

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2812-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Є.О. Трипольський

Керівник: завідувач кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
професор, д.філос.н. Бутченко Т.І.

Рецензент: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління

Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії,
публічного управління та
соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко

«_____» _____ 2023 року

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

Трипольському Євгенію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

керівник роботи Бутченко Тарас Іванович, д.філософ.н., професор,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 646-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Загальні засади місцевого самоврядування в Україні. Навч. посіб. /За заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2010. 211 с.; Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.; Батанов О. В. Взаємовідносини між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування : проблеми адміністративно-правової теорії та практики. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 1 (1). С. 26-30.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування; 2. Уточнити зміст понять «управлінське рішення», «система місцевого самоврядування», «публічна служба»; 3. Обґрунтувати принципи і методи дослідження прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування; 4. Розкрити сутність, зміст та функції прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування; 5. Проаналізувати особливості прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування; 6. Розглянути світовий досвід прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування; 7. Переглянути чинники впливу на прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування;

8. Визначити перспективи удосконалення прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	виконано

Студент _____ Є.О. Трипольський

Керівник роботи _____ Т.І. Бутченко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер  _____ О.О. Широбокова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 87 сторінок, 72 позицій у списку літератури.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ, СИСТЕМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Мета дослідження полягає у виявленні чинників оптимізації дії механізмів прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: механізми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.

Гіпотеза дослідження: покращити існуючу систему прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування можливо за рахунок надання більшого впливу й повноважень органам самоорганізації населення.

Висновки: 1 Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування є одним з важливих напрямків для покращення якості життя населення та розвитку держави.

2. На прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування існує достатньо чинників та важелів впливу - громадські ради, збори, слухання, референдуми, тощо.

3. Розвиток процесу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування має стати пріоритетною метою в державній політиці України для подальшого розквіту нації.

SUMMARY

The qualifying work consists of 88 pages with 72 entries in the bibliography. MANAGEMENT DECISION, DECISION-MAKING IN MANAGEMENT, LOCAL SELF-GOVERNANCE SYSTEM

The research aims to identify factors optimizing the mechanisms of decision-making in the local self-governance system.

The object of the study is social relations in the local self-governance system.

The subject of the study is the mechanisms of decision-making in the local self-governance system.

Research methods include analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional analysis, and analysis of statistical data.

The scientific novelty of the results lies in the comprehensive analysis of the main issues related to decision-making in the local self-governance system.

Improving the existing system of decision-making in the local self-governance system is possible by granting more influence and authority to the self-organization bodies of the population.

Conclusions:

1. Decision-making in the local self-governance system is a crucial direction for improving the quality of life and the development of the state.
2. There are sufficient factors and levers of influence on decision-making in the local self-governance system, such as public councils, assemblies, hearings, referendums, etc.
3. The development of the decision-making process in the local self-governance system should be a priority in Ukraine's state policy for the nation's further prosperity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Стан наукової розробки проблеми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування	9
1.2. Зміст понять «управлінське рішення», «прийняття управлінського рішення», «система місцевого самоврядування».....	22
1.3. Принципи та методи дослідження прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.....	35
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
2.1. Сутність, зміст та функції прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування	40
2.2. Моделі прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.....	49
2.3. Світовий досвід прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.....	56
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
3.1. Сучасні практики участі громади у прийнятті управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.....	66
3.2. Перспективи удосконалення прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні.....	72
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування безпосередньо впливає на життя населення, що проживає на певній території. За допомогою діяльності місцевого самоврядування мешканці міст, сіл, селищ беруть на себе відповідальність й отримують право впливу щодо вирішення питань місцевого значення в межах чинного законодавства. Люди шляхом голосування обирають місцеві ради та їх голів і вповноважують вирішувати більшість важливих соціально-побутових питань. До переліку цих питань входить дошкільна і загальна середня освіта, охорона здоров'я первинного рівня (поліклініки, амбулаторії, фельдшерсько-акушерські пункти), заклади культури, благоустрій, освітлення вулиць, стан доріг, прибирання, громадський порядок і багато інших важливих напрямків діяльності.

Проблемна ситуація полягає в тому, що за неконтрольованим прийняттям управлінських рішень в системі місцевого самоврядування приховується корупція, зловживання владою й неефективність, які іноді суперечать суспільним інтересам, що породжує конфлікти та незадоволення населення в суспільстві. Широко висвітлена дана проблематика в монографії В. Окорського, В. Суховича, Я. Цецика, які провели аналіз впливу органів місцевого самоврядування на розвиток окремо взятого регіону протягом великого проміжку часу. Статистично лише 30% територіальних громад в Україні фінансово самодостатні, а 70% одержують дотації від держказни [55].

Разом із цим у літературі досліджуються й інші аспекти прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування. Тема прийняття управлінських рішень в місцевому самоврядуванні відображена, зокрема в роботах: В. Вакуленка, Я. Жовнірчика, Т. Іванова, О. Ігнатенка, М. Орлатого, в яких вони розглянули теоретичні та методологічні аспекти місцевого самоврядування як особливої форми публічної влади територіальних громад, конституційно-правові засади місцевого самоврядування, територіально-функціональну систему місцевого самоврядування й зарубіжний досвід

територіальної організації місцевого самоврядування [32].

Вітчизняні й закордонні науковці розглянули безліч теоретичних та методологічних аспектів в своїх роботах, однак сфера місцевого самоврядування під впливом прийнятих рішень постійно змінюється й відповідно потребує постійної уваги. В багатьох роботах розвиток місцевого самоврядування розглядається з позицій впливу держави, однак більше уваги варто приділяти прийняттю управлінських рішень у системі місцевого самоврядування як форми прояву ініціативи місцевих громад. Актуальність такого підходу підсилюється у контексті реформи децентралізації в Україні. У системі місцевого самоврядування відбуваються певні зміни, які потребують висвітлення й обговорення для подальшого прийняття більш ефективних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: механізми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.

Мета дослідження полягає у виявленні чинників оптимізації дії механізмів прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування;
- уточнити зміст «управлінське рішення», «прийняття управлінського рішення» «система місцевого самоврядування»;
- обґрунтувати принципи і методи дослідження прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування;
- розкрити сутність, зміст та функції прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування;
- проаналізувати особливості прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування;

– розглянути світовий досвід прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування;

– переглянути чинники впливу на прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

– визначити перспективи удосконалення прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

Гіпотеза дослідження: покращити існуючу систему прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування можливо за рахунок надання більшого впливу й повноважень органам самоорганізації населення.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан наукової розробки проблеми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

Нині в Україні передбачено впровадження адміністративної реформи, яка має на меті децентралізацію державної влади та деконцентрацію владних повноважень, зміцнення організаційної, правової та фінансово-економічної самостійності місцевого самоврядування, формування самодостатніх, дієздатних територіальних громад. Крім того, реформа відповідає за створення системи місцевого управління, яка б найкраще відповідала потребам і побажанням громадян, з визначеним пріоритетом – служіння народові та національним інтересам.

Покращення ефективності діяльності публічної влади в Україні, зокрема на рівні місцевого самоврядування, яке стоїть найближче до людей та забезпечує найнеобхідніші послуги, є однією з найбільш важливих завдань для держави. Це завдання має стати центральним елементом адміністративно-територіальної реформи. Ефективне управління, аналогічно будь-якій іншій сфері діяльності, вимагає систематичної та об'єктивної оцінки, яка включає в себе визначення рівня ефективності. Цей процес передбачає проведення теоретичних досліджень щодо розуміння «ефективності діяльності органів місцевого самоврядування» та управління взагалі [29].

Основною метою органів місцевої влади є забезпечення якісних послуг населенню за оптимальними витратами при відкритій діяльності та відповідальності перед громадою та державою. Зокрема, важливо, щоб діяльність будь-якого органу влади була ефективною та прозорою. Одним з методів досягнення цієї мети є впровадження критеріїв оцінки роботи органів

місцевої влади, що є не лише інструментом для внутрішньої організації їхньої діяльності, але й засобом якісної самооцінки. Ці критерії є ефективним інструментом для підвищення взаємодії органів влади з громадськими організаціями, що вказують на результативність та ефективність їхньої роботи, використання державних коштів, а також надають громадськості можливість контролювати діяльність влади. В Україні виникає необхідність в розробці та впровадженні критеріїв для оцінки діяльності органів місцевого самоврядування, які б стали необхідним елементом адміністративно-територіальної реформи. З методологічної точки зору, оцінка ефективності системи органів державного управління повинна ґрунтуватися на конкретних критеріях, які визначають її результативність та витрати.

Дослідженням окремих аспектів цього питання займаються такі науковці та практики як: В. Андріяш, В. Бакуменко, О. Барило, Н. Березовська, В. Василенко, Н. Іванченко, О. Карагодін, М. Макаренко, О. Молчанський, В. Нікіфоренко, Ю. Петруня, С. Потеряйко, Г. Ситник, О. Таньчук, В. Фурашев, Р. Яковчук та ін. [4]. Стан наукової розробки проблеми постійно видозмінюється й розширюється, а тому потребує постійного вивчення й аналізу.

Насамперед, прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування досліджується у контексті вирішення відповідних соціальних і бюджетних питань. Крім того, науковці аналізують механізми прийняття управлінських рішень [6]. Так, на думку Чередника В.А., управлінське рішення – це певний результат вибору управлінцем найкращого варіанту, спрямованого на розв'язання певної визначеної проблеми. Часто управлінське рішення формується інтуїтивно у процесі вибору альтернативи. Тому будь-яке рішення виступає певним показником управлінської діяльності, результатом міркувань і аналізу відповідних дій, висновків, прогнозів, обговорень, які направлені на реалізацію цілі управління [69].

У літературі поняття «рішення органу місцевого самоврядування»/ «муніципальне рішення» відокремлюється від поняття «державно-управлінське

рішення». Останнє визначається як «свідомо зроблений суб'єктом державного управління вибір конкретного впливу на соціум, який здійснено в певному порядку й затверджено відповідно з чиним законодавством» [72].

На основі проведеного аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що часто зустрічається розширене і вузьке розуміння процесу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування.

У розширеному розумінні прийняття управлінських рішень поєднується з усім процесом управління загалом. Воно охоплює не лише сам процес прийняття рішень, але і здійснення та контроль результатів його діяльності.

У вузькому розумінні процес прийняття управлінських рішень розглядається тільки як вибір найкращого рішення з різноманітних варіантів. Під час аналізу вузького розуміння потрібно враховувати, що альтернативні варіанти прийняття рішення не з'являються просто так. Процес прийняття управлінських рішень складається не лише з вибору найкращого можливого варіанту, але й з пошуку його альтернатив, визначення різноманітних критеріїв способів оцінки альтернатив тощо.

На основі вищезазначеного, можна запропонувати наступне визначення поняття «прийняття управлінського рішення» – це процес, який настає з констатації факту виникнення проблемної ситуації і завершується підбором рішення, тобто вибором дії, що направлена на подолання проблемної ситуації, яка виникла.

Місцеве самоврядування зазвичай в науці, політиці та практиці може відображатись помилково. Воно розглядається і розуміється, як таке управління, що наче не є державним управлінням. При цьому невірність вищезазначеного підходу та розуміння підтверджується самою назвою. Насправді ж, місцеве самоврядування – це державне управління, але здійснюється через регулювання державою дерегульованої економіки та громадського життя, тобто місцеве самоврядування – це державою регульоване місцеве самоврядування.

Отже, абсолютно правильним і науково обґрунтованим є розглядання

дерегулювання – як складової частини державного регулювання та державного управління, Таким чином, дерегулювання та регулювання економіки та громадського життя безпосередньо пов'язані з проблемами державного управління й місцевого самоврядування, оскільки, як державне регулювання, так і дерегулювання є важливими складовими частинами системи місцевого самоврядування.

Таким чином, необхідно особливо відзначити, що політико-правові проблеми регулювання системи місцевого самоврядування та громадського життя, які розглядаються як проблем. Вони повинні включати в себе необхідність вивчення теоретичних проблем дерегулювання – як специфічного методу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне функціонування економіки, суспільства та держави в інтересах народу – в інтересах кожної людини.

Ефективність управління державою або її окремою територією не може досягти високих показників, якщо вон не ґрунтується на активності суспільства. Будь-які зміни в житті держави повинні відповідати очікуванням суспільства, особливо його активної частини – громадськості. Тому питання громадянської участі та активності населення в реалізації влади на місцевому рівні стає центральною темою дієздатності територіальних громад. У даному контексті головне завдання – спробувати визначити тенденції, які допомагають з'ясувати динаміку громадянської активності в сфері дієздатності територіальних громад, зокрема чинники, що впливають на демократію на місцях.

Однією з фундаментальних основ будь-якої демократичної системи є участь громадян у суспільному і політичному житті, яке, в принципі, повинно охоплювати всі компоненти політичної системи та громадянського суспільства. З одного боку, воно задає основні пріоритети суспільного розвитку через запити різних груп і верств населення, з іншого - виражається в різноманітних способах впливу на прийняття суспільних рішень. Проблема громадянської участі тісно пов'язана з виникненням конституційного лібералізму та розвитком

демократії.

Незважаючи на величезний політичний досвід сучасних демократій і значні досягнення в їхньому дослідженні, проблема пояснення участі громадян в політичному процесі та мотивів їхнього бажання впливати на суспільні рішення залишається однією з найбільш дискусійних в сучасних соціальних науках.

Спочатку варто відзначити, що терміни «громадянська активність» та «громадська активність» потрібно розрізняти. Перший термін стосується діяльності особи як громадянина з визначеними конституційними та законодавчими правами та обов'язками. У свою чергу, другий термін відноситься до громадської сфери та соціально орієнтованої діяльності. Важливо зауважити, що ми не відкидаємо їх тісний взаємозв'язок.

Під «громадянською активністю» зазвичай розуміється складне явище суспільної дійсності, яке включає в себе такі елементи, як високий рівень громадянської свідомості та культури, яка виявляється у активних громадянських діях; громадянська відповідальність, що виражається у повазі до громадянських прав та обов'язків; політична участь, спрямована на забезпечення балансу між державною владою та громадською владою.

Вчена І. Букреєва розширює цю дефініцію, виділяючи соціально-комунікативну, суспільно-політичну та громадську сфери як області прояву громадянської активності [8]. Вона також визначає форми цієї активності, такі як громадянська ініціатива, відповідальність, участь у добровільних суспільних та політичних об'єднаннях, обізнаність про суспільно-політичне життя, громадська солідарність та взаємодопомога.

Практика світових та вітчизняних держав підтверджує, що громадськість визначає реалізацію заходів щодо громадянської та громадської активності та є основою формування демократичного правового суспільства. Проте у кожній країні та адміністративно-територіальній одиниці необхідно створити оптимальні умови для реалізації права на участь всіх громадян у процесах управління суспільними справами.

Для визначення факторів і розгляду пропозицій щодо формування дієздатності територіальних громад, на наш погляд, має значення декілька ключових тез:

Ефективний розвиток місцевого самоврядування передбачає гармонійний розвиток всіх його складових: територіальної громади, виконавчих органів, посадових осіб і т.д. Якщо хоча б один з елементів не є достатньо дієздатним, це призведе до низької ефективності місцевого самоврядування, що підтверджує вітчизняний досвід.

Всі елементи системи місцевого самоврядування тісно пов'язані, і їх стани взаємозалежні. Кожен елемент або підсистема, що входять до системи, існують і функціонують не відокремлено, а взаємодіють з іншими елементами і підсистемами, взаємно впливаючи один на одного. Формування дієздатної територіальної громади має суттєвий вплив на ефективність органів місцевого самоврядування та інших суспільних інститутів.

Розвиток територіальної громади – це інтегральний результат дій її членів та організацій. Напрямок цього розвитку визначається їхніми цінностями (моральними, правовими), освіченістю, традиціями.

Дієздатна територіальна громада повинна спиратися не лише на легітимні механізми власної активності в системі місцевого самоврядування, але й на громадянську та громадську активність значної частини населення, яка своєю участю в справах сприяє досягненню соціальної рівноваги та взаємодії між рівнями влади в державі та місцевого самоврядування.

Розвиток відбувається зсередини, але його зумовлює і зовнішній вплив. Важливо враховувати, що особистість чи громада можуть не мати внутрішньої мотивації до змін, поки на них не впливає зовнішній фактор. Цей зовнішній вплив може включати інформацію та заходи публічної влади.

Успіх реформ і ефективне управління неможливі, якщо «критична маса» суспільства не має громадянської компетентності та не виявляє громадянської та громадської активності, адаптуючись до ідеології патерналізму.

Незважаючи на індивідуальну мотивацію громадянської та громадської

активності, вказана проблематика не обмежується лише сферою відповідальності самого індивіда. Органи публічної влади повинні створити необхідні інформаційні та організаційно-правові умови, за яких участь у державних і місцевих справах стає не лише правом громадянина, а й виражається його усвідомленим обов'язком та бажанням, якщо громадяни прагнуть демократичних змін та сталого благополуччя.

Можемо стверджувати, що передумовою громадянської та громадської активності є громадянська компетентність. Згідно з науковою позицією В. Шахрая, громадянська компетентність – це якісний рівень громадянської культури індивіда, що виражається в його здатності та готовності до адекватної участі в суспільно-громадських процесах. Такий рівень визначається наявністю конкретних знань про суспільні явища, тенденції суспільного розвитку, а також моральною, ціннісною, правовою позицією індивіда, його здатністю реалізовувати власні права та обов'язки в реальних соціальних ситуаціях.

Керуючись таким розумінням, громадянська компетентність виступає як кваліфікаційна характеристика громадянина, яка включає в себе знання про права та обов'язки громадянина та вміння їх реалізовувати на практиці.

Так, дослідник С. Кітер розглядає критерії визначення рівня громадянської активності через три основні групи [17]:

- громадянські показники, які включають вирішення соціальних проблем, активне участь у групах або асоціаціях, систематичне волонтерство у неполітичних організаціях, участь у благодійних заходах тощо;
- електоральні показники, що охоплюють політичну просвітництво, регулярне голосування на виборах, демонстрацію політичних символів, волонтерство в політичних організаціях або для кандидатів, внески у політичні кампанії;
- політичні показники, які включають співпрацю з друкованими виданнями, радіо або телебаченням для вираження власних поглядів, підтримку зв'язків з представниками влади для вирішення життєвих проблем, протестну діяльність, бойкотування товарів і послуг, участь у політичній агітації [5, с. 3].

Ці критерії не обмежуються географічними межами і можуть застосовуватися для оцінки рівня громадянської активності в Україні. Деякі з цих форм вже використовувалися в країні, однак для більшості українського суспільства вони були неактуальними.

Зазначимо, що існують інші підходи до визначення громадянської активності. Наприклад, на веб-ресурсі аналітично-маркетингової компанії GfK Ukraine представлені такі критерії: участь у мирних зібраннях та акціях для підтримки конкретних питань; подання скарг до місцевих органів влади; активна участь у громадських слуханнях; повідомлення про випадки корупції правоохоронним органам; публічні заяви у ЗМІ щодо корупційних випадків; участь у обговоренні проектів нормативно-правових актів; членство в офіційних консультативних органах при місцевих або державних органах влади [7].

Щодо інтегрального показника громадянської активності, то близько 14% українців брали участь хоча б в одному з таких заходів за останні 12 місяців, але дещо більше, а саме 48%, виявили зацікавленість хоча б в одному з аспектів цих заходів, а 26% висловили інтерес до отримання інформації про них [7].

В Україні вже спостерігається значна громадська активність на всіх рівнях і в усіх сферах публічного управління. Проте для прискорення демократичного розвитку та підвищення загального добробуту важливо розширювати участь громадськості у вирішенні суспільних питань. Ми вважаємо, що всі органи публічної влади повинні домагатися подальшого росту демократизації управління в різних сферах і галузях, а також створювати механізми для стимулювання реалізації потенціалу громадянської активності на рівні держави, а органи місцевого самоврядування - в межах своїх територіальних громад.

Це розуміння відповідає висновкам С. Байрака, який розглядає місцеве самоврядування як інститут, спрямований на впровадження, розвиток і усвідомлення демократичних традицій у перехідних суспільствах. Його висновки передбачають: перетворення соціальних спільнот із «учасників»

управління на його первинних «суб'єктів»; забезпечення кваліфікованого вирішення соціальними суб'єктами управлінських завдань на основі високої управлінської, політичної та правової культури; створення доступної системи інститутів, які гарантують постійну участь громадян у управлінській діяльності; підвищення рівня участі громадян у прийнятті та контролі за політичними рішеннями, оскільки колегіальне прийняття рішень забезпечує не лише їх ефективність, але і доцільність та оптимальність виконання, а також збільшує відповідальність усіх членів колективу за їх втілення [8, с. 152].

До основних факторів ефективності територіальної громади і, відповідно, громадянської активності, важливо віднести її соціальний капітал. Хоча поняття «соціальний капітал» виникло ще на початку ХХ століття, воно набуло значення у другій половині цього століття завдяки працям таких вчених, як Г.Беккер, П. Бурд'є, Дж. Коулмен, Р. Патнам, Ф. Фукуяма та ін. [9, с. 46]. Нині концепція соціального капіталу використовується як основна в усіх сферах суспільного життя і на всіх рівнях управління - від місцевого до глобального.

Соціальний капітал визначає соціальну мобілізацію людей, які об'єднуються в одній громаді для досягнення конкретної мети. Таким чином, підхід, орієнтований на громаду, базується на формуванні свідомості суспільства та організації діяльності з метою заохочення громади використовувати свій потенціал та ресурси для вирішення місцевих проблем у співпраці з місцевим урядом та іншими зацікавленими сторонами [10].

Соціальний капітал формується за впливом різних факторів, проте ключовими серед них є довіра та соціальний діалог – особлива форма обговорення широкого спектру питань, які цікавлять різні соціальні групи та суспільство в цілому. Позитивною тенденцією є те, що рівень довіри в українському суспільстві поступово збільшується впродовж останніх років, як показують соціологічні дослідження. Також важливим чинником є досвід реалізації громадянських ініціатив, оскільки лише в процесі діяльності можна набути досвід та сформувати взаємну довіру.

Однак за соціологічними опитуваннями виявлено, що українці часто не

проявляють готовності діяти для вирішення своїх проблем і перекладають головну відповідальність за економічний прогрес на органи влади. Дослідниця громадянських цінностей Н. Наумова, аналізуючи результати соціологічних опитувань, зазначає відсутність чіткого тренду у розвитку громадянських цінностей, що виявляється у суттєвому коливанні інтересу українців до політичного життя [11, с. 243]. За даними аналітично-маркетингової компанії GfK Ukraine, громадянська активність українців підвищилася у 2014–2015 роках, проте в основному обмежується благодійною діяльністю, зокрема, наданням допомоги армії та вразливим групам, що підтверджує 65% опитаних [7].

За дослідженнями Фонду Демократичних Ініціатив імені І. Кучеріва, рівень активності громадян у захисті своїх прав залишається низьким. Зіткнувшись із порушенням своїх прав, лише 46% опитаних робили спроби їх захистити, тоді як 54% ніколи цього не робили. Щодо майбутнього, лише 17% вважають, що Україна зможе подолати проблеми у найближчі роки, 49% вірять у це, але в більш віддаленій перспективі, і 19,5% взагалі не вірять у здатність держави [50].

Ці емпіричні дані свідчать про низький рівень громадянської активності та переважаючі патерналістські настрої в українському суспільстві. Це узагальнення не забезпечує необхідного балансу сил у системі публічного управління, що робить його об'єктивно менш ефективним. Оскільки відповідальність за розвиток суспільства лежить на органах влади, саме вони повинні бути найбільш зацікавленими в формуванні дієздатних партнерів – суспільства в цілому, територіальних громад, громад за публічними інтересами і т.і.

О. Кіндратець, аналізуючи причини низького рівня громадянської активності, визначив кілька чинників, таких як відсутність довіри в суспільстві, невпевненість у власних можливостях, обмежений доступ до інформації для прийняття рішень, відсутність необхідних навичок, культури участі та досвіду, патерналізм, обмежені ресурси (час, кошти, навички), особливості політичної

культури (здебільшого підданська) і відсутність спільної ідентичності [13, с. 118].

Виділені чинники, описані з точки зору системного підходу, логічно доповнюються елементами, визначеними у спільному дослідженні Е. Афоніна, Л. Гонюкової та Р. Войтовича [14]. Ці фактори включають небажання влади забезпечувати участь громадськості у формуванні політики та піддавати себе громадському контролю, а також неактивність громадськості в суспільно-політичному житті.

Після визначення основних чинників, які впливають на громадянську активність, можна розробити ефективні стратегії впливу на них. Наприклад, небажання влади забезпечувати участь громадськості у формуванні політики можна подолати шляхом представлення аргументів та фактів, що демонструють вигідність такого залучення, а також шляхом встановлення відповідних правових норм, які вимагають додержання органами влади, навіть без усвідомлення їхньої доцільності. Це усвідомлення лише сприяє соціальній синергії, тому важливо забезпечити відповідний рівень компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо громадської участі.

Враховуючи обраний шлях розбудови громадянського суспільства в Україні на основі громадянської активності, слушно піднімати питання про необхідність розробки та впровадження механізмів сталої підтримки. Навіть якщо на сьогодні існують певні організаційно-правові механізми, спрямовані на підвищення громадянської активності, їхньої кількості недостатньо для здійснення якісних змін.

Підтримуємо точку зору Н. Заяць, що «у сучасному етапі становлення інституту місцевого самоврядування (з обов'язковим гарантуванням конституційних прав громадян) існування інституту відповідальності виборних осіб місцевого самоврядування має вагомую роль. Це можливо досягти через періодичні вибори, контроль з боку виборців, обмеження повноважень депутатів місцевих рад. Важливою передумовою формування та існування

демократичної країни є довіра соціуму та громадських організацій до державних органів і органів місцевого самоврядування» [15, с. 37].

Отже, органи місцевого самоврядування повинні бути більш чутливими до громадських ініціатив, які, у свою чергу, повинні бути запропоновані активними членами місцевої громади. Інакше, діяльність органів місцевого самоврядування може відокремитися від конкретних потреб громадян.

Однак, якщо проблеми громади не будуть висловлені і не будуть доведені до відома органів місцевого самоврядування, вони залишаться поза увагою влади. Проблеми, що входять у сферу компетенції органів самоврядування, повинні бути явно виражені та входити в сферу їхньої діяльності, щоб громада могла оцінити їх ефективність. За допомогою громадянської активності члени громади можуть пропонувати свідомі дії, спрямовані на втілення широкого спектру загальнолюдських, соціальних, громадянських і політичних цінностей, забезпечуючи розумний баланс між особистим і суспільним [1, с. 78].

А. Єрмоленко правильно вказує, що перш за все слід забезпечити рефлексивний механізм на законодавчому рівні при ухваленні рішень, де кожен політик у відкритому суспільстві розуміє, що його рішення можуть бути піддані критиці та оскаржені будь-яким можливим суб'єктом (включаючи колективний), а також будь-який суб'єкт може започаткувати незалежний аналіз певних політичних рішень, що дозволяє встановлювати не лише особисту відповідальність політика, а й розробляти механізми та процедури колективної відповідальності [68, с. 261]. Дійсно, у демократичних країнах неможливо обійтися без усвідомлення того, що добробут громади залежить не стільки від держави чи приватного сектору, скільки від реалізації членами громади їхньої свободи для досягнення суспільного блага самої громади та від активізації власної громадянської активності.

У цьому контексті ключовими напрямками діяльності є формування громадянського здоров'я, громадянських цінностей, розвиток громадянської освіти та громадянське виховання. Слід визнати, що в нашій державі наразі недостатньо розповсюджена громадянська освіта (просвіта), яка дозволяє

українцям формувати особисту громадянську компетентність і, в кінці кінців, переходити на рівень конструктивних дій. Щодо місцевого самоврядування, важливим є формування муніципальної компетентності соціуму, зокрема його здатності ініціювати та вирішувати питання місцевого значення. Основними суб'єктами відповідної просвіти мають бути органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, навчальні заклади та інші суспільні інститути.

Багато дослідників акцентують увагу на потенціалі громадянської освіти. Можна погодитись з вченим А. Карнаухом, який вказує, що зміст громадянської освіти повинен забезпечувати кожній людині необхідні знання для життя та ефективної функціональності в сучасному глобальному суспільстві [33]. Ці знання формують громадянську компетентність, політико-правову та соціально-економічну освіченість, які є важливими елементами демократичної політичної культури. Громадяни демократичних суспільств повинні мати необхідний мінімум знань про ідеали та цінності, що складають основу демократичної політичної культури. Ця культура включає у себе розуміння значення прав людини та їх дотримання в щоденній практиці, знання того, як організоване суспільство та його інститути працюють, а також уміння брати участь у громадському житті (сприяти вирішенню конфліктів, вступати в комунікацію і співпрацювати, зокрема із представниками влади, робити свідомий та відповідальний вибір, критично мислити і т.д.).

Дієздатність територіальної громади розглядається як мета і проміжний результат в системі інших суспільно значущих результатів. Наприклад, серед первинних культурно-ціннісних чинників, що визначають мотивацію особистості до громадської активності, важливою є повага до громадських прав та обов'язків. Зазначені умови сприяють ефективній розбудові демократичної держави в Україні, зокрема при налагодженні ефективної комунікації між представниками влади та громадою. Також це передбачає налагодження ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та органами державної виконавчої влади для досягнення спільних цілей.

Отже, для розвитку територіальних громад і збільшення впливу громадськості на вирішення їхніх проблем важливими факторами є бажання змінити власне життя, готовність до відповідальності, гнучкість, позитивне мислення, участь в розвитку громади, збереження культурних традицій, спільне вирішення конфліктів, розвиток партнерства, готовність до навчання та інше. Загалом для кожної територіальної громади слід визначати індивідуальні чинники, які потребують управлінського впливу та розроблення належних механізмів.

1.2. Зміст понять «управлінське рішення», «прийняття управлінського рішення», «система місцевого самоврядування»

Поняття «управлінське рішення», «прийняття управлінського рішення», «система місцевого самоврядування» є основними для нашого дослідження. У той же самий час у науковій літературі вони визначаються по-різному. Тому уточнення змісту цих понять є важливим методологічним завданням кваліфікаційної роботи.

Наукове тлумачення поняття «управлінське рішення» виникло паралельно з розвитком менеджменту як окремої науки. Французький теоретик і практик менеджменту А. Файоль був одним із перших, хто визначив основний принцип ефективності управлінського рішення, розглядаючи його як одночасне використання основних функцій менеджменту, таких як аналіз, планування, контроль і організація.

Файоль підкреслював важливість широкого делегування повноважень під час підготовки та реалізації управлінських рішень, приділяючи увагу відповідальності кожного працівника і колективу за результати реалізації обраного рішення. Його принципи управління стали основою для подальших концепцій, зокрема чотирнадцять принципів управління по Файолю [43].

Відомий американський математик і економіст російського походження І. Ансофф визнавав, що ефективність управлінських рішень залежить від

швидкості реалізації вибраного варіанту, з можливістю внесення змін під час виконання рішення [56].

Під час прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування важливо дотримуватися критеріїв, таких як використання сильних сторін, подолання слабкостей, використання можливостей і захист від загроз.

У радянські часи трактування поняття «управлінське рішення» було орієнтоване на економічний аспект. А.І. Пашков розглядав його як директивну основу для підвищення економічної ефективності суспільного виробництва, зводячи виробництво виключно до економічних показників, що обмежувало і звужувало поняття управлінського рішення [61].

Академік Т.С. Хачатуров розглядав питання управління, вважаючи, що рішення в цій сфері повинні бути націлені на досягнення максимальної економічної вигоди через збільшення фізичного обсягу чистої продукції, загального обсягу національного доходу та зниження собівартості [9]. У його визначенні більш детально розглядається ефективність підготовки та ухвалення управлінських рішень, що врешті-решт позначається на підвищенні рівня праці.

Аналогічно визначає поняття «управлінське рішення» Н.П. Лебединський, стверджуючи, що це ключовий елемент управлінської системи, який спрямований на зростання ефективності, вираженої у різноманітних показниках [11].

А.М. Бірман, визначаючи «управлінське рішення», вказує на залежність від державного апарату в процесі прийняття рішень керівниками органів місцевого самоврядування. [28].

Після відмови від радянської ідеології змістовно розширюється поняття «управлінське рішення». Д. Дерлоу визначає його як точку управління, де здійснюється вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими, визначаючи початковий момент як момент виконання конкретної дії у певному напрямі, при цьому відкидаючи інші можливості [52]. Це представлення відзначає чіткий відхід від обмеженого зв'язку між управлінським рішенням та

економічними показниками, який був досліджений раніше.

Подібні погляди відзначаються у визначенні С.В. Цюцюри [13], який описує управлінське рішення як результат вибору управлінцем конкретного шляху дій для досягнення поставлених цілей або розв'язання конкретної ситуації. У цьому описі вже враховані основні компоненти управлінських рішень:

- спосіб дій;
- наявність альтернатив;
- можливість вибору з альтернатив;
- мета підготовки та прийняття управлінського рішення;
- адаптованість вибраного управлінського рішення до умов конкретної ситуації, що склалася;
- особи, що приймають управлінські рішення.

А.В. Василенко, відзначаючи зв'язок процесу підготовки та прийняття управлінських рішень з творчим актом, пропонує таке визначення [46]: управлінське рішення – це загальний результат творчого процесу керівника, що вимагає конкретних дій від колективу, що стає об'єктом управління даного керівника. Це визначення відображає думку, схожу з концепцією А. Файоля, щодо відповідальності кожного працівника та колективу в цілому за результати впровадження обраних управлінських рішень.

Подібне визначення можна знайти і в роботі О.М. Олійниченко [59], де автор стверджує, що управлінське рішення є творчим процесом, що передбачає розроблення та втілення одного чи кількох альтернативних варіантів з усієї множини можливих альтернатив, спрямованих на досягнення зазначеної мети.

З.В. Пушкар обмежує визначення управлінського рішення лише посадовими інструкціями та положеннями, вказуючи, що це дія менеджера, яка включає в себе вибір альтернативного рішення, що знаходиться в межах його посадових обов'язків і повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації [70]. Незважаючи на конкретизацію авторки, основним обмеженням

є відсутність гнучкості при прийнятті колективних рішень.

Дослідження сусідніх вчених відзначають цікавими визначеннями поняття «управлінське рішення». Наприклад, В.С. Южаєва стверджує, що управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління (індивідуального або групового), який визначає стратегію діяльності підприємства для ефективного вирішення актуальної проблеми. Це здійснюється на основі знань про об'єктивні закони функціонування керованої системи та аналізу інформації про її стан [21]. У цьому визначенні виділяється масштабність очікуваного результату від процесу прийняття управлінських рішень, зокрема, стосовно розвитку підприємства та методів досягнення цілей на основі аналізу результатів прийнятих рішень у минулому.

Вірно розглядаючи зміст терміну «управлінське рішення», Б.М. Рапопорт [14] визначає його як процес та результат конкретного вибору, що є висновком цього вибору. Він вбачає рішення як процес, що охоплює певний часовий інтервал, протягом якого воно розробляється, ухвалюється і втілюється у життя як конкретний управлінський акт, базуючись на врахуванні різних альтернативних цілей.

Термін «прийняття управлінських рішень» представляє собою результат вибору управлінця з усієї доступної множини можливих варіантів дій, що слугують керівництвом для колективу. У цьому визначенні відзначається схожість з українськими визначеннями різноманітності альтернатив вибору.

А.О. Мальковська та Ю.В. Соловійов, через впровадження конкретного алгоритму дій, розглядають реалізацію рішень як комплекс управлінських заходів, спрямованих на:

- збір інформації про прогрес виконання запланованих заходів;
- порівняння результатів з контрольними параметрами;
- оцінку результатів та їх наслідків;
- коригування запланованих заходів;
- іноді відмову від прийнятого рішення у ситуації, що змінилася,

тобто застосування організаційно-практичних, правових, технологічних заходів щодо реалізації рішень [31].

Хоча це визначення має свою цінність, наша думка полягає в тому, що в змісті воно частково співпадає із визначенням контролю як функції управління, роблячи його обмеженим та не повністю охоплюючим.

Е.А. Уткін вважає, що розробка управлінських рішень, яка є цілісним процесом, розширює область господарської діяльності підприємства завдяки:

- останнім досягненням науково-технічного прогресу;
- безмежним можливостям мобілізації та маневрування фінансовими ресурсами за допомогою новітніх засобів зв'язку і комунікацій;
- трансформації світового управлінського вектора, яка може надати імпульс подальшому розвитку світової економічної системи [16].

Це визначення має широкий і недеталізований характер, і його тлумачення поняття «управлінське рішення» може бути застосоване до інших економічних категорій, таких як розвиток, забезпечення, модернізація і т. д. У сучасних умовах М.А. Федотова стверджує, що основні управлінські дії з прийняття та реалізації управлінських рішень є невід'ємними елементами, взаємно пов'язаними і взаємозалежними, що формують у процесі взаємодії управлінську цілісність усього управлінського процесу незалежно від організаційного рівня [39]. Процес прийняття рішень об'єднує динаміку і послідовність дій, що трансформують умови і моделі економічного функціонування. У цьому визначенні авторка майже ідентифікує процес управління з поняттям «управлінське рішення», роблячи його несамостійним.

Значущим змістом вирізняється визначення поняття «управлінське рішення», представлене Е.В. Ксенчук і М.К. Кияновою, які визначають його як [25]:

- продукт управлінської праці;
- організаційну реакцію на виниклу проблему;
- вибір конкретного курсу дій з доступних варіантів;

- вибір заздалегідь обдуманого мети, засобів і методів для її досягнення;
- вибір способу дій, що гарантує позитивний результат цієї чи іншої операції.

Згідно з цим визначенням, поняття «управлінське рішення» може бути адаптовано до різноманітних аспектів управлінської діяльності, роблячи його універсальним.

Категорія «прийняття управлінських рішень» включає кілька понять, таких як: рішення, управлінське рішення і сам процес прийняття управлінських рішень. Вчені, коли використовують термін «рішення», зазвичай мають на увазі обдуману дію або визначений намір, спрямований на виконання конкретних кроків, які повинні бути реалізовані у певний спосіб. Це може включати дії, спрямовані на досягнення конкретних цілей або завдань. Більшість вчених вважає, що рішення – це творчий процес вибору конкретної альтернативи з численних можливих варіантів, які спрямовані на досягнення певної цілі.

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок (див рис. 1.1). Управлінське рішення в системі місцевого самоврядування приймається не будь-яким працівником, а тільки керівником установи чи організації.

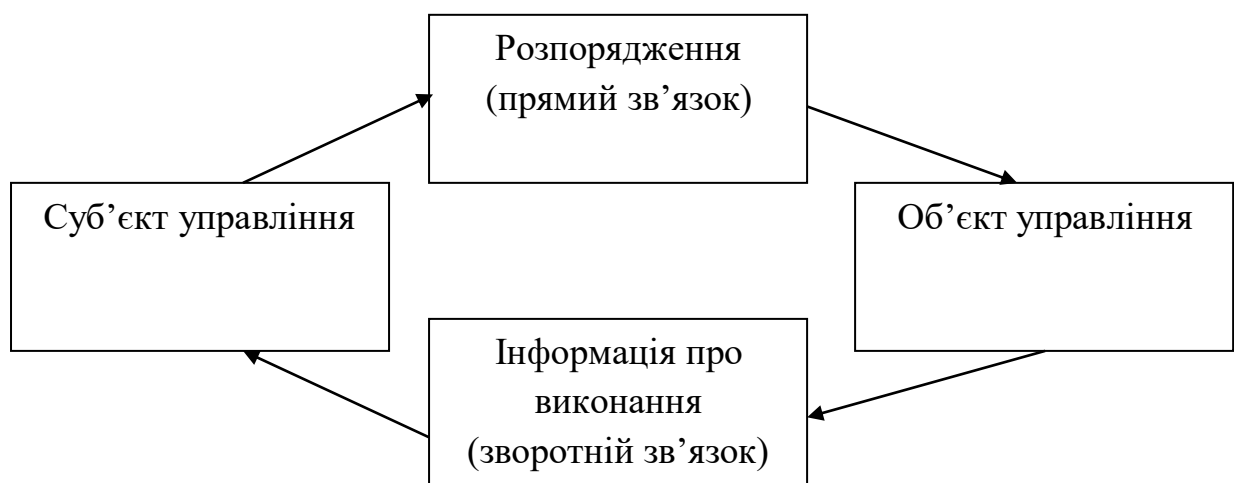


Рис. 1.3. Загальна схема процесу управління

Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції,

адже рішення – це головний продукт праці управлінця. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень в системі місцевого саморядування надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Можна сказати, що проблемна ситуація - це ситуація, що потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління.

Процес прийняття управлінських рішень представляє собою складний механізм, який може бути визначений зовнішніми та внутрішніми чинниками. Він включає кілька етапів, кожен з яких має свої конкретні дії, спрямовані на забезпечення раціональності протягом всього процесу.

Процедура прийняття управлінських рішень складається з ряду етапів, які детально представлені нижче (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Процес підготовки та прийняття управлінських рішень

Етап		Дії
I	Підготовка та прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> – постановка проблеми; – накопичення інформації щодо цієї проблеми; – пошук альтернативних шляхів вирішення проблеми; – оцінка альтернативних рішень; – вибір кращої альтернативи та прийняття рішення.
II	Реалізація рішення	<ul style="list-style-type: none"> – доведення прийнятого рішення до виконавців; – планування узгодженості їх взаємодії; – контроль процесу виконання рішення
III	Оцінка результатів	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз результатів реалізації прийнятого рішення; – оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення

Як було відзначено раніше, перед прийняттям рішення важливо ретельно розглянути та визначити сутність поставленої проблеми. Спочатку необхідно зібрати якнайбільше інформації, ознайомившись з літературою та законодавчою базою, пов'язаною з даною проблемою. Подальше вивчення полягає в тому, щоб конкретизувати характер проблеми, визначити її регулярність чи винятковість, цілі вирішення, наявні ознаки та інші аспекти.

На сьогодні відсутній загальний підхід до визначення управлінських рішень, і кожен дослідник вносить своє бачення, наголошуючи на результаті діяльності, системі дій, процесі та інших ключових аспектах. Наприклад, за В. Бакуменком, управлінські рішення є «результатом діяльності суб'єктів, спрямованим на розв'язання певних проблем державного рівня, які пов'язані з управлінськими ситуаціями» [5, с. 25].

За визначенням Г. Ситника, управлінські рішення представляють собою «процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення певних правил поведінки органів, організацій, посадових осіб і громадян» [4, с. 218].

В. Нікіфоренко визначає управлінські рішення як «систему узгоджених дій і функцій органів державної влади, спрямованих на досягнення державних цілей» [49, с. 194].

У Енциклопедичному словнику з державного управління управлінські рішення розглядаються як «акти соціального управління, за допомогою яких держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються» [28, с. 175].

Отже, на основі узагальнення думок науковців можна сформулювати визначення управлінських рішень як результату вибору суб'єктом управління (органом місцевого самоврядування), спрямованого на досягнення цілей суб'єкту управління, включаючи в себе механізм їхньої реалізації.

Управлінські рішення, які приймаються органами місцевого самоврядування, визнаються як надзвичайно вагомими, оскільки вони мають великий вплив на майбутнє країни, розвиток суспільства та подолання криз.

Різні науковці висловлюють різні точки зору на те, що означає «ефективність управлінського рішення». Так, для Л.А. Трофімової та В.В. Трофімова ефективність управлінського рішення визначається як «ресурсна результативність, отримана внаслідок підготовки або реалізації управлінського рішення в організації» [8, с. 129].

За словами Подвірної Н., ефективне рішення – це те, яке «всебічно та науково обґрунтоване, передбачає усі наслідки та результати його підготовки, а також будь-який можливий розвиток подій» [4, с. 121].

Дослідник С.В. Груб'як підкреслює, що «ефективність управлінських рішень слід розглядати як вимірювальне значення, наприклад, за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів» [2, с. 204].

Однак для органів місцевого самоврядування відповіднішим буде визначити ефективне управлінське рішення як те, що має позитивний вплив і сприяє підвищенню соціально-економічного рівня життя населення. Питання ефективності рішень державних органів можна обговорювати, наводячи різні аргументи, але важливо визначити методичний підхід до оцінки їх ефективності.

Питання функціонування інституту місцевого самоврядування є об'єктом значної уваги як в українській науці, так і серед представників виконавчої та законодавчої влади. Це особливо актуально в контексті внесення змін до Конституції України, спрямованих на зміцнення муніципальної влади та децентралізацію управління, включаючи ліквідацію місцевих державних адміністрацій. Наукова спільнота активно обговорює природу місцевого самоврядування, його функції та повноваження, а також аспекти забезпечення функціонування його системи.

Існує необхідність докладного вивчення взаємодії різних рівнів публічної влади. Це сприятиме не лише реалізації соціальних функцій місцевого самоврядування, але й визначенню основних напрямів соціальної політики держави на місцевому рівні. Значущим є побудова взаємовідносин між

органами державної влади та місцевим самоврядуванням на принципах партнерства, що представляє собою принципово нову модель відносин.

У науковій літературі визначається ця нова модель взаємодії між центральною та місцевою владами, що базується на концепції взаємозалежності. А. Георгіц вказує на те, що відносини між центральними та місцевими органами влади характеризуються як їхня незалежність, так і взаємозалежність, визначаючи реальний владний потенціал та ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні. Інші дослідники характеризують цю модель як агентську, проте зауважують, що існують приклади поступового переходу до моделі взаємозалежності та партнерства, які вже проявляються в практиці [12].

Необхідно підкреслити, що ефективне функціонування самоврядування, як участі громадян у управлінні, можливе лише у випадку існування елементів громадянського суспільства та самоорганізації. В Україні ці елементи наразі формуються та мають обмежений вплив.

Сучасні політичні та економічні трансформації в Україні спрямовані на відновлення демократичних свобод, верховенства права та закону. Це передбачає філософію пріоритету прав та свобод людини і громадянина у законодавстві. Ефективне місцеве самоврядування стає невід'ємною складовою цього процесу, впливаючи на суспільні відносини і сприяючи добробуту місцевого населення. Місцеве самоврядування, як форма реалізації публічної влади, відрізняється від державної влади та об'єднань громадян, втілюючи місцеві інтереси територіальних громад і залучаючи громадян до управління справами на місцевому рівні.

Місцеве самоврядування, як ключовий принцип управління суспільними справами в демократичній державі, передбачає задоволення потреб і вирішення проблем на місцевому рівні власними зусиллями. Сучасна демократична держава повинна не лише визнавати можливість існування місцевого самоврядування, але й активно підтримувати його та сприяти його подальшому розвитку, оскільки це визнаною необхідністю для гармонійного

функціонування громадянського суспільства.

Місцеве самоврядування, як комплексне та різностороннє явище, є основою конституційного ладу та одним з ключових принципів організації влади в державі. Воно є формою народовладдя, яке здійснюється народом безпосередньо та через органи місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування надає право територіальній громаді самостійно вирішувати питання місцевого значення в рамках законів України.

Існують різні визначення поняття «місцеве самоврядування». При цьому деякі автори зазначають, що місцеве самоврядування одночасно поєднує в собі державні і громадські елементи, а органи місцевого самоврядування виконують як самоврядні, так і делеговані державними органами влади повноваження.

На думку А. Крусяна, місцеве самоврядування не може бути визнане виключно як «держава в державі», але водночас його не можна обмежити лише категорією інститутів громадянського суспільства. Вони вказують на те, що місцеве самоврядування представляє собою не лише форму самоорганізації населення для вирішення місцевих питань, але і засіб здійснення публічної влади, яка належить народу [39].

Це бачення спільне з поглядом інших вчених, таких як: Ю. Дмитрієв, Н. Ємельянов, В. Комарова та В. Пиліна. Вони акцентують на тому, що включення місцевого самоврядування в єдину систему народовладдя не свідчить про абсолютну тотожність державної та муніципальної влади за змістом та формою їхньої діяльності [46]. Термін «самоврядування» визначає «управління самим собою», що підкреслює принципову різницю між суб'єктом та об'єктом управління. Населення саме (засновано на принципі самостійності) визначає обсяг вирішуваних завдань (засновано на принципі самодостатності) та несе необхідні зусилля для їх вирішення (засновано на принципі самозабезпечення). Проте це не означає, що держава повністю утримується від втручання в діяльність місцевого самоврядування та покладає на нього вирішення всіх завдань на місцевому рівні. Вчені стверджують, що розмежування державного та муніципального рівнів влади є ефективнішою

конструкцією, ніж їхнє злиття. Це, по-перше, запобігає підміні одних сфер влади іншими, забезпечуючи тим самим збереження демократичних засад в організації публічної влади у державі, а, по-друге, сприяє розвитку ініціативи населення, витісняє утриманські настрої та сприяє більш ефективному вирішенню питань місцевого значення [12].

Значно відмінною є позиція професора В. Борденюка, який аргументує необхідність відмови від ідеї розподілу публічної влади, визначаючи її єдиним носієм і джерелом – народ, на державну владу та муніципальну владу (владу територіальної громади). Він вважає цей підхід не продуктивним з точки зору потреб вітчизняного державотворення та розвитку місцевого самоврядування. Концептуальною основою відповідних реформ в Україні стала громадянська теорія, що призвела до створення суперечливої системи управління на місцях [14].

У функціональному відношенні це виявилось в штучному відокремленні сфери державного управління від місцевого самоврядування, коли останнє концентрує свою діяльність на розв'язанні місцевих питань, а також в організаційному аспекті, де створюється паралельна система управління на місцях. Згідно з цією системою, питання місцевого значення повинні вирішувати органи місцевого самоврядування, а питання державного значення – місцеві органи виконавчої влади.

Навпаки, існує концепція про похідний характер функцій місцевого самоврядування від функцій держави, що відзначає, що органи місцевого самоврядування разом із органами державної влади беруть участь у виконанні практично всіх функцій держави, але з відносною автономією .

Ми вважаємо, що при визначенні існування інституту місцевого самоврядування, як окремого виду публічної влади на місцевому рівні, необхідно уникати протиставлення місцевого самоврядування і держави взагалі. Згідно зі статтею 5 Конституції України, державна влада та місцеве самоврядування повинні взаємодіяти, оскільки вони мають спільне джерело владних повноважень і вирішують спільні справи, які входять у відання

місцевого самоврядування та складають перелік питань місцевого значення.

Дослідниця Л. Кириченко підкреслює, що будь-яке загальне питання має одночасно місцевий аспект для кожної конкретної території, і, навпаки, вирішення багатьох місцевих питань враховує загальнодержавний інтерес. Система місцевого самоврядування не лише визначає єдність влади, але й впливає на політичну, економічну та соціальну стабільність. Головне, що вона впливає на реалізацію прав і свобод громадян на рівні конкретної територіальної громади. Досягти найвищого рівня цієї реалізації можна тільки через спільні зусилля обох рівнів публічної влади на місцях [33].

Яскравим підтвердженням є зокрема ст. 140 Конституції України, де вказано, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. У цьому визначенні не вказується на такий важливий аспект місцевого самоврядування, як його реальна здатність управляти місцевими справами.

Зазначимо, що у ч. 1. ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» наводиться нормативне визначення цього поняття: «Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [60].

На основі проведеного аналізу чинного конституційно-правового законодавства України, ми дійшли висновку, що система місцевого самоврядування представляє собою цілісний та структурно-функціонально впорядкований комплекс суб'єктів, який реалізує принципи місцевого самоврядування і втілює принцип поєднання форм безпосередньої та представницької демократії у реалізації місцевого самоврядування.

Систему місцевого самоврядування, відповідно до Закону про місцеве самоврядування, складають органи місцевого самоврядування, форми безпосереднього волевиявлення територіальних громад (такі як місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання та інші форми прямого народовладдя, що можуть бути передбачені статутами територіальних громад) та органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні, квартальні тощо).

В системі місцевого самоврядування безпосередня і представницька демократія взаємодіють і доповнюють одна одну. Так, формування місцевих рад відбувається виключно шляхом загальних і прямих виборів, що є широко поширеною формою безпосередньої участі населення в місцевому самоврядуванні. Форми безпосередньої демократії впливають на прийняття рішень органами місцевого самоврядування, спрямованих на реалізацію інтересів територіальної громади, такі як громадські слухання, місцеві ініціативи, загальні збори громадян. І безпосередня демократія служить організаційною основою для постійного зв'язку між органами місцевого самоврядування та населенням, що забезпечує гласність їх діяльності, контроль населення за роботою органів самоврядування та відповідальність органів і посадових осіб перед територіальною громадою.

У зв'язку з цим, аналіз поняття місцевого самоврядування і його особливостей дає змогу визначити місцеве самоврядування як право місцевої влади та її реальну спроможність самостійно управляти частиною державних справ у рамках закону і в інтересах свого населення і регулювати її.

Як висновок, можна констатувати, що поняття «управлінське рішення», «прийняття управлінських рішень» і «система місцевого самоврядування», поєднані між собою в загальному масштабі й взаємодіють між собою на різних рівнях управління.

1.3. Принципи та методи дослідження прийняття управлінських

рішень у системі місцевого самоврядування

У результаті проведеного дослідження процесу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування застосовувались наступні принципи: об'єктивності, історизму, принцип сходження від абстрактного до конкретного, взаємозв'язку історичного та логічного, загального зв'язку та розвитку, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний (пізнавальний).

Принцип об'єктивності, який полягає в тому, що дослідження повинно бути абсолютно безпристрасним й на його виконання не повинні впливати загальні враження про природу досліджуваного; симпатії або навпаки, антипатії, власний настрій чи стан. Був використаний при загальному аналізі прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування, а не на основі окремо взятої організації.

Принцип системності використовувався при комплексному аналізі стану наукової розробки проблеми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування, шляхом вивчення напрацювань відомих науковців в даній сфері загалом.

Принципи розвитку й історизму, які забезпечують вивчення явища з погляду того, як воно колись виникло, які головні етапи у своєму розвитку проходило, чим стало в цей час і чим буде в майбутньому. В межах історичного принципу активно застосовується порівняльно-історичний метод – сукупність пізнавальних засобів, процедур, які дозволяють виявити схожість і відмінність між різними рівнями системи місцевого самоврядування в окремі проміжки часів.

У кожному порівняльно-історичному дослідженні, що проводиться в роботі ставляться конкретні пізнавальні цілі, які визначають коло джерел та особливості застосування способів зіставлень і порівнянь об'єктів дослідження і встановлення ознак схожості і відмінності між ними.

Принцип сходження від абстрактного до конкретного показує рух від абстрактного до конкретного в пізнанні. Означає сходження від неповного,

часткового, фрагментарного до більш повного, цілісного і всебічного знання. Так в роботі використовуються абстрактні приклади прийнятих рішень а потім конкретизуються безпосередньо на прикладах місцевого самоврядування. Всі попередні поняття в русі не втрачаються, а зберігаються, входять у знятому вигляді в наступні.

Абстрактне є відверненим, а тому неповним, частковим, фрагментарним, нерозвиненим. На відміну від цього конкретне означає єдність різноманітного, синтез багатьох визначень і тому виступає як більш повне, всебічне, розвинене. Абстрактне і конкретне існують не тільки в мисленні, а становлять цілком реальний фрагмент, бік, форму дійсності. Роль абстракції пов'язана з необхідністю пізнання об'єктивних законів явищ і процесів у «чистому вигляді», відсторонюючись від впливу зовнішніх чинників. З питанням про абстрактне в теоретичному пізнанні пов'язана проблема використання кількісного аналізу і математичних методів в економіці.

Абстрактне відображення дійсності представлено в роботі у вигляді таблиць, рисунків, схем, теоретичних положеннях, графіків тощо, які адекватно відбивають найсуттєвіші властивості прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування.

Дослідження, проведене у даній роботі, здійснювалося на основі застосування таких загальнонаукових методів, як аналіз та синтез (розгляд підходів до розуміння сутності управлінських рішень в органах місцевого самоврядування), метод порівняння (співставлення моделей прийняття управлінських рішень стосовно схожості та відмінності їх рис) та абстрактно-логічний метод (узагальнення дослідження на основі логіки викладеного матеріалу). Інформаційною базою стали публікації науковців, аналіз яких дав можливість дійти до обґрунтування представлених у роботі висновків.

Метод спостереження, який дає змогу отримати узагальнюючі дані, що дозволяють правомірно відобразити характеристики всієї сукупності предметів або явищ використовувався при загальному аналізі діяльності існуючих органів влади місцевого рівня. Отримані дані допомогли зробити висновки

щодо ефективності прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування.

Порівняльний метод аналізу, який дає змогу встановити подібність і розходження предметів та явищ дійсності, а також встановити загальне у порівнюваних об'єктів та особливості і властивості, які притаманні кожному з них був використаний при роботі з різними органами влади місцевого рівня. Проведений аналіз показує відмінності в прийнятті управлінських рішень в системі місцевого самоврядування в залежності від керівництва, умов роботи, регіону, тощо.

Експериментальний метод в даному випадку полягає в плануванні сценарію створення ідеальних умов для подальшого підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень шляхом підготовки висококваліфікованих кадрів, мотивації працівників, розвитку самосвідомості кожного окремого індивіда. Паралельно також використовується метод моделювання для обґрунтованого визначення майбутніх характеристик процесу чи явища.

Дедукція дозволяє зробити висновок про певний елемент множини на підставі знання загальних властивостей усієї множини. Індукція йде від часткового до загального, тобто на підставі знання про частину окремої системи, робиться висновок про всю систему загалом. При індукції думка рухається від менш загальних положень до більш загальних, таким чином можна узагальнюючи наявний емпіричний матеріал зробити припущення про причину дослідних явищ, а дедукція теоретично доводить отримані індуктивні шляхом висновку, знімає їх гіпотетичний характер і перетворює у достовірне знання.

Метод прогнозування – це дослідження, що базується на всебічному аналізі ретроспективного розвитку та глибокому знанні об'єктивних законів і має на меті наукове обґрунтування можливого стану об'єктів у майбутньому, а також визначення альтернативних шляхів строків та умов досягнення такого стану. Отже, воно є процесом розробки наукового передбачення у формі

прогнозу, який використовується в роботі для пошуку перспектив удосконалення прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні.

Вищевказані принципи та методи дослідження прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування допомогли комплексно підійти до вивчення даного питання й зробити окремі висновки по кожному з них.

У данному розділі магістерської роботи було розглянуто методологічний аспект дослідження процесу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування. Здійснено аналіз та систематизацію методів, які застосовувались у ході дослідження, зокрема аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний підхід, та аналіз статистичних даних. Виявлено основні тенденції в розвитку методології в галузі прийняття управлінських рішень в контексті місцевого самоврядування.

Застосування різноманітних методів дозволило глибше зрозуміти структуру та функціонування системи місцевого самоврядування, визначити чинники, що впливають на процес управлінського прийняття рішень, та визначити можливості оптимізації цього процесу.

Отже, методологічний аспект дослідження виявився ключовим для розкриття сутності та принципів функціонування прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування. Результати аналізу дають змогу зробити висновки та рекомендації для подальших досліджень в цій області, а також визначити шляхи покращення механізмів управлінського прийняття рішень на місцевому рівні.

Аналіз стану наукової розробки проблеми прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування показує напрямки щодо подальшої роботи та пошуку шляхів їх вдосконалення. Уточнення змісту основних понять й обґрунтування принципів і методів дослідження прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування створює основу для проведення досліджень в роботі.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Сутність, зміст та функції прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

Сутність прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування можна описати як процес, що розпочинається з появи проблеми, яку необхідно вирішити, та завершується вибором дії, спрямованої на розв'язання соціальних проблем. Результати цих рішень стосуються широкого кола людей і вимагають докладної і всебічної підготовки, на яку витрачається значна кількість зусиль і ресурсів. Однак досягнення цих результатів не завжди можливе, оскільки не всі їхні фактори однаково піддатливі обліку і цілеспрямованому впливу, а реакції людей є непередбачуваними.

Місцеве самоврядування представляє собою один із принципів демократичного управління суспільними справами. Його основна мета полягає в сприянні громадським цінностям, таким як незалежність та активна участь населення у вирішенні громадських питань. Суть місцевого самоврядування полягає в тому, щоб зблизити управління з населенням і зробити його максимально прозорим у децентралізованій формі.

У межах місцевого самоврядування прийняття управлінських рішень визначається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Тим не менше, в умовах самоврядування очевидно, що сильніший вплив має управлінська система на себе саму.

Аналіз концепції місцевого самоврядування та його особливостей дозволяє визначити його як право місцевої влади та її реальну здатність самостійно управляти частиною державних справ в межах закону та в інтересах

власного населення, регулюючи цей процес.

Сучасна структура місцевого самоврядування в Україні включає наступні компоненти:

– територіальна громада, яка є первинним суб'єктом місцевого самоврядування та є основним носієм його функцій і повноважень. Функції та повноваження, закріплені за територіальними громадами, в основному виконуються їхніми органами, такими як сільські, селищні, міські та районні у містах ради (представницькі органи базового рівня). Ці органи складаються з депутатів, які обираються населенням відповідних територіальних одиниць на чотири роки, працюють сесійно, а також через постійні комісії і депутатів. Депутати мають право виступати від імені територіальних громад, представляти і захищати їхні інтереси перед державою та іншими суб'єктами суспільних відносин, а також приймати обов'язкові для виконання рішення на відповідній території [60].

Для реалізації рішень представницьких органів місцевого самоврядування базового рівня та виконання поточних завдань місцевого розвитку формуються виконавчі органи місцевого самоврядування:

– виконавчі органи сільської, селищної, міської ради місцевого самоврядування (виконавчі комітети, відділи, управління та інші виконавчі органи) в своїй діяльності підзвітні та підконтрольні відповідним радам. Щодо питань, що стосуються делегованих їм повноважень органів державної виконавчої влади, вони підпорядковані відповідним органам виконавчої влади. Виконавчий комітет керує відповідною сільською, селищною, міською радою та проводить її засідання за участю сільського, селищного, міського голови;

– відділи, управління та інші виконавчі органи сільської, селищної, міської, районної у місті ради створюються радою в рамках затвердженої нею структури і штатів для виконання повноважень, що належать до компетенції виконавчих органів сільських, селищних, міських рад. Ці органи підзвітні і підконтрольні раді, яка їх утворила, і підпорядковані їй виконавчому комітету, сільському, селищному, міському голові та голові районної у місті раді.

Керівники відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради призначаються на посаду і звільняються з посади сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті ради одноособово, а у випадках, передбачених законом, – за погодженням з відповідними органами виконавчої влади;

– сільський, селищний та міський голова є вищою посадовою постійно діючою особою в межах територіальної громади. Згідно зі статтею 141, вони (сільський, селищний, міський голова) обираються територіальною громадою на чотири роки шляхом таємного голосування на підставі загального, рівного та прямого виборчого права [58];

– органи самоорганізації населення, такі як будинкові, квартальні та вуличні комітети, є важливим компонентом системи місцевого самоврядування. Вони надають територіальним громадам засіб впливу на діяльність сільських, селищних та міських рад, а також їхніх посадових осіб, для вирішення поточних питань окремих територій. Відповідно до чинного законодавства, ради можуть делегувати їм окремі повноваження, надаючи фінансову та майнову підтримку;

– інші форми безпосередньої демократії, такі як загальні збори громадян, місцеві референдуми та вибори, теж важливі. Конституційно-законодавчим шляхом визначено право територіальних громад ініціювати місцеві ініціативи, що передбачає розгляд у раді будь-якого питання, пов'язаного з віданням місцевого самоврядування. Ця ініціатива підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи, а рішення ради має бути оприлюднене, що сприяє створенню відкритої перед громадою місцевої влади;

– асоціації та інші форми добровільних об'єднань, які створюються для більш ефективного здійснення повноважень, захисту прав і інтересів територіальних громад, є ще одним аспектом місцевого самоврядування;

– районні та обласні ради представляють загальні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст. Ці ради виконують роль

«асоційованого» рівня місцевого самоврядування. Вони мають законодавчі функції та повноваження, але не мають власних виконавчих органів. Виконавчими органами на регіональному рівні є відповідні місцеві державні адміністрації, яким радою делегуються певні повноваження у справах територіального розвитку. Голова районної або обласної ради обирається відповідною радою з числа її депутатів, працює на постійній основі та очолює виконавчий апарат ради [57].

Отже, на сьогодні в Україні формується єдина система органів місцевого самоврядування, яка виникла органічно, без втручання державних інституцій. Ця система здійснює широкий спектр власних та делегованих повноважень, діючи в межах закону та виконуючи завдання, визначені органами державної виконавчої влади. Вона включає два рівні:

- первинний, або базовий (сільське, селищне, міське самоврядування);
- вторинний, або асоційований (районне, обласне самоврядування).

Міське самоврядування, як невід’ємний компонент системи управлінських рішень, є важливим інститутом громадянського суспільства та держави. Це відображається у виконанні різноманітних завдань та функцій. Критеріями формування функцій місцевого самоврядування виступають система цінностей та наявні ресурси, які фільтрують протофункції. Під протофункціями розуміють функції самоорганізованих та самокерованих систем, які передують становленню місцевого самоврядування.

Зрозуміло, що ухвалення управлінських рішень в системі місцевого самоврядування залежить від ефективності виконання функцій всередині системи, а зростання обсягу функцій чи їх інтенсивності призводить до збільшення цієї системи.

Можливі коливання у часі функціональної активності органів місцевого самоврядування, і в залежності від того, хто здійснює функцію – окремий орган чи група органів – функції можуть бути розділені на системні та звичайні.

Системні функції зазвичай розглядають в контексті конкретних об’єднань

органів місцевого самоврядування, наприклад, управління системою життєзабезпечення. Оскільки система місцевого самоврядування має свої показники, органи можуть об'єднуватися в функціональні системи для підтримки цих показників на задовільному рівні.

Елементи в такій системі повинні бути функціонально сумісними. Звичайні функції виконують лише конкретно визначені органи. Таким чином, існує функціональна спеціалізація органів місцевого самоврядування. Об'єднання функцій різних органів місцевого самоврядування здійснюється шляхом управління, що може призвести до зміни функціонування одного органу і впливати на активність інших органів.

Збереження сталості середовища є значущою функцією ухвалення управлінських рішень в системі місцевого самоврядування. Порушення цих функцій може виявитися у втраті ефективності, а при сильних зовнішніх впливах може спостерігатися збільшення активної діяльності. Таким чином, функціональні системи, що об'єднують різні органи місцевого самоврядування, є складовими інтеграційної структури в цілому.

Групування та координація функцій відбувається через регулювання та взаємозв'язок. Функції, які взаємно визначають одна одну, можна визначити як змінні. Зміна функцій в кінцевому підсумку призводить до перебудови структури управлінського органу чи його складових, і оборотно, зміна структури впливає на функції. Таким чином, функція грає роль у взаємодії соціальної організації в контексті інших її складових чи в цілому.

Будь-яка система – це стійкий комплекс повторюваних та взаємозалежних дій. Процеси функціонування можна розподілити на ті, що забезпечують стабільність системи, та ті, що визначають її зміну і розвиток.

Ухвалення управлінських рішень в системі місцевого самоврядування є переважно відкритим процесом, який забезпечує адаптацію, цілепокладання, інтеграцію, та регулювання. Ці процеси мають дві осі орієнтації: внутрішньо-зовнішню та сучасну-довгострокову.

У сфері управління місцевим самоврядуванням функції представляють

собою основні види діяльності, які повинні здійснювати працівники управління. Основними управлінськими функціями вважають планування і прийняття рішень, організацію ефективного виробництва, рівництво діяльністю і мотивацію працівників, а також контроль за їхньою діяльністю. Таким чином, під функцією розуміється основні напрями діяльності органів місцевого самоврядування у вирішенні завдань місцевого самоврядування.

Усі функції органів місцевого самоврядування можна розділити на дві основні групи: владні функції та функції, пов'язані з наданням громадських послуг.

До першої групи відносяться регулятивні, реєстраційні та дозвільні функції, такі як регулювання громадського життя через прийняття відповідних загальнообов'язкових норм і правил, видання спеціальних дозволів і ліцензій, реєстрація актів громадського стану та інших актів відповідно до законодавства.

До другої групи входять функції, пов'язані з наданням послуг населенню, такі як забезпечення громадським транспортом, надання освітніх, медичних та комунальних послуг (збирання і вивезення твердих побутових відходів, прибирання території, водопостачання та водовідведення і так далі), а також управління житловим господарством.

Основна різниця в ухваленні управлінських рішень в системі місцевого самоврядування між владними та функціями громадських послуг полягає в тому, що перші виконуються виключно органами місцевого самоврядування, які спеціально для цього уповноважені. З іншого боку, функції громадських послуг можуть забезпечуватися об'єктами господарювання різних форм власності.

Можна погодитися з твердженням, що завданням місцевого самоврядування є: зміцнення принципів конституційного ладу України; гарантування реалізації конституційних прав людини і громадянина; створення умов для задоволення життєво важливих потреб та законних інтересів населення; розвиток місцевої демократії.

Кожен орган місцевого самоврядування має свою логіку в ухваленні управлінських рішень, і його функції групуються за ознаками однорідності, регуляції чи кореляції. Важливо відзначити, що одна й та ж функція та рішення можуть виконуватися різними органами системи місцевого самоврядування, існуючи як функціональні альтернативи, замітники чи еквіваленти. Третя група функцій, які не впливають на стан системи, також може існувати. Такий підхід до тлумачення функцій є казуальним, на відміну від телеологічного.

Прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування можна аналогічно порівняти із соціальною організацією, що зазнає змін під впливом часу та залежно від потреб соціальних груп у суспільстві. У ідеальному сценарії це існує як потенціал, до якого можуть прагнути або від якого можуть відмовитися, тоді як у реальному світі це є нормативно визначеним і прямо встановлює сферу діяльності органів публічної влади чи територіальних спільнот. У першому випадку мова йде про наявність «потенційної», у другому – «активізованої». Потенційна залишається такою до тих пір, доки не наступить час для її активізації шляхом волевиявлення законодавчого органу через прийняття відповідного правового акта.

Така класифікація є початковою, оскільки полегшує подальше розуміння ролі та місця функцій у системі суспільних явищ та їх вплив на формування компетенції органів публічної влади, зокрема органів місцевого самоврядування.

Кожен орган місцевого самоврядування має свій «репертуар» функцій, які він повинен виконувати. При цьому існують можливі функціональні альтернативи, тобто за фіксованої сукупності структурних елементів, що формують орган місцевого самоврядування, можливі різні варіанти функціональних наборів.

Важливо зазначити, що повна функціональна єдність не досягнута в жодній системі місцевого самоврядування, оскільки є дисонанс між тим, що функціонально для одного органу місцевого самоврядування чи елемента його структури, може бути дисфункціональним для іншого.

У результаті прийняття нового нормативно-правового акта законодавець відмовляється від конкретних управлінських рішень в системі місцевого самоврядування. Це визначає зворотний хід процесу – функція, яка перебувала у стані актуалізації, переходить у стан потенційної. Таким чином, завершується процес використання функції. Аналіз таких функцій свідчить, що, втративши своє правове закріплення, вони залишаються в суспільній свідомості як матеріал для подальшого переосмислення і трансформації. Таке розуміння переходів можна вважати ідеальним станом речей у процесі обігу управлінських рішень.

Цікавим є взаємодія суспільної свідомості та суспільних потреб у даній ситуації. Суспільна свідомість виступає як середовище, в якому відбувається трансформація потенційних функцій. Це своєрідна чорна скринька, що містить функції, які наразі не мають законодавчого визначення.

Органи публічної влади виступають сполучною ланкою між суспільною свідомістю та суспільною потребою. До їх компетенції входить ухвалення управлінських рішень в системі місцевого самоврядування та нормативно-правових актів, які регулюють відповідні суспільні відносини. Це може включати парламент у деяких випадках та органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування в інших.

Важливо відзначити, що суспільна потреба формується на основі рівня розвитку суспільства, який визначається конкретним історичним періодом. Суспільна потреба залежить від доступних засобів та культури виробництва, рівня освіченості, політичних тенденцій, соціально-економічного стану тощо.

Коли суспільство визначає чітко виражену потребу, воно вимагає від свого представницького органу її санкціонування. Наприклад, на певному етапі історичного розвитку держави суспільство може вимагати від неї виконання соціальної або природоохоронної функції.

Наприклад, можна привести деякі області, де прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування використовується:

- залучення громадян до участі у вирішенні питань місцевого та

загальнодержавного значення.

- володіння, управління та використання комунальної власності.
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території.
- надання соціальних послуг населенню.
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян.
- соціальний захист населення та підтримка працевлаштування громадян.
- захист прав органів місцевого самоврядування.

Реалізація прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування відбувається через використання системи місцевого самоврядування, яка виступає їх носієм. Основний обсяг діяльності припадає на функціонування підсистеми, що включає в себе органи місцевого самоврядування.

У цій підсистемі кожен із зазначених органів має своє визначене призначення, яке обумовлене функціями місцевого самоврядування. Проте розподіл функцій між органами місцевого самоврядування не є чітко визначеним, хоча кожен з них в рамках своєї компетенції виконує певну частину роботи щодо реалізації функцій самоврядування. А невизначеність функцій вимагає створення функціональних систем.

Вивчення проблеми функцій місцевого самоврядування передбачає урахування цілого комплексу питань філософського, соціально-економічного, політико-правового та адміністративного характеру.

Система цінностей та ресурсів є критеріями, за якими формуються функції місцевого самоврядування. Слід відзначити, що основні принципи прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування вже визначені Європейською хартією місцевого самоврядування. Принципи, що лягли в основу таких функцій, були описані раніше. В Європейській хартії

місцевого самоврядування особливий акцент робиться на необхідності, щоб органи самоврядування застосовували норми, які гарантують їхню політичну, адміністративну і фінансову автономію.

Отже, місцеве самоврядування наділено широким колом повноважень та функцій, а, отже, і відповідальності за їх виконання. Таким чином, прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування повинно бути максимально ефективним, як з точки зору часових рамок, так і за якісними та кількісними показниками.

2.2. Моделі прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

Управлінська сфера представляє собою складний та багатогранний сегмент, а процес ухвалення рішень у ній вимагає значної уваги, враховуючи його важливість для тих галузей, де ці рішення приймаються. Це особливо актуально для органів місцевого самоврядування, які здійснюють державно-владні функції на підконтрольних їм територіях. В умовах сучасних децентралізаційних змін в Україні місцеві органи влади отримують нові права, повноваження та відповідальність за роль та функції, які вони повинні виконувати перед державою та населенням. Відповідно до цього розширюється спектр управлінських дій, які вони повинні реалізовувати, що зобов'язує органи місцевого самоврядування приділяти особливу увагу прийняттю якісних та ефективних управлінських рішень у межах своєї компетенції.

Вчені розглядають теоретичні основи забезпечення якості ухвалення управлінських рішень, досліджують особливості цього процесу для органів місцевого самоврядування та оцінюють їхню ефективність в публічному управлінні. Вони аналізують управлінські рішення як засіб реалізації організаційної функції державного управління, обґрунтовують організаційний механізм ухвалення управлінських рішень в публічній сфері, визначають процедури розроблення, прийняття та реалізації рішень публічного управління

у зв'язку з викликами сучасності тощо.

Незважаючи на обширну кількість публікацій у цьому напрямку, проблематика ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування залишається актуальною в сучасному українському суспільстві і потребує постійних глибоких наукових досліджень.

Процес ухвалення управлінських рішень характеризується як складний, і загалом його можна розглядати за двома основними напрямками [15]:

- нормативний (раціональний), при якому рішення приймаються на основі визначених норм, стандартів та нормативів;
- поведінковий (психологічний), де суб'єкти управління приймають рішення на основі свого досвіду. Ці напрями дають можливість виділити три основні моделі ухвалення управлінських рішень, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Три основні моделі прийняття управлінських рішень

№	Моделі	Характеристики
1	Класична модель	Для класичної моделі характерними є раціонально прийняті рішення та повне володіння інформацією і розуміння альтернатив та наслідків суб'єктом управління.
2	Поведінкова модель	Характерною ознакою даної моделі є обмежена раціональність під час прийняття рішень, коли суб'єкт не володіє повною вихідною інформацією.
3	Ірраціональна модель	Вирізняється безальтернативним прийняттям рішень. Рішення приймаються в умовах повної або часткової невизначеності.

Управлінські рішення, що приймаються відповідно до моделей, наведених у таблиці 2.1 (див. табл. 2.1.), можуть бути ухвалені як в умовах повної визначеності, так і при невизначених умовах. Це має вплив на функціонування органів місцевого самоврядування і змушує їх гнучко

реагувати на виклики, що виникають у ситуаціях невизначеності. Управлінські рішення в органах місцевого самоврядування повинні бути прийняті з урахуванням необхідності їх розгляду в контексті єдиного управлінського процесу, обґрунтованості, доцільності та раціональності. Відповідно до цього слід розглядати модель їх раціонального ухвалення.

Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, згідно з представленою на рис. 2.1. (див. рис. 2.1.) моделлю, базується на вивченні інформації, її аналізі та узагальненні результатів з позиції комплексності та єдності управлінського процесу [17]. Це означає, що всі етапи взаємодіють між собою та пов'язані нерозривними зв'язками, що в комплексі надає можливість вирішити завдання, які поставлені перед управлінцями.



Рис. 2.1 Модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Прийняття управлінських рішень є процесом, який повинен відбуватися раціонально, здатним генерувати максимально обґрунтовані рішення, навіть у випадках, коли суб'єкти-управлінці мають обмежені ресурси для їх ухвалення. У зв'язку з цим, процедура прийняття рішень повинна бути ретельно

продуманою і передбачати ідеальний алгоритмічний порядок для втілення.

Загалом, модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування повинна включати такі етапи: підготовка до розроблення управлінського рішення, його безпосередня розробка, ухвалення та реалізація.

На етапі підготовки управлінці повинні зібрати необхідну інформацію про ситуацію, що послужить аналітичним матеріалом для подальших рішень. Менеджери формулюють цілі, визначають їх пріоритети, встановлюють критерії оцінки і створюють дерево цілей. Після цього розробляється система оцінювання на основі визначення порівняльних пріоритетів і оцінок, а також розробляються умови тендерів та визначаються фактори, що характеризують територіальний розвиток підвідомчих органів місцевого самоврядування. Формуються рейтинги, індикатори та індекси для використання під час ухвалення управлінських рішень.

Маючи необхідний набір даних та інструментів для їх оцінки, суб'єкти управління повинні визначити чинники, які сприяють територіальному розвитку, і можливості оптимального ресурсного забезпечення. Після цього проводиться діагноз ситуації, на основі розуміння проблем на певній території, оцінки їх впливу на майбутній розвиток і задоволення потреб населення, а також прогнозування розвитку ситуації, використовуючи сучасні методи прогнозування.

Розробка управлінських рішень, як наступного етапу, передбачає обґрунтування альтернатив та відбір варіантів, яким чином управлінські впливи будуть впливати на майбутні рішення. Потім розробляються можливі напрями розвитку ситуації відповідно до розглянутих альтернатив, використовуючи експертні прийоми та ситуаційний аналіз обставин.

Насамкінець, проводиться експертна оцінка впливів, від яких залежить прийняття управлінських рішень. Після розробки управлінці приймають ухвалені рішення, що становить наступний етап. Це передбачає узгодження цих рішень у колективі на основі експертних оцінок та ухвалення їх

відповідальними особами за реалізацію.

Щодо реалізації, як завершального етапу прийняття управлінських рішень, вона включає структуру розробки плану дій, строки виконання, залучення необхідних ресурсів та використання стимулів для ефективного виконання рішень. Після цього проводиться контроль з можливістю коригування управлінських планів, аналізу переваг та недоліків ситуації, що виникла внаслідок прийняття та реалізації управлінських рішень. На цьому етапі виявляють перспективи та можливості територіального розвитку в межах управлінських повноважень органів місцевого самоврядування, а також оцінюють додаткові ризики, що можуть виникнути внаслідок реалізації прийнятих управлінських рішень.

Отже, прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є складним процесом, який не лише пов'язаний з труднощами та проблемами під час розгляду, аналізу та ухвалення різних питань, але і вимагає уважності при реалізації управлінських функцій, таких як спрямувальна, забезпечувальна, координувальна та стимулююча. Вирішення питань, пов'язаних з несумісністю цілей та завдань, визначенням механізмів їх реалізації та забезпеченням сприятливих умов для функціонування управлінського персоналу, представляє собою важливий аспект цього процесу. Важливо враховувати не лише процедурні моменти, але і інші невіршені на сьогодні питання, які впливають на якісне та повноцінне прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. До них можна віднести наступні проблемні питання:

- недоліки інституційного та організаційного забезпечення регіонального розвитку прямо призводять до проблем в управлінських процесах;
- значна централізація бюджетних ресурсів створює фактичну неспроможність органів місцевого самоврядування ефективно виконувати їх завдання;
- недосконалість моніторингу виконання стратегій регіонального

розвитку;

- недосконалість підготовки управлінських кадрових ресурсів для органів місцевого самоврядування;

- неврахування потреб територіального розвитку при прийнятті управлінських рішень через недостатнє інформаційне, ресурсне, матеріальне, фінансове, технологічне та кадрове забезпечення процесу.

Ці та інші проблеми мають значний вплив на якість рішень, що приймаються управлінськими кадрами на рівні органів місцевого самоврядування. З метою їх вирішення пропонуємо такі кроки:

- покращення процесу планування діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованого на вдосконалення їх кадрового забезпечення;

- розробка цілей та напрямків роботи для органів місцевого самоврядування на науковій основі для забезпечення ефективної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- використання та впровадження підходів до наукової організації управлінської праці при формуванні рішень в органах місцевого самоврядування;

- покращення підготовки кадрів, відповідальних за прийняття управлінських рішень, з урахуванням умов розвитку сучасного суспільства;

- застосування інноваційних технологій та підходів у прийнятті управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, а також активне використання сучасного програмного забезпечення;

- розробка критеріїв оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування для забезпечення найвищої якості цього процесу;

- удосконалення кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування та підняття їх на рівень самодостатності під час функціонування, як результат вищезазначених заходів.

Отже, впровадження цих заходів сприятиме переходу процесу ухвалення

управлінських рішень в органах місцевого самоврядування на якісно новий рівень. Важливо враховувати, що такі рішення стосуються різних верств населення та повинні максимально враховувати інтереси всіх жителів певної території. Сучасна ситуація свідчить про те, що умови невизначеності, викликані значними змінами українського суспільства, кризовими явищами та нестабільною політично-економічною ситуацією, впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Неправильні рішення можуть негативно позначитися на розвитку як громад, так і країни в цілому. Таким чином, ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є ключовим для забезпечення ефективності функціонування не лише територіальних громад чи регіонів, але й країни в цілому.

Отже, ці процеси мають бути організовані так, щоб їхні результати сприяли підвищенню стандартів якості життя населення, забезпеченню якісних послуг у публічній сфері, а також сталому розвитку громадянського суспільства та добробуту держави в цілому. Висновки вказують на те, що ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування – це складний та відповідальний процес, який повинен враховувати як нормативні, так і поведінкові аспекти, щоб забезпечити максимально ефективний управлінський результат. Сфера місцевого самоврядування вимагає врахування невизначеності, що визначає зміст та поведінку управлінців, що впливає на результати управлінської діяльності.

Ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування відбувається відповідно до моделі раціонального ухвалення, яка передбачає етапи: підготовка до розроблення, безпосереднє розроблення, ухвалення та реалізація. Ці рішення мають бути комплексними та спрямованими на досягнення максимально ефективного управлінського результату.

З урахуванням проблем та невирішених питань у сфері ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, для їх вирішення необхідно покращувати процес планування діяльності органів місцевого

самоврядування з урахуванням потреб у вдосконаленні кадрового забезпечення; розробляти цілі та напрямки роботи для органів місцевого самоврядування на науковій основі; впроваджувати підходи до наукової організації управлінської праці при формуванні рішень; покращувати підготовку кадрів, відповідальних за ухвалення управлінських рішень, з урахуванням умов розвитку сучасного суспільства; застосовувати інноваційні технології та програмне забезпечення у процесі ухвалення рішень; розробляти критерії оцінки ефективності ухвалення управлінських рішень, спроможних забезпечити найвищу якість даного процесу; удосконалити кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування.

Таким чином, реалізація вказаних кроків дасть можливість покращити процес прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування та підвищити та підвищити їх ефективність.

2.3. Світовий досвід прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

З метою інтеграції в Європейський Союз, Україні слід враховувати європейський досвід участі громадян у самоврядуванні та застосовувати практику західноєвропейських держав. Слід зазначити, що формується система права на наднаціональному рівні, в межах якої в національне законодавство впроваджуються загальноєвропейські принципи розвитку місцевого самоврядування.

Варто відзначити, що муніципальне управління може приймати різні організаційні форми, які взаємодіють утворюючи єдину модель системи місцевого самоврядування. Ця модель служить засобом для ефективного вирішення місцевих питань по всій країні. Під моделлю місцевого самоврядування розуміється організаційна форма влади територіальною громадою з метою оптимального вирішення питань місцевого значення.

Існують різні моделі прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування, які суттєво відрізняються за принципами формування органів місцевого самоврядування, характером їх взаємодії з органами державної влади та взаємодією представницьких і виконавчо-розпорядних органів у системі місцевого самоврядування. Досвід західноєвропейських держав може бути корисним для використання в Україні.

Перша з моделей – муніципальна (англосаксонська), яка виникла у Великобританії і була запозичена іншими країнами, зокрема колишніми британськими колоніями. Ця модель відрізняється значною автономією органів місцевого самоврядування, відсутністю повноважних представників центральної влади на місцях, виборністю деяких посадових осіб місцевого самоврядування та обмеженням їхньої діяльності законом, що визначається як позитивний принцип правового регулювання. Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування здійснюється головним чином непрямым шляхом через центральні міністерства, а також шляхом суворого судового контролю [26].

Другою моделлю є біполярна, яка включає романо-германську, континентальну, французьку (такі країни як Франція, Італія, Польща, Болгарія, Турція, Сенегал та інші), і вона поширена в країнах Європи, Африки, Латинської Америки та Близького Сходу. Цій моделі притаманні такі риси:

- в порівнянні з англо-американською моделлю вона має більш виражений ступінь централізації та вертикального підпорядкування;
- вона поєднує місцеве самоврядування та пряме державне управління на місцях;
- органи місцевого самоврядування діють у межах, визначених законом, і в цьому є відзначеною негативністю правового регулювання. Модель континентального типу може функціонувати на всіх територіальних рівнях піднаціональної організації (за винятком низького), або обмежуватися лише низьким рівнем.

Третій тип – іберійська (поширена в Іспанії, Бразилії, Мексиці,

Португалії) – дуже подібний до континентального варіанту. Згідно з цією моделлю, на місцях управління здійснюють представницькі органи місцевого самоврядування (такі як ради), і відповідні керівники місцевого самоврядування (наприклад, мери, префекти), які одночасно є головами відповідних рад та їх виконавчих органів, призначаються та затверджуються центральною владою як представники державної влади в конкретних адміністративно-територіальних одиницях і з правом контролю за діяльністю ради.

Четвертий тип – змішаний (поширений в Австрії, Російській Федерації, ФРН) – характеризується ознаками як англо-американської, так і континентальної моделі. Важливо зазначити, що у науковій літературі визнається окрема муніципальна система управління Німеччини. Правові засади цієї системи були закладені ще у пруському Статуті міст 1808 року, який передбачав розвиток системи об'єднаного самоврядування: нарівні з представницьким міським органом утворювався колегіальний виконавчий орган – магістрат.

П'ятий тип – радянська – існує у В'єтнамі, Китаї, Північній Кореї, на Кубі та інших країнах у певній формі. Основні особливості:

- базується на відмові від розподілу влади та визнанні повноважень представницьких органів віднизу догори;
- всі ради є органами державної влади на своїй території;
- рада обирає інший державний колегіальний орган – виконавчий комітет, який одночасно підпорядковується цій раді та виконавчому комітету вищого рівня [29].

Зауважимо, що конституційно-правове регулювання питань місцевого управління та самоврядування різниться в різних країнах світу. Наприклад, у Німеччині існують три рівні правового регулювання місцевого самоврядування: федеральне, регіональне (земельне) та місцеве (муніципальне). Федеральне законодавство, зокрема Основний закон ФРН має значення, але регіональне законодавство земель грає ключову роль. Кожен федеральний штат має свої

особливості у визначенні статусу місцевих громад, що дозволяє їм вирішувати широкий спектр питань місцевого значення [30].

На сьогодні у Франції є повне законодавче врегулювання всіх аспектів, пов'язаних із організацією та функціонуванням місцевого самоврядування на всіх рівнях адміністративно-територіальної структури. Система місцевого самоврядування Франції об'єднується Конституцією Республіки, Основним кодексом адміністративно-територіальних утворень, Адміністративним кодексом Франції щодо місцевого самоврядування та Кодексом комун (муніципалітетів, що користуються правами як міські, так і сільські громади).

У Франції розрізняють три рівні влади на місцях: комуни, департаменти та регіони. На цих територіях здійснюють виконання рішень, ухвалених на рівні центральної влади, та діють місцеві органи влади з власними повноваженнями.

Отже, місцева влада представлена публічними управлінськими органами, які мають власну назву, територію, бюджет та кадровий потенціал і обладнані спеціальними повноваженнями на відповідному рівні автономії відносно центральної влади. Крім того, у Франції наявні території із спеціальним статусом, такі як Париж, Ліон, Марсель, Корсика, Майоттета Сент-П'єр і Мікелон, керування якими здійснюється відповідними інституціями.

Відповідно до Загального кодексу адміністративно-територіальних утворень, органом комуни є муніципалітет, який включає муніципальну раду, мера та його заступників.

Стаття 72 Конституції Франції закріплює, що комуна має свободу самоврядування через обрану раду і володіє нормативною владою для застосування своїх компетенцій. Залежно від кількості виборців рада формується різними виборчими системами і має відмінний чисельний склад [27].

Згідно зі статтею 2121-29 Загального кодексу, муніципальна рада регулює справи комуни шляхом обговорення (наради). Муніципальна рада висловлює свою думку, насамперед, у справах, які стосуються місцевих інтересів, та

приймає рішення з управління справами комуни. Термін «справи комуни» включає всі питання, що відносяться до інтересів мешканців комуни і не належать до компетенції інших органів влади [30].

Будь-яке питання, що входить у компетенцію комуни, автоматично повинно бути вирішене муніципальною радою, якщо законодавство спеціально не передбачає право мера вирішувати це питання. До компетенції муніципальної ради входять:

- фінансові повноваження, зокрема: прийняття бюджету та визначення ставок комунальних податків, вирішення питань про необхідність позик, затвердження звітів про використання бюджетних коштів;

- повноваження у сфері громадських служб, включаючи право створювати або ліквідовувати громадські служби комуни з обмеженням у самостійності. Рада також може надавати допомогу як комунальним, так і приватним підприємствам;

- повноваження щодо майна комуни, поділеного на «громадське» та «приватне». Громадське майно не може бути відчужене, і рада приймає рішення про купівлю, продаж, оренду майна та його включення до категорії «громадського»;

- повноваження у сфері облаштування території та міського будівництва, включаючи визначення напрямів використання території та розробку міжкомунальних планів облаштування за участю центральної адміністрації, департаменту, округу та інших коммун;

- кадрові повноваження, які дозволяють муніципальній раді приймати рішення щодо створення необхідних посад апарату управління коммунуою;

- консультативні повноваження, що передбачають висловлення думки (висновку) муніципальної ради у випадках, коли це вимагає законодавство, регламенти або запит представника держави у департаменті, до якого належить відповідна комуна. У випадку відмови надати висновок, але як

виключення рішення може бути прийняте незважаючи на відсутність висновку.

Реформування інститутів місцевого самоврядування в Італії було можливим лише після того, як їх статус було формалізовано. Після ратифікації Європейської хартії місцевого самоврядування в Італії розпочалася реформа системи місцевого самоврядування, яка триває і зараз. Упродовж останнього десятиліття також відбувається реформа адміністративної системи, без якої не можливе повноцінне вдосконалення системи місцевого самоврядування.

До інститутів комунального самоврядування, які виступають в інтересах місцевого населення, належать рада, джунта і сіндак.

Комунальна рада є представницьким органом комуни, а виконавчим органом є джунта. Комунальна рада не лише виступає представницьким органом, але й здійснює політико-адміністративний контроль. Кількість радників комуни залежить від населення комуни, визначеного останнім переписом населення. Рада включає сіндака та визначену кількість членів.

Основні повноваження та компетенції комунальної ради включають ухвалення статутів комуни, статутів спеціальних агенцій, регламентів служб та надання послуг відповідно до законодавчих критеріїв, щодо устрою та функціонування; затвердження програм, фінансових планів, бюджетів, звітів, територіальних та урбаністичних планів; укладання угод між комунами та провінціями; визначення завдань для децентралізованих органів; організація публічних служб; впровадження та стягнення податків (за винятком повноважень джунти); нагляд за діяльністю публічних комунальних закладів; скорочення державних займів та надання кредитів; затвердження витрат у бюджетах; придбання та передача майна в оренду; визначення критеріїв обрання офіційних представників комуни.

Рада має функціональну та організаційну автономію, формально виражену у положенні, що регулює діяльність комунальної ради [53]. В Іспанії, згідно з Реєстром місцевих одиниць державного управління, Генеральною дирекцією правового режиму та Міністерством у справах апаратів державного управління, виділяються такі рівні державного управління: центральний уряд,

автономні області, провінції, острівні ради, міста-округи, райони, об'єднання (спілки) муніципалітетів, муніципалітети та субмуніципальне самоврядування.

В іспанському законодавстві чітко визначено компетенції кожного адміністративного утворення. Наприклад, муніципалітети відповідають за попереднє місцеве планування, міське будівництво, громадські роботи, утримання парків, водопостачання та санітарний нагляд. Громадська безпека, соціальні послуги та інші функції також визначаються в залежності від кількості населення.

Модель організації місцевого самоврядування в Україні відрізняється від європейських. Аналіз законодавства України вказує на наявність змішаної моделі місцевого самоврядування. Право на місцеве самоврядування визнається тільки територіальними громадами сіл, селищ, міст. Функції управління на регіональному рівні передбачено покладати на органи виконавчої влади, в той час як органи місцевого самоврядування не мають реального впливу на соціально-економічний розвиток регіону. Організація місцевого самоврядування базується на принципі «сильний мер – рада», де обраний голова виконавчого комітету грає ключову роль у системі місцевого самоврядування. Компетенція місцевого самоврядування регулюється позитивним принципом правового регулювання, зобов'язуючи його діяти в межах повноважень, передбачених законами та Конституцією України .

З метою наближення моделі місцевого самоврядування в Україні до європейської важливо вжити такі заходи:

- провести функціональні та процедурні реформи місцевого самоврядування, включаючи чіткий розподіл повноважень за рівнями управління та адміністративно-територіальний устрій. Це передбачає впровадження виконавчих органів місцевого самоврядування та формування державної політики щодо об'єднання територіальних громад;

- удосконалити формування матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування в Україні, забезпечуючи відповідність між повноваженнями та фінансовим забезпеченням органів місцевого

самоврядування. Це також включає удосконалення системи місцевих податків та формування комунальних фінансово-кредитних установ для використання позикового механізму, таких як місцеві цінні папери та комунальне кредитування.

З теоретичних аспектів організації функціонування місцевого самоврядування слід провести подальше дослідження для побудови європейської моделі самоврядування в Україні. Ця модель повинна бути конкретизована для розробки нових та більш ефективних механізмів організації функціонування місцевого управління та самоврядування, з урахуванням соціально-економічних, історичних, культурних, суспільно-політичних та правових факторів.

Підбиваючи підсумки, можна визначити, що розбудова системи місцевого самоврядування в Україні у контексті інтеграції в Європейський Союз потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання статусу органів місцевого самоврядування та організаційної основи реалізації повноважень. Нагальним завданням є вирішення проблем нормативно-правової, організаційно-правової, територіальної та матеріально-фінансової основ місцевого самоврядування в Україні.

У відмінну від внутрішнього законодавства, Європейська хартія місцевого самоврядування стверджує, що «місцеве самоврядування» означає право та здатність органів місцевого самоврядування регулювати та управляти значною частиною публічних справ під своєю відповідальністю в інтересах місцевого населення. Таким чином, юридична сутність місцевого самоврядування в Україні відрізняється від того, що визначено в Європейській хартії. Місцеве самоврядування в Україні обмежується регулюванням питань лише місцевого значення, в той час як Європейська хартія передбачає, що місцеве самоврядування опікується значною частиною публічних справ, що стосуються безпосереднього задоволення загальних суспільних потреб та інтересів у різних сферах життєдіяльності [30].

Зараз, коли формуються основи нової моделі місцевого самоврядування в

Україні, важливо визначити обсяг компетенцій, якими буде опікуватися місцеве самоврядування. Варто відзначити, що пропозиції щодо змін до Конституції України передбачають підхід до визначення місцевого самоврядування, ідентичний до того, який визначено в Європейській хартії.

У зв'язку з сучасним суспільно-політичним та соціально-економічним контекстом, система місцевого самоврядування потребує докладного критичного аналізу, щоб у контексті децентралізації сформулювати ефективне місцеве самоврядування, здатне ефективно вирішувати широкий спектр визначених завдань на засадах субсидіарності у наданні послуг. При цьому необхідно враховувати існуючий емпіричний досвід функціонування місцевого самоврядування, історичні та культурні традиції держави та регіонів, а також менталітет українського суспільства. Важливо зазначити, що в процесі децентралізації система місцевого самоврядування повинна формуватися, враховуючи світовий досвід, але з урахуванням особливостей українського середовища. Також варто враховувати, що формування та розвиток місцевого самоврядування – це тривалий і складний процес, який вимагає великих зусиль і часу не лише з боку влади та політичних діячів, але й усього суспільства.

Теоретичний аспект прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування розкриває теоретичні основи та концепції, які становлять основу для подальшого аналізу та розвитку даного дослідження. Завдяки здійсненому аналізу були визначені ключові теоретичні аспекти, що впливають на прийняття управлінських рішень в контексті місцевого самоврядування.

Зокрема, висвітлено різні теорії та підходи до розуміння прийняття рішень у публічному управлінні та виокремлено їхню релевантність для визначення стратегій оптимізації в контексті місцевого самоврядування. Досліджено ключові принципи, які лежать в основі прийняття управлінських рішень на рівні місцевих громад, враховуючи їхню специфіку та взаємодію з різними суб'єктами. Крім того, у розділі зосереджено увагу на аналізі ролі основних учасників процесу прийняття управлінських рішень, таких як органи

самоврядування, громадські організації, та інші зацікавлені сторони. Ретельно розглянуті різні підходи до взаємодії цих суб'єктів у формуванні та реалізації стратегій управлінських рішень.

У висновку даного розділу можна зазначити, що теоретичне дослідження створило надійну теоретичну базу для подальшого емпіричного аналізу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування. Розкриті концепції та принципи стануть основою для розвитку практичних рекомендацій та стратегій оптимізації даного процесу.

Розкриття сутності, змісту та функцій прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування й аналіз їх особливостей з порівнянням світового досвіду допоможе знайти перспективи щодо подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Сучасники практики участі громади у прийнятті управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

В Україні виявлено низький рівень участі громадян у вирішенні місцевих питань через їхню необізнаність із своїми правами в цій області. Це обумовлено обмеженим правовим забезпеченням механізму реалізації права на місцеве самоврядування, обмеженим фінансуванням територіальних громад, історичними чинниками (відсутність місцевого самоврядування за радянських часів) та недосвідом муніципальної діяльності [64].

З метою наближення до європейських стандартів публічного управління, важливо ретельно вивчити принципи й стандарти ЄС та врахувати їх при будівництві ефективного регіонального управління в Україні. Також необхідно впровадження європейських практик децентралізації влади.

Визнання прав громадян на місцеве самоврядування повинно бути не лише декларативним, але й втілене в конкретній державній політиці та механізмах управління. Систему місцевого самоврядування слід розглядати як динамічну, породжену конфліктами інтересів, і вдосконалювати її, залучаючи громадські організації та громадян.

У контексті розробки та впровадження публічної політики важливо залучати інститути громадянського суспільства та забезпечити, щоб рішення були спрямовані на інтереси громадян, сприяючи політичній системі та всім сферам життєдіяльності громадян.

Головним каталізатором децентралізації влади є саме громадянське суспільство, що представляє собою певну соціальну спільноту населення. Це відкриває нові можливості для реалізації потенціалу громадян в політичній сфері.

Громадський бюджет (бюджет участі) представляє собою демократичний процес, який дозволяє кожному жителю брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету, подаючи проекти для покращення міста та голосуючи за них [68].

Згідно з цим механізмом, члени територіальної громади самі визначають, на що спрямовувати кошти міського бюджету. Громадський бюджет є засобом знаходження консенсусу між владою та громадою, подолання корупції, поліпшення громади та забезпечення кожного мешканця відчуття причетності та відповідальності за майбутнє своєї громади.

Цей інструмент також надає можливість розробляти та подавати свої проекти для голосування. Комісія перевіряє їх на відповідність умовам конкурсу, а при прийнятті до голосування вони можуть бути реалізовані через громадський бюджет.

Для впровадження громадського бюджету у громаді потрібно обрати відповідний електронний ресурс, на якому буде відбуватися весь процес, і розробити нормативно-правову базу, таку як Положення про громадський бюджет, параметри та форми подання заявок.

Процес впровадження громадського бюджету відбувається наступним чином:

- спочатку міська рада ухвалює рішення про приєднання до однієї з платформ та розробляє та затверджує нормативно-правову базу;
- після прийняття рішення про впровадження громадського бюджету будь-який мешканець громади може подати свою ідею за умов, визначених міською радою;
- по закінченні строку подання проектів відбувається їхнє оцінювання, і приймається рішення щодо допущення чи відхилення їх від голосування;
- після визначення проектів, які пройшли відбір, відбувається саме голосування.

Важливо відзначити, що голосування за проекти, тобто визначення, які саме із них будуть профінансовані наступного року, проводиться без участі міського голови, членів виконкому чи депутатів. Рішення приймають самі мешканці.

На практиці, кожен мешканець громади має можливість висловити свої переваги, наприклад, для трьох проектів. Голоси можна віддавати електронно чи письмово, але вони підсумовуються та відображаються в електронній системі. Проекти, що набрали найбільше голосів, гарантовано отримують фінансування наступного року.

Отже, мешканці громади визначають, які проекти є найбільш актуальними та корисними для своєї громади. Неурядові організації та громадянське суспільство вносять значний внесок у розвиток демократії та дотримання прав людини, забезпечуючи залучення та участь громадян у прийнятті рішень. У демократичному суспільстві важливо, щоб прийняття рішень базувалося на правильних політичних принципах та ефективних процесах планування. Європейський досвід показує, що розширення прав громадян на участь у процесі прийняття рішень сприяє демократії та наближає громадян до політичного процесу. Неурядові організації грають ключову роль у забезпеченні наукової та експертної підтримки у розробці політики та становлять основний канал для висловлення інтересів громадян.

Відповідно до законодавства України, місцеві ради, такі як сільські, селищні, міські, а також районні в містах (якщо вони створені), можуть дозволяти створення органів самоорганізації населення за ініціативою мешканців. Ці органи можуть мати власну компетенцію, фінанси і майно. Правовий статус, порядок організації та діяльності цих органів визначаються законодавством, зокрема Конституцією України, Законом «Про органи самоорганізації населення» та іншими нормативними актами [58].

Хоча правове поле, що регламентує діяльність органів самоорганізації населення, є широким, застарілість деяких нормативно-правових актів вимагає концептуального оновлення. Незважаючи на недосконалість чинного

регулювання, інститут територіальної самоорганізації населення має важливе значення у системі місцевого самоврядування як форма безпосередньої демократії.

Органи самоорганізації населення фактично мають подвійну природу. З одного боку, вони є владними структурами, які виконують передані повноваження відповідних органів місцевого самоврядування. З іншого боку, вони працюють на громадських засадах, сприяючи участі громадян у вирішенні місцевих питань.

Загальні збори громадян представляють собою форму безпосередньої участі громадян у розв'язанні місцевих питань, хоча їм не надано права приймати місцеві нормативні акти. Незважаючи на це, вони можуть мати значний вплив на місцеву владу як форма безпосередньої демократії.

Хоча загальні збори громадян мають свої позитивні сторони, такі як обговорення інформації від органів місцевого самоврядування та активізація участі громадян, їх можна також критикувати за пасивність громадян та непередбачуваність результатів.

Усі ці елементи створюють складність в розумінні природи органів самоорганізації населення як комбінації владних структур і громадських організацій.

Загальні збори громадян володіють наступними повноваженнями:

- розгляд будь-яких питань, що належать до відання місцевого самоврядування в межах Конституції та законів України, з подальшим висловленням пропозицій відповідним органам та організаціям;
- обговорення проектів рішень рад та органів самоорганізації населення з ключових питань місцевого життя;
- прослуховування інформацій голів та керівників місцевих органів влади, а також звітів керівників підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності;
- інформування населення про прийняті радами та їх виконавчими

органами рішення та процес їх виконання;

- обрання громадських комітетів і органів самоорганізації населення, затвердження їхніх статутів (положень) та вирішення питань щодо дострокового припинення їх повноважень;

- внесення пропозицій щодо передачі в комунальну власність або продажу відповідних підприємств та організацій;

- вирішення питань щодо об'єднання коштів населення, підприємств, організацій та установ для благоустрою населених пунктів, а також заходів з охорони навколишнього середовища тощо;

- розгляд питань про надання допомоги інвалідам, ветеранам війни і праці, самотнім громадянам похилого віку, багатодітним сім'ям та іншим;

- обговорення питань, пов'язаних із залученням населення до ліквідації наслідків аварій і стихійного лиха, а також сприяння радам та державним органам у їхній ліквідації;

- обговорення інших питань, які стосуються інтересів населення відповідної території.

Громадська рада – це постійно діючий колегіальний виборний консультативно-дорадчий орган, який був утворений для забезпечення участі громадян у керівництві державними справами та здійснення громадського контролю за діяльністю органів влади. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 року накладає обов'язок місцевим органам виконавчої влади провести установчі збори для створення громадських рад та затвердити Типове положення про громадську раду при міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади.

Громадська рада має широкий спектр завдань та прав. Вона готує та подає пропозиції та зміни до плану консультацій з громадськістю, пропонує варіанти нормативно-правових актів та контролює їхнє врахування при прийнятті рішень. Також рада організовує публічні заходи та регулярно звітує перед громадою. Їй надається інформація, необхідна для роботи, від органу

влади, при якому вона діє, зокрема проекти нормативно-правових актів, які потребують консультацій з громадськістю.

Засідання громадської ради проводяться відкритим голосуванням, рішення приймаються простою більшістю голосів членів, присутніх на засіданні. Рішення мають рекомендаційний характер, але є обов'язковими для розгляду відповідним органом.

Місцевий референдум є формою безпосередньої, прямої, локальної демократії, що дозволяє територіальним громадам приймати рішення з питань місцевого значення шляхом голосування. Це важливий засіб локальної нормотворчості, який дозволяє громадам безпосередньо впливати на управління місцевими справами.

Чинний Закон України «Про всеукраїнський і місцевий референдум» потребує оновлення, оскільки його формула стала застарілою. У новій редакції закону слід передбачити узгодження положень про референдум із законодавством про вибори та врахувати об'єктивні реалії місцевого розвитку. Нинішнім основним недоліком є формальна обов'язковість рішень, ухвалених на місцевих референдумах [68].

Наразі чинний закон встановлює, що рішення, прийняті на місцевому референдумі, мають вищу юридичну силу в порівнянні з рішеннями місцевих рад, але також передбачає консультативний референдум, де результати можуть враховуватися при прийнятті нормативно-правових актів. Однак обмежений перелік підстав для обов'язкового місцевого референдуму та недосконалість процедур ускладнюють волевиявлення громадян.

Законодавство фактично заважає проведенню референдумів без згоди місцевої влади, оскільки ініціювання, організація та проведення місцевого референдуму потребує прийняття ряду рішень органами місцевого самоврядування. Це часто веде до блокування проведення референдуму, а недосконалість процедур робить його піддаємым фальсифікаціям та спотворенню результатів.

Незважаючи на ці труднощі, пряме волевиявлення громадян є ключовим

для ефективної політики. Тому місцевий референдум має стати пріоритетною формою волевиявлення територіальної громади при вирішенні локальних проблем.

Отже створення належних умов для участі членів громад у місцевому управлінні шляхом місцевих референдумів, організацій, зборів має значний вплив на прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування.

3.2. Перспективи удосконалення прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні

У сучасний період, коли Україна перебуває на етапі реформування принципів управління за європейськими стандартами, особливо важливою стає реформа державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів через децентралізацію. Процес цей повинен завершитися визначенням компромісної точки, яка максимізує синергетичний ефект від центрального перерозподілу ресурсів, поєднуючи його з високим рівнем управлінської та економічної автономії місцевих територіальних громад. Таким чином, актуальним стає впровадження національних програм адаптації публічного управління до умов інформаційного суспільства, що передбачає впровадження електронного урядування як нової форми взаємодії влади та суспільства.

У контексті євроінтеграційних зусиль України особливий акцент робиться на впровадженні європейських норм і стандартів в реалізації державної інформаційної політики та використанні зарубіжного досвіду впровадження електронного урядування. Ці процеси спрямовані на створення нової організації суспільно-політичної діяльності та системи публічного управління з використанням інноваційних інформаційних комп'ютерних систем.

Здобутки світового та вітчизняного досвіду свідчать, що ефективне управління будь-якою країною практично неможливе тільки за допомогою централізованих органів влади. Активна участь громадян у виробленні,

прийнятті та виконанні рішень є ключовою для ефективного державного управління. Отже, децентралізація влади визнається фахівцями як спосіб покращення територіальної організації влади, де держава передає право приймати рішення на локальному та регіональному рівнях. Це важливий, але тривалий і складний процес, який розпочався із прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» у 2015 році та вимагає спільних зусиль всієї української спільноти [60].

Важливою складовою демократичного розвитку України є реальне та ефективне становлення інституту місцевого самоврядування. Наразі адміністративна реформа має слугувати інтересам громадян та підтверджувати здатність влади служити народу, забезпечуючи йому права, свободи та адміністративні послуги ефективно та в повному обсязі. Закладено фундамент конституційних та інституціональних основ місцевого самоврядування, а закони та ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування наближають Україну до європейських стандартів [9, с 221].

Іншими словами, згідно з переважною думкою більшості вітчизняних експертів, місцеве самоврядування представляє собою гарантоване державою право та реальну можливість територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в рамках Конституції і законів України. Важливо відзначити, що в сучасний час весь законодавчий та функціональний апарат місцевого самоврядування перебуває на стадії структурних змін і системної трансформації, орієнтованих на удосконалення та оптимізацію адміністративно-територіальної організації.

Слід зауважити, що сучасна система місцевого самоврядування не виникла як результат довгострокового історичного розвитку. Вона успадкована від часів радянської епохи і, навіть після численних структурних перетворень і реорганізацій, не виявилася ефективною у вирішенні завдань місцевого самоврядування. В сучасних умовах вона характеризується відсутністю ефективною регіональної політики, яка спрямована на соціально-економічний

розвиток регіону, покращення якості життя громади, підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління ресурсами.

Процес становлення місцевого самоврядування в Україні також супроводжується іншими проблемами, такими як нерегульовані міжбюджетні відносини, що призвели до фінансового обтяження місцевих бюджетів, невизначеність компетенцій між центральними та місцевими органами влади, а також кризовий стан житлово-комунального господарства.

В той же період, можна відзначити, що введення децентралізації влади вже принесло перші успіхи та результати за короткий період. Однак загальна система формування місцевих бюджетів виявляє серйозні недоліки, і процес фінансової децентралізації потребує значних поліпшень.

Серйозними недоліками в системі формування місцевих бюджетів залишається високий рівень концентрації фінансових ресурсів у державному бюджеті. Також спостерігається неефективне використання отриманих трансфертів та субвенцій, а також недостатня роль місцевих податків у структурі надходжень місцевих бюджетів. Це знижує мотивацію вирішення соціально-економічних проблем розвитку регіонів та обмежує права місцевих урядів у самостійному, прозорому та повному управлінні власними ресурсами [36, с.68].

Такий стан державного управління та місцевого самоврядування визначається, на думку науковців, відсутністю політичної волі та недооцінкою провладними структурами необхідності реформування діючої системи державного управління для подолання довготривалої системної кризи в країні.

За словами І. Седікової [54], загальною передумовою для всіх реформ є науково-технічний прогрес. Використання нових засобів зберігання, пошуку, обробки та передачі даних та доступ до сучасних телекомунікаційних систем вимагають постійного вдосконалення структури органів влади та перерозподілу функцій між ними.

Ці фактори призводять до загальної тенденції в більшості країн світу застосування сучасних електронних технологій для ефективною взаємодії між

органами державної влади та місцевим самоврядуванням, порівняно із традиційними методами. Беззаперечно, в сфері зберігання та передачі управлінської інформації електронні технології мають вагомі переваги перед паперовим документообігом, особливо при збільшенні обсягу інформації.

Згідно з вітчизняною статистикою, приблизно 15% паперових документів загублюються в процесі документообігу, а працівники органів місцевого самоврядування витрачають близько 30% робочого часу на їх пошук [62]. Інформаційні технології регламентуються законами, а це закладає законодавчий фундамент для впровадження інформаційних технологій у державному діловодстві та перехід до електронного документообігу для управлінських процесів.

На думку В. Писаренко, нові інформаційні технології в системі місцевого самоврядування призводять до значних змін: автоматизуються процеси обґрунтування та прийняття рішень, спрощується виконання рішень, з'являються відкриті та доступні бази даних, а цифрові підписи використовуються для підтвердження автентичності документів. [52].

У сучасний момент можна констатувати, що система місцевого самоврядування в Україні ще не повністю відповідає європейським стандартам ефективного публічного управління та вимогам для проведення необхідних реформ і реорганізацій. Значна залежність від впровадження електронного урядування, як ключового елемента у підвищенні ефективності державного управління в умовах децентралізації влади, стає очевидною.

На жаль, Україна відстає у темпах впровадження електронного урядування та зараз займає лише 82 місце серед 193 країн світу [42]. Отже, розвиток електронного урядування стає нагальним завданням для залучення громадськості до управління державними справами, налагодження ефективного діалогу між громадянами і державою, а також використання сучасних технологій для інформаційно-комунікаційного впливу на суспільство.

Для сучасної системи місцевого самоврядування необхідність впровадження електронного урядування визначена не лише розвитком

інформаційно-комунікаційних технологій, але й стрімким переходом до технологій інформаційного суспільства державного управління. Це не тільки супроводжується «технологічною модою», але й є спробою державних структур бути ближче до звичайних громадян, створюючи умови для відкритості, прозорості та чесності в публічному адмініструванні. Такий підхід спрямований на створення нової моделі держави, орієнтованої на європейські цінності та відповідь на потреби соціально-економічного розвитку країни.

Отже, електронне урядування можна трактувати як новітню формулу успішного прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування, яка спрямована на спрощення взаємодії громадян і органів місцевого самоврядування, оптимізацію надання публічних послуг та підвищення ефективності діяльності місцевої та муніципальної влади за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Таким чином, розвиток Інтернет-технологій, веб-сайтів, інформатизації, електронного урядування та електронної демократії повинен бути пріоритетним напрямком сучасної державної політики для сталого розвитку України.

Слід відзначити, що для успішного впровадження та розвитку електронного урядування вже створено організаційні передумови та встановлено нормативно-законодавчу базу. Прикладом є електронні форми урядування, такі як електронне міністерство, електронний уряд, електронний регіон, місто, село. Наразі близько 673 органів державної влади по всій країні підключені до системи електронного документообігу, майже всі органи державної влади мають веб-сторінки, і вже функціонує приблизно 50 систем електронного документообігу, таких як діловодство та контроль виконання доручень [42].

Позитивним прикладом прийняття управлінських рішень є те, що понад 76% інформації органів виконавчої влади розміщено в електронному вигляді, і загалом в державі запроваджено близько 120 загальнодержавних електронних послуг [52]. В рамках ідеї «держава у смартфоні» представлений проект «Дія», який об'єднує всі електронні послуги, що надає держава й органи місцевого

самоврядування. Цей сервіс, зокрема, дозволяє отримувати до 10 послуг, пов'язаних з народженням дитини (e-Малятко), призначенням, перерахунком пенсій, компенсацій, доплат (e-Пенсія), організацією доступного голосування через Інтернет та автоматичного підрахунку голосів (e-Вибори) та інші. Цей онлайн-сервіс спрощує відносини між органами місцевого самоврядування і громадянами та робить надання послуг переважно автоматичним та електронним.

Узагальнюючи, взаємодія місцевого самоврядування із сферою електронного урядування включає чотири основні аспекти: надання послуг громадянам та установам; поширення інформації; взаємодія між органами місцевої влади на різних рівнях; електронізація внутрішніх процесів у установах (впровадження електронного діловодства). Важливим аспектом є також проблема соціальної та психологічної мотивації громадян для взаємодії з органами державної та місцевої влади через систему електронного урядування, сприяння формуванню їх соціальних запитів та інформаційних потреб, а також бажання громадян співпрацювати з органами місцевого самоврядування у цифровій формі.

Наразі розпочинається реалізація проекту «Цифрова держава», який передбачає етапний цифровий розвиток різних сфер суспільного життя. Це охоплює електронне урядування, кібербезпеку, адміністративні послуги, галузі освіти, культури, науки, охорони здоров'я, бізнесу, інфраструктури, правової системи, демократії та інше.

З часом всі сфери та системи суспільства повинні об'єднатися в зручну та ефективну онлайн-систему. Практичною реалізацією цих ідей зараз займається Міністерство цифрової трансформації України, створене нещодавно відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року №856.

Електронне урядування є ключовим фактором ефективного прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування, удосконалення управління, його модернізації в умовах децентралізації влади, формування цифрової держави, суспільства та економіки. Цей складний та тривалий процес

вимагає великих ресурсів - матеріальних, фінансових, людських та інформаційних. Україні потрібно пройти від декларування цього напрямку як пріоритетного до поступового наближення системи місцевого самоврядування до європейських стандартів.

Цей перехід від традиційного державного управління до електронного має враховувати всі зміни в країні, включаючи процеси демократизації, децентралізації та економічної стабілізації. Також важливо вдосконалити систему навчання фахівців, чий обов'язок пов'язаний з наданням електронних послуг, та підготовки кадрів для державних установ і організацій, які вимагають значних витрат часу та ресурсів.

Узагальнюючи, можна сказати, що на сьогоднішній день існують чинники впливу на перспективи подальшого удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні, які переважно формуються на вищому державному рівні.

Оптимізація прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування вже відбувається, про що свідчить поступове впровадження таких успішних кейсів, як електронне врядування та участь органів самоорганізації населення в роботі органів місцевого самоврядування. Дослідження виявило ряд проблем у механізмах прийняття управлінських рішень на рівні місцевого самоврядування та визначило чинники, які можуть сприяти їхній оптимізації.

Визначено, що одним із ключових аспектів оптимізації є надання більшого впливу та повноважень органам самоорганізації населення. Розглянуті різноманітні механізми, такі як громадські ради, збори, слухання, референдуми, що можуть стати ефективними інструментами для залучення громадян до прийняття управлінських рішень та забезпечення більшої репрезентації їхніх інтересів. Відзначено, що вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на рівні місцевого самоврядування має велике значення для покращення якості життя населення та сприяє сталому розвитку територіальних громад.

ВИСНОВКИ

Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування є одним з важливих напрямків покращення якості життя населення та розвитку держави. Відповідно їм має приділятися значна увага з боку найвищої ланки управління шляхом законодавчої підтримки та врегулювання.

Стан наукової розробки даного питання показує, що вивчення цієї сфери є постійним процесом, бо він постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу, розвитку технологій (електронне врядування), запровадження нових законів, тощо.

Поняття, що використані в дослідженні мають багато спільних рис та використовуються переважно в комплексі доповнюючи одне одного. Це показує взаємозалежність системи від її елементів, які її доповнюють.

Принципи та методи дослідження прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування, що використані в роботі дозволяють в повній мірі розкрити структуру й виокремити окремі її частини. Дослідження в свою чергу дає змогу виокремити проблемні ситуації та знайти шляхи їх вирішення в подальшому.

Визначення моделей, суті, змісту та функцій прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування дозволяє розкрити весь потенціал, значення і необхідність розвитку цієї сфери. Саме від формулювання та якості прийнятих рішень залежить їх раціональність та ефективність.

Аналіз світового досвіду прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування показує, що наша країна рухається в правильному напрямку. Необхідним залишається удосконалення законодавчої бази, збільшення фінансування місцевих програм, надання дотацій та субвенцій. Саме ці кроки нададуть значного розвитку місцевому самоврядуванню й дозволять керівникам на місцях впроваджувати більше якісних управлінських рішень.

На прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування

існує достатньо чинників та важелів впливу. До них можна віднести громадські ради, збори, слухання, референдуми, тощо. Однак більше питань полягає в якісному використанні цих можливостей для впливу на прийняття рішень місцевого рівня. Так, як основна маса людей погано знає свої права та можливості, то потрібно регулярно проводити політику щодо роз'яснення таких речей на державному рівні, переймаючи кращі світові практики.

Перспективи удосконалення прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування в Україні існують та мають хороші шанси на їх реалізацію. Найактуальнішою перспективою, яка активно розвивається, можна вважати цифрову трансформацію. Вона мінімізує корупційну складову при прийнятті управлінських рішень, й відповідно підвищує рівень неупередженості й рівноправності керівників на місцях.

В загальному можна констатувати, що прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування є основною ланкою, яка напряму впливає на розвиток держави й покращення якості життя населення. Відповідно розвиток цієї ланки має стати пріоритетною метою в державній політиці України для подальшого розквіту нації.

Мета дослідження була досягнута в роботі шляхом розв'язання завдань роботи й виявлення чинників оптимізації дії механізмів прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування, через використання існуючої практики прийняття управлінських рішень та аналізу іноземного досвіду інших країн.

Гіпотеза дослідження, яка полягає в покращенні існуючої системи прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування за рахунок надання більшого впливу й повноважень органам самоорганізації населення підтвердилась шляхом доведення ефективності їх роботи в Україні та закордоном.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Андрійко О. Актуальні завдання створення нового законодавства про державну службу в Україні. *Юридичний журнал*. 2005. № 8 (38). С. 53-55.
2. Адамович С. В. Демократія і концепти децентралізації влади в Україні. *Розвиток демократії і демократична освіта в Україні*; Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2007. С. 298–303.
3. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : колект. монографія / за заг. ред. : В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. Київ : Атіка, 2007. 864 с.
4. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / І.В. Рейтерович, С.В. Ситник; уклад. В.М. Гаврилюк. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.
5. Бакуменко В. Д. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навч. посіб.. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
6. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
7. Братушка, С. М., Новак, С. М., Хайлук, С. О. Системи підтримки прийняття рішень: навчальний посібник. https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/12/SPPR_tema-1.pdf.
8. Георгіца А. З. Конституційне право зарубіжних країн : підручник. Тернопіль : Астон, 2003. 435 с.
9. Гройсман В. Б. Структурно-функціональна роль децентралізації влади у процесах становлення громадянського суспільства. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 221-229.
10. Бакуменко В. Д. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. *Вісник УАДУ*. 2003. № 2. С. 11-27.
11. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : УАДУ, 2000. 328 с.
12. Батанов О. В. Взаємовідносини між місцевими органами виконавчої

влади та органами місцевого самоврядування : проблеми адміністративно-правової теорії та практики. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 1 (1). С. 26-30.

13. Батанов О. В. Доктринальні проблеми реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні*: матеріали наук. конф., 7 грудня 2013 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2013. С. 11-12.

14. Борденюк В.І. Співвідношення місцевого самоврядування та державного управління: конституційно-правові аспекти: автореф. дис. докт. юрид. наук: спец. 12.00.02 - «конституційне право». Київ, 2009. С. 6 – 7.

15. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.

16. Верес, О. М. (2010). Технології підтримання прийняття рішень: Навч. посібник / за заг. ред. В. В. Пасічника (Серія «Консолідована інформація», вип. 3). Львів: Видавництво Львівської політехніки.

17. Вишневецький А. В. Національні та загальноєвропейські ознаки державної служби в Україні у контексті її історичного розвитку. *Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку*: зб. текстів виступів на наук.-практ. конф. (Київ, 18 листоп. 2008 р.) / за заг. ред. А. Вишневецького. Київ: ЦАДС, 2009. С. 22.

18. Дегтяр А.О. Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02. – механізми державного управління. – Донецький державний університет управління Міністерства освіти і науки України. – Донецьк, 2005.

19. Демиденко, М. А. (2016). Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/sppr2.pdf>.

20. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при

Президентів України. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

21. Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку: зб. текстів виступів на наук.-практ. конф. (Київ, 18 листоп. 2008 р.) / за заг. ред. А. Вишневського. Київ: ЦАДС, 2009. 116 с.

22. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес ; пер. з англ. Р.А.Семків, Р.Л. Ткачук. Київ : Наукова думка, 2011. 242 с.

23. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. Київ : Софія, 2012. 128 с.

24. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. Київ : ЗАТ НІЧЛАВА. 2000. 280 с.

25. Діденко Н.Г. Методологія вироблення та прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, 2019. 134 с.

26. Дудінська І., Цернер М. Децентралізація публічної влади у країнах Центральної та Східної Європи (на прикладі Словаччини, Польщі та України) : монографія. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра». 128 с.

27. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 3: Історія державного управління. 788 с.

28. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна; НАДУ. Київ, 2010. 820 с.

29. Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку : збірник матеріалів та документів / заг. ред. М. Пухтинського, О. Власенка. Київ : АМУ, 2009. 508 с.

30. Європейські стандарти регіонального самоврядування: актуальні питання конституційно-правового забезпечення в Україні: монографія / М. О. Баймуратов, Є. А. Василькова / Маріуп. держ. ун-т, Представництво Європ. орг. публіч. права в Україні. Одеса: Фенікс, 2013. 215 с.

31. Желюк Т. Л. Державна служба: навч. посіб. для вузів. Київ: Професіонал, 2005. 576 с.
32. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні. Навч. посіб. /За заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2010. 211 с.
33. Кириченко Л. Народовладдя і місцеве самоврядування в Україні. *Право України*. 2001. № 6. С. 101–103.
34. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні: підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.
35. Козачук М. Правові аспекти статусу територіальних громад . *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2001. № 2. С. 13-15.
36. Корнева О.В. Основні проблеми проведення реформи децентралізації в Україні у 2014-2018 роках. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. № 3. С. 68–69.
37. Корнієнко М. І. Муніципальне право України. Концептуальні та організаційно-правові питання : навч. посіб. Київ: Алерта, 2005. 144 с.
38. Кравченко В. В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. Київ : Арарат-Центр, 2001. 176 с.
39. Крусян А.Р. Взаємодія місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис....канд. юрид.наук: спец. 12.00.02 «конституційне право». Одеса. 1999. С.12-13.
40. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. Київ : МАУП, 2004. 432 с.
41. Лазор О. Я. Лазор О. Д. Служба в органах місцевого самоврядування: наук.-практ. комент. 2-е вид. Київ: Дакор, 2007. 424 с.
42. Малиновський В. Я. Основні аспекти реформування служби в органах місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: зб. матеріалів конф. / за ред. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, О. А. Тертишної. Херсон: ОЛДШПЛЮС, 2013. С. 94–97.

43. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
44. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) [Текст] : монографія / В. М. Мартиненко. Харків: ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. 230 с.
45. Місцеве самоврядування в Україні в умовах становлення правової держави : монографія / за ред. Ю. М. Тодики і В. А. Шумілка. Харків : Одіссей, 2004. 392 с.
46. Місцеве самоврядування в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Скрипничука. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 430 с.
47. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. URL : https://pidruchniki.com/13590421/investuvannya/metodi_tvorchogo_poshuku_alternativnih_variantiv (дата звернення 20.09.2023).
48. Методика підготовки офіційних документів. URL : <http://kds.org.ua/article/metodika-pidgotovki-ofitsijnih-dokumentiv> (дата звернення 31.09.2023).
49. Нікіфоренко В.С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник: зб. наук. пр.* Одеса: Гельветика, 2018. Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198.
50. Одінцева Г.С. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 288 с.
51. Панейко Ю. Теоретичні основи самоврядування. Львів: Літопис, 2002. 196 с.
52. Писаренко В. Переваги електронного документобігу в діяльності державної влади та проблеми впровадження. *Публічне управління: теорія та практика*: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. №3(11) 2012. С.31-35
53. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.
54. Публічна служба: системна парадигма: кол. монографія /

К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна та ін. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2017. 256 с.

55. Окорський В. П., Сухович В. М., Цецик Я. П. Організаційно-економічні засади реформування інститутів місцевого самоврядування та їх вплив на сталий розвиток об'єднаних територіальних громад (на прикладі Рівненської області): монографія / за ред. В.П. Окорського. Рівне : видавець О.Зень, 2018. 364 с.

56. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

57. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Офіційний вісник України. 2016. № 3. Ст. 149.

58. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів від 11.12.1999 р. № 2263. Дата оновлення 06.06.2018. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 23.09.2023)

59. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: затв. Указом Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. Офіційний вісник України. 1999. № 21. Ст. 943.

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

61. Рунова Н. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. Публічне право. 2012. № 3 (7). С. 269–274.

62. Саймон Г. Адміністративна поведінка : Дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Київ : АртЕк., 2001. 392 с.

63. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник / НАДУ. Київ, 2012. 544 с.

64. Теорія прийняття рішень : підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка Київ : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
65. Тоценко, В. Г. (2007). Методи та засоби підтримки прийняття рішень. Реєстрація, зберігання і оброб. даних, Т. 9, № 3, 98-104.
66. Управлінські рішення URL: https://www.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf (дата звернення).
67. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. 2011. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення 20.10.2019).
68. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniyrozvitok/formuvannya-obednanikh-teritorialnikh-gromad-stan-problemni>.
69. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» 41 та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
70. Чорноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 458 с
71. Янюк Н. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні. *Вісник Львівського університету*. Серія: Юридична. 2010. Вип. 51. С. 162–167.
72. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57-61.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Трипольський Євгеній Олександрович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти ztripolskiy@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Трипольський Є.О.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Бутченко Т.І.