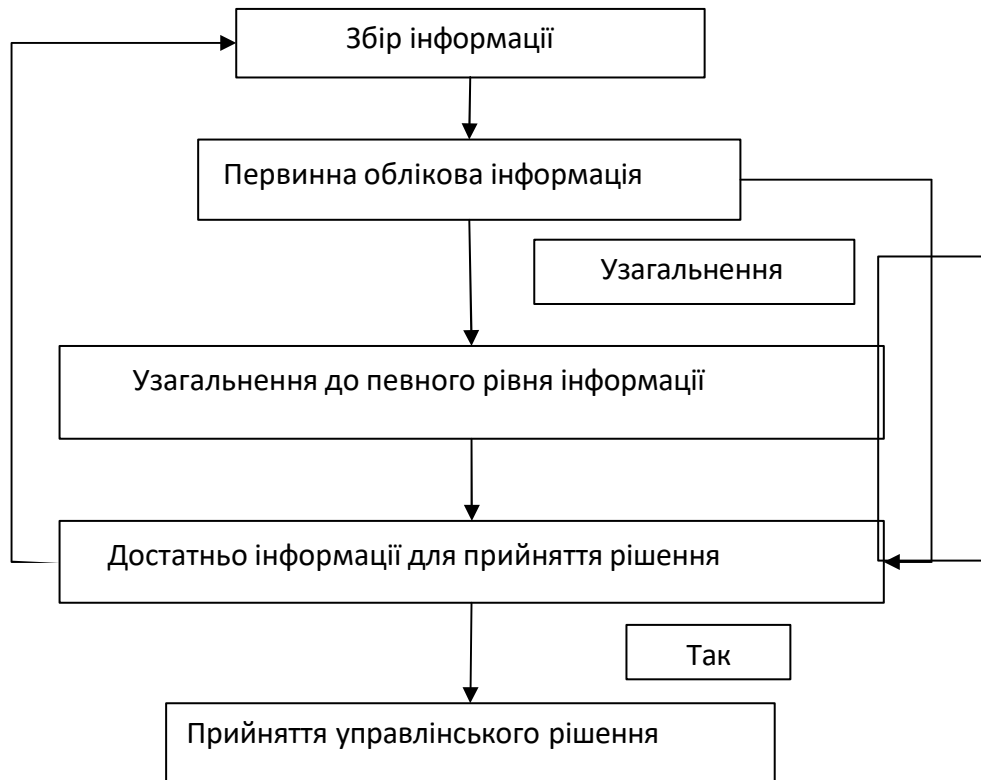


Рисунок 1. Процес збору, узагальнення й аналізу достатності інформації для прийняття управлінських рішень