

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

**ПОПОВИЧ МИХАЙЛО ЮРІЙОВИЧ**

**Механізм підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом  
місцевого самоврядування**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ДСПУ Азм-21

Попович Михайло Юрійович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>7</b>
1.1 Особливості підготовки і прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті	7
1.2 Методичний інструментарій підготовки і прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>20</b>
2.1 Аналітичне дослідження парадигми функціональної діяльності Свалявської міської ради	20
2.2 Оцінка ефективності управлінських рішень Свалявської міської ради	26
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ В МОДЕЛІ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>37</b>
3.1 Оптимізація процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень шляхом запровадження методів корекції конфлікту інтересів	37
3.2 Удосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування шляхом посилення функцій громадського моніторингу	47
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Становлення місцевого самоврядування України у нинішній час стає однією з пріоритетних завдань управління. Розробка якісних управлінських рішень органів місцевого самоврядування, і навіть їх ефективна реалізація – це основа стабільності та успішного розвитку муніципальних утворень. Саме тому проблема підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування набуває першочергового значення. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що реалізація управлінських рішень складається з дії виконання рішень, визначення результатів і наслідків, оцінки та аналізу результатів і обов'язково зворотного зв'язку. Значення зворотний зв'язок визначається тим, що у кінцевому випадку саме ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати та надає сенс функціонування керуючої системи. Реалізація управлінських рішень є найбільш трудомістким, складним та тривалим етапом процесу прийняття рішення. Ефективність управлінського рішення залежить як від його абсолютної правильності, так і від того, щоб управлінське рішення було реалізовано послідовно та вчасно. В такому випадку управлінські рішення досягнуть поставленої мети. Отже, ефективність рішення залежить не тільки від його якості, а й від якості його реалізації. У сучасній управлінській літературі виражається думка, що реалізувати управлінське рішення часто значно складніше, ніж його прийняти. Потенційно менш ефективне рішення, зрештою, може виявитися більш ефективним при істотній перевазі на рівні реалізації. Тому дуже важливо оцінити заздалегідь реалізованість цілей та цільових показників управлінського рішення.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Тематика підготовки і прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування завжди була у полі зору науковців, котрі займалися теоретичними й прикладними засадами функціонування інституцій сектору публічного управління. З позиції нашого дослідження цікавими для аналізу стали праці таких науковців як

Артеменко О. [2], Брюшкова Н. [7], Ваганова Л. [8], Войтик О.[10], Воронов О. [12], Іщенко М. [19], Лащук Я. [23], Макуха С. [25] та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи** - дослідження теоретичних, методичних, інституційних та інструментальних засад підготовки і прийняття управлінських рішень органом місцевого самоврядування задля удосконалення цього процесу, враховуючи виклики сьогодення.

**Завдання дослідження:**

- виокремити особливості підготовки і прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті,
- дослідити методичний інструментарій підготовки і прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування,
- проведення аналітичного дослідження парадигми функціональної діяльності Свалявської міської ради,
- проведення оцінки ефективності управлінських рішень Свалявської міської ради,
- виокремлення елементів вдосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень шляхом запровадження методів корекції конфлікту інтересів,
- вироблення авторського пакету вдосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування шляхом посилення функцій громадського моніторингу.

**Об'єкт дослідження** - управлінські рішення в органах місцевого самоврядування.

**Предмет дослідження** - процеси підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** Для реалізації виконання поставлених завдань нами були використані спеціальні та загальнонаукові методи дослідження, зокрема групування та систематизації - для вивчення теоретико-правових засад підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування (розділ 1); аналізу та індукції - для проведення аналізу практичних аспектів підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень

органом місцевого самоврядування (розділ 2); моделювання та синтезу - для розробки авторського бачення напрямків впровадження інноваційних компонентів в моделі підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування (розділ 3).

**Практичне значення дослідження** полягає у можливості прикладного застосування запропонованих напрямків впровадження інноваційних компонентів в моделі підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування для активізації ефективності його діяльності.

**Апробація.** Результати дослідження апробовані у двох конференціях, зокрема збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів", Тернопіль, 15 травня 2025 року та науково-практичної інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел із 51 позицій. У першому розділі роботи "Теоретико-правові засади підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування" досліджено методичний інструментарій підготовки і прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. У другому розділі кваліфікаційної роботи "Аналіз практичних аспектів підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування" проведено комплексну компаративну оцінку ефективності управлінських рішень Свалявської міської ради. У третьому розділі дослідження "Впровадження інноваційних компонентів в моделі підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування" запропоновано варіанти вдосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування шляхом посилення функцій громадського моніторингу та запровадження методів корекції конфлікту інтересів.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ**  
**ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО**  
**САМОВРЯДУВАННЯ**

## 1.1 Особливості підготовки і прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті

Для вивчення зазначеної проблематики надзвичайно важливо правильно визначити термінологію, адже саме вона дає змогу розкрити зміст ключових понять. Головним результатом роботи будь-якого органу влади виступає управлінське рішення, яке надалі стає основним об'єктом внутрішньої організаційної діяльності в державній установі.

Будь-яке рішення, зокрема управлінського характеру, передбачає вибір одного варіанта дії з кількох можливих (адже за відсутності альтернатив немає й самого вибору, а отже, й рішення). Йому притаманні наявність визначеної мети та потреба у вольовому зусиллі суб'єкта. Кожне управлінське рішення включає конкретне завдання та обґрунтування його необхідності.

Управлінське рішення є вихідною та визначальною ланкою в організації роботи будь-якого керівника. Воно постає як результат цілеспрямованого, творчого аналізу проблемної ситуації та добору відповідних методів, інструментів і способів її розв'язання відповідно до цілей системи менеджменту [7].

Дослідники зазначають, що управлінські рішення постають як вибір суб'єктом управління певного способу дій, спрямованого на розв'язання визначеного завдання в наявних або змодельованих умовах.

У сфері публічного управління такі рішення зазвичай трактуються як вибір одного з варіантів дій, що здійснюється керівником у межах його посадових повноважень і компетенцій та орієнтований на досягнення цілей державної установи чи організації.

На нашу думку, управлінське рішення, як і будь-який інший тип рішень, є результатом творчої, інтелектуальної, управлінської та психологічної діяльності керівника і відображає зміст його професійної роботи.

Основними вимогами до управлінських рішень виступають їхня ґрунтовна аргументованість, тобто необхідність ухвалення на основі максимально повної й

достовірної інформації, а також комплексний аналіз технічних можливостей, цільових напрямів розвитку, ресурсного потенціалу та соціально-економічних наслідків реалізації. Не менш важливою є своєчасність рішення, що передбачає відповідність моменту його ухвалення актуальним завданням публічного сектору та потребам соціально-економічної системи загалом.

На практиці передчасне ухвалення управлінського рішення може спровокувати розвиток небажаних тенденцій, тоді як запізнілі дії здатні ще більше посилити негативні процеси в об'єкті управління. Ефективне рішення має враховувати всі аспекти функціонування керованої системи, охоплюючи різні сфери її діяльності та напрямки розвитку.

Отже, управлінське рішення повинно визначати шляхи, строки й методи досягнення поставлених цілей, окреслювати мету, необхідні ресурси, механізми взаємодії між підрозділами й виконавцями, а також передбачати організацію виконання на всіх етапах його реалізації.

У сфері публічного управління особливе значення має неухильне дотримання посадовою особою своїх повноважень, делегованих вищим рівнем управління, а також узгодженість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки та кожного рівня управлінської системи. Важливим є й забезпечення послідовності з раніше ухваленими рішеннями, аби зберегти чіткий причинно-наслідковий зв'язок і сприяти сталому суспільному розвитку. Центральною умовою цього процесу виступає повага до інституційного середовища, чинного законодавства, постанов і розпорядчих актів.

У межах управлінського процесу, під час виконання його функцій, спрямованих на досягнення визначеного результату, відбувається ухвалення рішення, яке є відправною точкою всього управлінського циклу. Важливою характеристикою такого рішення, що потребує подальшого контролю, виступає його якість - сукупність ключових властивостей і ознак, які надають рішенню чіткості та визначеності. Отже, якість управлінського рішення можна розглядати як комплекс його характеристик і впливів.

"Застосування системного підходу при прийнятті управлінського рішення в публічному менеджменті засновується на наступних принципах:

- процес прийняття рішення має починатися з виявлення та чіткого формулювання конкретних цілей;
- необхідно розглядати множину даних, що стосуються об'єкта управління як єдину систему та виявити всі наслідки та взаємозв'язок окремих рішень;
- цілі окремих підсистем повинні демонструвати взаємодію з цілями всієї системи.

Ці принципи лягають в основу моделювання при прийнятті управлінського рішення. Відповідно до сучасних положень теорії управлінського рішень виокремлюються два класи моделей. Реальні моделі містять суб'єктивні положення, засновані на гіпотезах та логіці. Надійність вихідних значень залежить від ступеня підтвердження застосовуваних гіпотез" [24].

У публічному управлінні найчастіше зустрічаються рішення, прийняті за вказівкою або ініціативою вищих органів влади; планові рішення; рішення з власної ініціативи; рішення, сформовані на основі рекомендацій; а також ситуативні рішення. Загалом управлінські рішення поділяються на довгострокові та короткострокові. Довгострокові рішення в державному секторі орієнтовані на реалізацію завдань упродовж кількох років і, як правило, пов'язані зі значним впливом зовнішніх факторів, можливими структурними змінами та підвищеними ризиками.

Короткострокові рішення, навпаки, зазвичай не потребують трансформацій в організаційній структурі та не мають тривалої дії на суспільство; їхній часовий горизонт, як правило, обмежується одним звітним періодом. Реалізація довгострокових завдань, у свою чергу, відбувається шляхом поетапного ухвалення відповідних короткострокових рішень.

У класичних навчальних виданнях з менеджменту організацій зазвичай подається така узагальнена схема аналізу, розроблення та ухвалення управлінських рішень:

- встановлення та усвідомлення проблемної ситуації, визначення цілей і способів її розв'язання;
- формування можливих альтернатив для досягнення поставленої мети;

- аналіз можливих станів зовнішнього середовища, що впливають на ухвалення рішення;
- оцінка ймовірності настання кожного з таких станів;
- визначення можливих наслідків реалізації обраних варіантів;
- прогнозування результатів виконання кожної альтернативи в конкретних умовах зовнішнього впливу;
- встановлення критеріїв і методів оцінювання відповідності результатів поставленим цілям;
- зіставлення альтернатив за очікуваними ефектами та відбір оптимального рішення;
- остаточне затвердження плану дій для подолання проблемної ситуації.

На кожній із зазначених стадій необхідно проходити повний цикл аналітичної роботи, зміст якого визначається специфікою відповідного етапу та характером проблеми, що розв'язується.

З огляду на зростання динамічності зовнішнього середовища, посилення впливу стейкхолдерів та підвищення взаємозалежності управлінських рішень, керівники органів влади під час їх ухвалення стикаються зі складним вибором і потребою формувати та оцінювати широкий спектр альтернатив. Для аналізу можливих варіантів вони залучають вузькоспеціалізованих експертів, застосовують складні аналітичні методики, результати наукових досліджень і сучасні інформаційні технології.

Разом із тим на процес прийняття рішень впливає велика кількість різноманітних чинників, серед яких:

- обмеженість часу, адже на практиці більшість керівників державних органів не мають змоги детально розглянути всі альтернативи через дефіцит часу;
- особистісні характеристики керівника, що є одним з ключових факторів, оскільки незалежно від посадових обов'язків особа, яка ухвалює рішення, повинна володіти необхідними здібностями та компетентністю;
- рівень підтримки керівника колективом, що може впливати на ефективність та прийнятність рішення;

- ризиковість, оскільки завжди існує ймовірність помилкового вибору, а в контексті державного управління негативні наслідки можуть спричинити серйозні економічні та соціальні проблеми;
- політичні чинники, адже статус, вплив, питання престижу чи легкості реалізації здатні змінювати пріоритети та впливати на кінцевий варіант управлінського рішення.

Підсумковим результатом процесу ухвалення є саме управлінське рішення - базовий і вихідний елемент системи управління, що забезпечує ефективне функціонування органу влади шляхом поєднання формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних компонентів менеджменту. Воно слугує інструментом впливу на об'єкт управління та його окремі підсистеми, відіграє ключову роль у формуванні та реалізації управлінських відносин в організації й становить основу здійснення кожної управлінської функції.

Таким чином, управлінське рішення - це процес, який здійснює суб'єкт управління через послідовність дій, спрямованих на розв'язання визначеної проблеми в реальних або змодельованих умовах.

Характер управлінських рішень, що їх ухвалює посадова особа, залежить від її позиції в ієрархічній структурі державного органу та від функціональних обов'язків, які на неї покладені. Чим вищим є рівень управлінської посади, тим більш стратегічний характер мають рішення; натомість на нижчих ланках переважають оперативні рішення, орієнтовані на повсякденне забезпечення діяльності. [14 ].

Особи, які ухвалюють управлінські рішення, називаються суб'єктами рішення. Ними можуть бути як керівники структурних підрозділів, так і окремі працівники, що володіють необхідними повноваженнями для прийняття рішень.

Отже, кожне управлінське рішення має три ключові складові: суб'єкта, тобто особу чи орган, що його приймає; об'єкт як колектив або окремих працівників, які повинні виконувати це рішення; та предмет, тобто зміст завдання, спосіб його реалізації й очікуваний результат [4].

Рішення, ухвалене органом влади, завжди має комплексний характер. У правовому аспекті воно виступає як владний акт, що відображає волю

уповноваженої посадової особи, реалізацію її офіційних повноважень і відповідальність за можливі наслідки. Водночас таке рішення є соціальним явищем, адже його розробляють люди і воно спрямоване на людей. Крім того, це психологічний процес, що ґрунтується на інтелектуальних зусиллях та вольових діях особи, яка приймає рішення. З позиції інформаційного підходу управлінське рішення - це результат опрацювання значного обсягу інформації та вибору найкращого варіанта серед багатьох можливих.

Для класифікації управлінських проблем та пов'язаних із ними рішень важливим є поділ на стандартні (запрограмовані) та творчі (незапрограмовані).

Запрограмовані рішення застосовуються тоді, коли ситуація є типовою та добре структурованою, а алгоритм її розв'язання відомий з попереднього досвіду або чітко визначений.

На противагу цьому, незапрограмовані рішення потребують нових даних, пошуку нестандартних комбінацій інформації, а також розробки й оцінки раніше невідомих варіантів дій, оскільки вони стосуються нетипових, складних або унікальних ситуацій.

Багато нових управлінських проблем спочатку мають неструктурований характер, однак у процесі їх дослідження та поступового осмислення вони перетворюються на стандартні, з чітко визначеними елементами. У більшості випадків державний орган можна уявити як динамічну систему, у якій постійно виникають нові потреби, змінюються вже наявні вимоги та відкриваються додаткові можливості для задоволення суспільних запитів.

"У теорії та практиці публічного менеджменту суттєво більше уваги приділяється методології прийняття стратегічних управлінських рішень. Основним прикладним методом виступає програмно-цільовий підхід, спрямований на вирішення великих і складних соціально-економічних завдань. Він пов'язаний із виробленням та затвердженням органами державного управління різних рівнів системи взаємопов'язаних програмних заходів (заходів, їх фінансового, кадрового забезпечення), які спрямовані на досягнення певних цілей" [24] (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1** Схема застосування програмно-цільового методу у публічному менеджменті

Примітка. Складено на основі [31,38]

Ще одним важливим чинником, що зумовлює потребу в аналізі та вдосконаленні внутрішньоорганізаційних процесів в органах влади, є трансформація ролі й функцій держави в умовах демократичного суспільства. Переосмислення місії уряду сприяло появі нових управлінських інструментів — насичених інтелектуальним, комунікативним та інформаційним змістом, які поступово замінили директивні методи державного впливу на суспільні процеси.

У таких умовах управлінські рішення органів влади та критерії їх оцінювання набувають особливої стратегічної ваги. Забезпечення якісного внутрішнього виконання цих рішень стає одним із головних пріоритетів діяльності урядів у всіх демократичних країнах світу.

## **1.2 Особливості підготовки і прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування**

Управлінські рішення, що ухвалюються в органах місцевого самоврядування, відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку територіальних громад, підвищенні якості публічних послуг і зміцненні довіри

громадян до влади. Особливість цього рівня управління полягає в його безпосередній близькості до потреб населення, що зумовлює специфіку як процесу підготовки, так і прийняття рішень.

Підготовка управлінського рішення в органах місцевого самоврядування розпочинається з виявлення проблеми або потреби громади. Цей етап має важливе значення, адже саме він визначає, наскільки точно будуть сформульовані цілі та наскільки ефективним стане подальший процес ухвалення. Для місцевого рівня характерним є активне залучення мешканців, громадських організацій та представників бізнесу. Інструменти участі, такі як громадські слухання, консультації, електронні петиції чи опитування, допомагають владі зібрати інформацію з перших рук, виявити реальні потреби жителів та сформулювати найбільш повне бачення проблемної ситуації.

Після збору інформації розпочинається етап аналітичного опрацювання. Для місцевих органів влади типовим є комплексний аналіз альтернатив, який враховує фінансові, соціальні, правові та інфраструктурні аспекти. Рішення не можуть прийматися без урахування бюджетних обмежень, стану комунальних систем, місцевих програм розвитку та наявних ресурсів громади. Важливою умовою є внутрішня експертиза: відповідальні структурні підрозділи проводять оцінку ризиків, прогнозують можливі наслідки та розробляють кілька варіантів дій.

"Найважливішим методологічним принципом в організації процесів прийняття рішень у публічному менеджменті слід визнати системний підхід. Він базується на уявленні про керований об'єкт як систему. Застосування системного підходу при прийнятті управлінського рішення в публічному менеджменті засновується на наступних принципах:

- процес прийняття рішення має починатися з виявлення та чіткого
- формулювання конкретних цілей;
- необхідно розглядати множину даних, що стосуються об'єкта управління як єдину систему та виявити всі наслідки та взаємозв'язок окремих рішень;
- цілі окремих підсистем повинні демонструвати взаємодію з цілями всієї системи" [41].

Особливу роль відіграє узгодження рішень між різними суб'єктами місцевого управління - міською (селищною, сільською) радою, виконавчим комітетом, профільними комісіями. Цей процес забезпечує колегіальність та знижує ймовірність ухвалення необґрунтованих рішень. У місцевому самоврядуванні важливими є також політичні фактори: інтереси депутатських фракцій, громадських рухів, локальних лідерів. Саме тому процес підготовки рішень часто супроводжується пошуком компромісів, які б задовольнили різні групи впливу, але не суперечили інтересам громади.

На етапі підготовки службовці органу місцевого самоврядування повинні зібрати необхідну інформацію про поточну ситуацію, яка слугуватиме аналітичною базою для майбутніх рішень. Керівники формулюють цілі, визначають їх пріоритети та критерії оцінювання, а на цій основі створюють дерево цілей. Далі розробляється система оцінювання, яка включає визначення порівняльних пріоритетів і показників, підготовку умов для тендерів та аналіз факторів, що впливають на розвиток території у межах компетенції органів місцевого самоврядування. На цьому етапі також формується система рейтингів, індикаторів і індексів, які будуть використані під час ухвалення управлінських рішень.

Маючи у своєму розпорядженні необхідні дані та інструменти їх оцінки, суб'єкти управління виявляють чинники, що сприятимуть розвитку території, та оцінюють можливості її оптимального ресурсного забезпечення. Далі здійснюється діагностика ситуації: аналізуються існуючі проблеми, їхній вплив на перспективи розвитку території та задоволення потреб населення, а також проводиться прогнозування розвитку подій із застосуванням сучасних методів прогнозування.

На стадії розробки управлінських рішень визначаються можливі альтернативи та відбираються варіанти, що демонструють, яким чином управлінські впливи можуть позначитися на майбутніх результатах. Потім формується прогноз розвитку ситуації відповідно до розглянутих альтернатив із використанням експертних методів та ситуаційного аналізу чинників, що

склалися. Наприкінці здійснюється експертна оцінка впливів, від яких залежить ефективність прийняття управлінських рішень.

Етап прийняття рішення є фінальною стадією, що передбачає офіційне голосування або затвердження відповідним органом. На цьому рівні особливе значення має прозорість: оприлюднення проєктів рішень, трансляції засідань, доступ громадян до документів. Відкритість сприяє довірі та знижує ризики корупційних або кулуарних рішень.

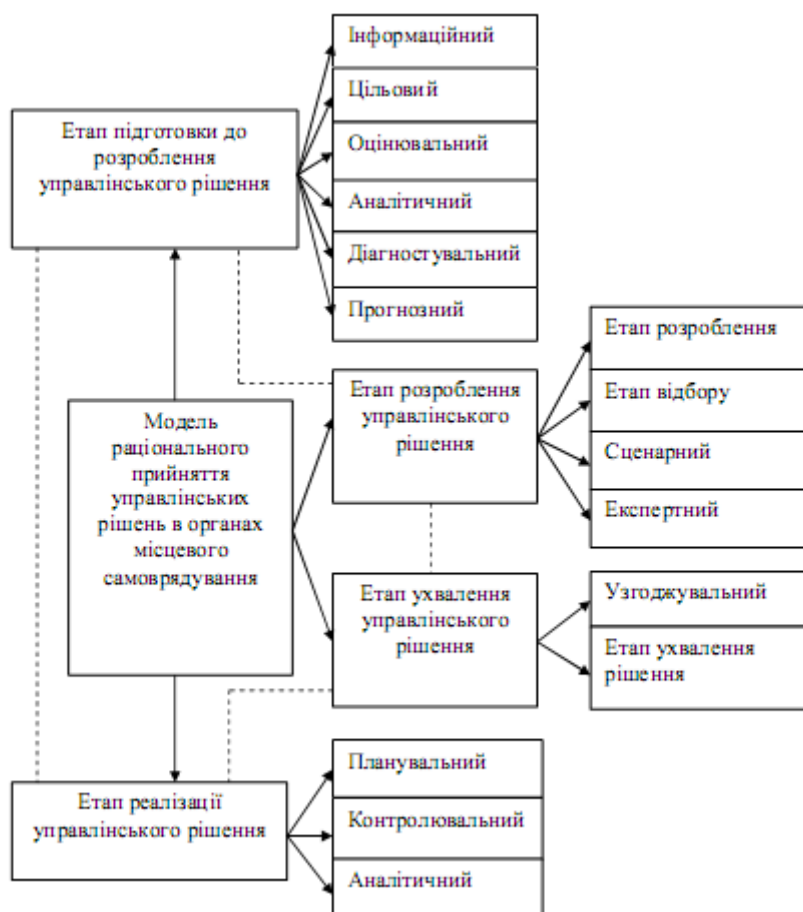
Після ухвалення рішення не менш важливим є його виконання та контроль за реалізацією. У місцевому самоврядуванні відповідальність за втілення рішень несуть виконавчі органи, керівники комунальних підприємств, відділи і управління ради. Для забезпечення належного контролю активно застосовуються інструменти відкритих бюджетів, електронного моніторингу, громадського контролю.

Реалізація, як заключний етап процесу ухвалення управлінських рішень, передбачає розробку детального плану дій із визначенням послідовності виконання, строків, залучення необхідних ресурсів та застосування відповідних стимулів для забезпечення ефективного втілення рішень. Після цього проводиться контроль виконання, що дозволяє за потреби коригувати управлінські плани, а також аналізувати переваги та недоліки ситуації, що склалася внаслідок реалізації рішень. На цьому етапі важливо оцінити перспективи та нові можливості розвитку території в межах компетенції органів місцевого самоврядування, а також виявити потенційні ризики, пов'язані з реалізацією ухвалених рішень.

Отже, прийняття управлінських рішень у органах місцевого самоврядування є складним процедурним процесом, що супроводжується певними труднощами на етапах розгляду, аналізу та ухвалення рішень. Це стосується, зокрема, ефективності реалізації управлінських функцій, які умовно можна поділити на спрямувальну, забезпечувальну, координувальну та стимулювальну. У процесі виконання цих функцій керівники часто стикаються з некоректно сформульованими цілями та завданнями, проблемами у визначенні

механізмів їх реалізації, координації та контролю виконання, а також у створенні сприятливих умов для діяльності управлінського персоналу загалом.

"Управлінські рішення в органах місцевого самоврядування повинні прийматися, виходячи із потреби їх розгляду у складі єдиного управлінського процесу, доцільності, обґрунтованості та раціональності, відповідно до чого слід розглянути модель їх раціонального ухвалення" [10] (див. рис. 1.2). Окрім низки проблем, пов'язаних із процедурними аспектами, існує низка інших актуальних питань, які сьогодні ускладнюють ефективне та повноцінне ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. До них належать:



**Рис. 1.2 Модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування**

Примітка. Складено на основі [10]

- недосконалість інституційного та організаційного забезпечення регіонального розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів;
- висока централізація бюджетних ресурсів, яка обмежує можливості органів місцевого самоврядування для самостійного виконання покладених завдань;
- недостатньо ефективний моніторинг виконання стратегій регіонального розвитку;
- недосконалість підготовки та професійного розвитку управлінських кадрів для місцевих органів влади;
- обмежене врахування потреб територіального розвитку під час ухвалення рішень через нестачу інформації, ресурсів, матеріального та фінансового забезпечення, технологічних засобів і кваліфікованого персоналу.

Таким чином, особливості підготовки й прийняття управлінських рішень у місцевому самоврядуванні визначаються поєднанням демократичних принципів, комплексного аналізу, участі громади та вимог щодо прозорості й відповідальності. Рішення, які ухвалюються на цьому рівні, найбільш відчутно впливають на повсякденне життя людей, тому процес їх підготовки має бути максимально відкритим, професійним і орієнтованим на довгостроковий розвиток територіальної громади.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ  
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ**

**2.1 Аналітичне дослідження парадигми функціональної діяльності  
Свалявської міської ради**

Процес децентралізації влади в Україні стартував у 2014 році, однак Свалявська міська територіальна громада, створена на базі чотирьох окремих рад, була сформована лише у 2020 році. Вибори, що відбулися 25 жовтня 2020 року, а також подальше створення спільних органів управління та затвердження бюджету остаточно закріпили факт формування нової Свалявської громади.

До 2020 року місто Свалява виконувало функцію адміністративного центру Свалявського району, відомого своїми мінеральними джерелами та бальнеологічними курортами. Щороку десятки тисяч туристів прибувають до Сваляви залізницею, і саме від залізничного вокзалу розпочинають свої поїздки до санаторіїв, курортних готелів та відпочинкових баз.

Адміністративний центр Свалявської міської територіальної громади - містечко Свалява, яка є у центральній частині Закарпатської області, на сьогодні нараховує 16,87 тисячі осіб (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Порівняння Свалявської громади у розрізі Мукачівського району та  
Закарпатської області**

Регіони	Площа, км <sup>2</sup>	Площа у % до загальної площі/району/облас ті	Населення	Населення у % до загального населення/району/обл асті	Густота населення чол. на 1 кв. км.
Громада	148,5	100%	27 757	100%	186,9
Мукачів ський район	2056,5	7,22%	253 562	10,95%	123,3
Закарпа тська область	12 753	1,23%	1 254 000	2,21%	98,32

Примітка. Складено на основі [34]

Особливістю населення територіальної громади є її багатонаціональний склад. За даними Всеукраїнського перепису населення 2001 року, на території громади проживають представники близько десяти національностей. Основну частину населення (95%) складають українці, а серед інших етнічних груп представлені росіяни, угорці, словаки, німці та роми. Це робить громаду типовою багатоетнічною спільнотою (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Населені пункти Свалявської громади та їх характеристики**

№	Найменування територіальної громади та населених пунктів, що входять до її складу	Чисельність населення станом на 01.01.2024 р.	Відстань до потенційного адміністративного центру територіальної громади, км
	<b>Свалявська міська рада</b>	<b>27 757</b>	
1	м.Свалява	16 723	
2	с.Драчино	916	4,3
3	с.Дусино	1 672	9,3
4	с.Росош	2 250	13,1
5	с.Плав'я	845	11,9
6	с.Лопушанка	241	7,4
7	с.Стройне	2 726	3,4
8	с.Черник	564	2,5
9	с.Тибава	923	11,1
10	с.Мала Мартинка	897	7,7

Примітка. Складено на основі [34]

Демографічна ситуація у громаді протягом 2022-2023 років зазнала значних змін, переважно під впливом міграційних процесів, спричинених

війною: частина місцевих мешканців виїхала за кордон, тоді як чисельність населення громади поповнилася за рахунок внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Діти шкільного віку продовжують навчання у закордонних школах у форматі онлайн, що підвищує ймовірність їхнього повернення разом із сім'ями до України після стабілізації безпекової ситуації.

З початку війни громада прийняла понад 15 000 осіб із південних та східних регіонів України, переважно це жінки, діти та люди похилого віку. Станом на 1 квітня 2024 року в громаді офіційно зареєстровано 2 876 ВПО, з яких 971 чоловік, 1 905 жінок та 911 дітей віком до 18 років, серед яких 115 осіб із інвалідністю.

Статеві-вікова структура населення на початок 2024 року була сформована на основі даних декларацій про вибір лікаря первинної медичної допомоги. За інформацією Національної служби здоров'я України, мешканці 10 населених пунктів Свалявської громади уклали 25 127 декларацій (при загальній чисельності населення 25 890 осіб), що дозволяє з певною точністю оцінити статеві-вікові характеристики населення громади.

Приріст населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб, у випадку їх інтеграції у громаду, сприятиме її омолодженню, збільшенню частки жіночого населення, але водночас це створює нові виклики для розвитку соціальної інфраструктури громади. На початок 2024 року навчається в школах громади 126 дітей ВПО, ще 34 дітей відвідують садочки. На підставі ретроспективного аналізу в межах 6 р. очевидним є те, що спостерігається спад населення в громаді. Експертний прогноз показує, що при збереженні цієї тенденції за розрахунками чисельність населення громади у 2027 році становитиме 27229 осіб (див. рис. 2.1).



## **Рис. 2.1 Прогноз чисельності населення на 2027 р. по Свалявській територіальній громаді**

Примітка. Складено на основі [34]

Соціальна інфраструктура є основою для формування людського капіталу, а її розвиток належить до пріоритетних завдань у межах соціально-економічної політики держави, регіону та територіальної громади. Успішність розвитку громади залежить не лише від наявності розвиненої соціальної інфраструктури, а й від здатності громади використовувати її як чинник розвитку, що вимагає підвищення ефективності її функціонування.

На початок 2023-2024 навчального року у закладах загальної середньої освіти громади навчалось 126 дітей ВПО, що становить приблизно 3% від загальної кількості учнів. Водночас кількість зареєстрованих у громаді дітей ВПО перевищує число тих, хто фактично відвідує місцеві школи. Основними причинами цього є: продовження навчання у школах, де діти навчалися до війни, з використанням дистанційної форми, з метою повернення після завершення воєнних дій до попереднього місця проживання; а також соціально-психологічні чинники, коли переведення до закладів громади сприймається як додатковий стрес для дітей, які вже зазнали травм через війну.

"Медичну допомогу населенню надає комунальне некомерційне підприємство „Свалявська міська лікарня” на 221 ліжко, які розгорнуті у 13 відділеннях міської лікарні, та комунальне некомерційне підприємство „Центр первинної медико-санітарної допомоги”, яке на території громади забезпечує роботу 5 амбулаторій загальної практики сімейної медицини та 5 фельдшерсько – акушерських пунктів. За інформацією офіційного сайту Національної служби здоров’я України мешканцями 10 населених пунктів Свалявської ТГ станом на початок 2024 року укладено 25 127 декларацій про вибір лікаря первинної медичної допомоги при загальній кількості населення 25 890 мешканців" [34].

З метою створення сприятливих умов для реалізації положень Закону України «Про адміністративні послуги», підвищення доступності та якості надання адміністративних послуг і реєстраційних процедур у громаді створено та

функціонує Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (ЦНАП) Свалявської міської ради, що стало важливим кроком у покращенні якості обслуговування мешканців.

Для забезпечення зручного доступу до адміністративних послуг у межах Свалявської міської територіальної громади організовано три віддалені робочі місця ЦНАП у селах Тибава, Дусино та Стройне, де надаються послуги відповідно до переліку, затвердженого Свалявською міською радою.

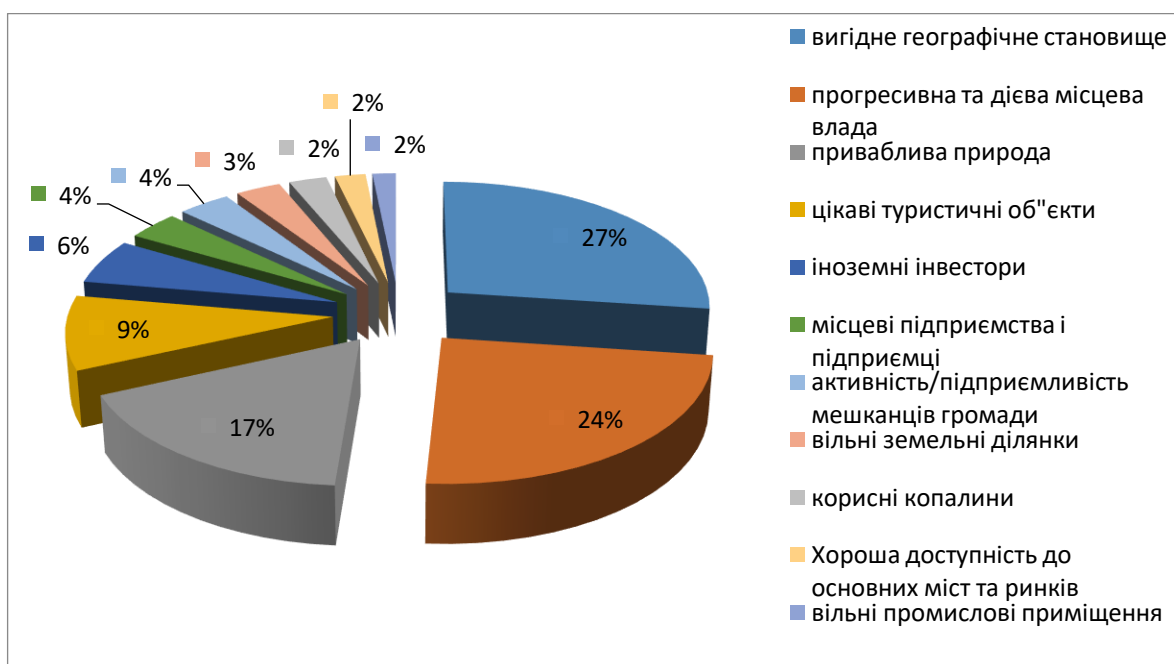
Кількість послуг, доступних для мешканців, значно зросла та включає найпопулярніші серед громадян: реєстрацію місця проживання, реєстрацію прав на нерухоме майно, державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських організацій, надання соціальних послуг, послуги у сфері будівництва, земельних відносин, лісового господарства та екології, трудових відносин, пожежної безпеки, санітарно-епідемічного благополуччя та захисту прав споживачів. Станом на 1 січня 2024 року в ЦНАП надається загалом 270 видів адміністративних послуг.

"Сфера торгівлі відіграє значну роль в економіці громади. Мережа підприємств торгівлі та ресторанного господарства є досить розгалуженою, щороку зростає і в основному забезпечує потреби населення громади у послугах торгівлі. Станом на 01 січня 2024 року вона налічувала близько 492 об'єкти торгівлі (з них фізичним особам належало 455), в т.ч. 313 об'єктів стаціонарної та напівстаціонарної мережі (магазини, аптечні заклади, кіоски), закладів громадського харчування (кафе, ресторани, столові)" [34].

На території Сваляви розташоване Свалявське родовище мінеральних вод, яке вирізняється унікальним складом і лікувальними властивостями. Ще з середини ХІХ століття з джерела на правому березі річки Латориця, біля гори із сірих пісковиків, на місцевому заводі почався розлив мінеральної води під маркою „Solivai” («Свалявська»), яка експортувалася до Відня, Парижа та інших європейських столиць. У 1946 році завод відновив виробництво води під сучасною назвою „Свалява”, використовуючи свердловини, пробурені на родовищі.

На гербі Свалявської міської територіальної громади зображено селянина, який наливає у діжку знамениту з середньовічних часів Свалявську мінеральну воду. Мінеральні джерела, висока цінність яких відома місцевим жителям і туристам, мальовничі краєвиди та чисте природне середовище й досі приваблюють відпочивальників і шанувальників бальнеологічного туризму, залишаючись одними з головних «магнітів» регіону.

За результатами опитування мешканців, 27% респондентів вважають основним ресурсом громади її вигідне географічне розташування, 24% відзначили ефективну та прогресивну роботу місцевої влади, 17% виділили привабливу природу, а 9% – наявність цікавих туристичних об'єктів (рис. 2.2).



**Рис. 2.2** Результати опитування жителів Свалявської громади щодо головних ресурсів розвитку

Примітка. Складено самостійно

Підсумовуючи оцінку окремих сфер життєдіяльності Свалявської міської територіальної громади, можна зробити такі загальні висновки:

- мешканці переважно позитивно оцінюють створення громади та задоволені проживанням на її території. Незважаючи на певний скепсис щодо стану окремих сфер, більшість не планує переїжджати, проте очікує суттєвого поліпшення умов життя, причому значна частина громадян проявляє активну громадську позицію у цьому питанні;

- на думку мешканців цієї громади, пріоритетними напрямками розвитку є покращення дорожньої інфраструктури, зменшення рівня безробіття, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток промислових секторів, ефективна діяльність комунальних установ та підвищення якості соціального забезпечення.

Завдяки своєму географічному положенню, громада має всі передумови для стимулювання динамічного розвитку матеріального виробництва, підвищення рівня життя громадян, зменшення соціально-економічних диспропорцій та розвитку населених пунктів через раціональне використання природних, трудових і виробничих ресурсів.

На наше переконання, перспективи економічного розвитку Свалявської територіальної громади значною мірою залежать від зростання виробництва у переробній промисловості, орієнтованій на кінцевого споживача, та розвитку туристичної сфери. У межах громади планується визначення промислових зон, де передбачене створення та функціонування індустріальних парків для стимулювання економіки та промислового виробництва, з урахуванням принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності відповідно до стандартів UNIDO, що передбачають використання чистих технологій і дотримання високих екологічних норм.

Обрані напрями розвитку зумовлені природно-ресурсним потенціалом території, наявністю пам'яток історії та архітектури, які потребують активної охорони та промоції, а також станом навколишнього середовища. При цьому Свалявська міська рада має враховувати ці фактори під час прийняття рішень щодо використання земельного фонду, визначення профілю залучення інвесторів, формування місцевих цільових економічних програм, а також під час розробки просторового плану розвитку територіальної громади.

## **2.2 Оцінка ефективності управлінських рішень**

### **Свалявської міської ради**

Управлінські рішення є ключовим інструментом діяльності будь-якого органу місцевого самоврядування, оскільки саме від них залежить ефективність

розвитку громади, реалізація стратегічних планів і задоволення потреб мешканців. У випадку Свалявської міської ради ці рішення охоплюють широкий спектр питань - від розвитку соціальної та економічної інфраструктури до управління природними ресурсами та забезпечення життєдіяльності громади.

Для реалізації проєктів, фінансування програм, забезпечення потреб закладів освіти, культури, охорони здоров'я, утримання об'єктів, які перебувають у комунальній власності громади, а також потреб комунальних установ, комунальних підприємств необхідно мати достатньо коштів. Із цим завданням Свалявська громада успішно справляється.

За власними доходами загального фонду бюджет громади за 2023 рік виконано на 103,6%. При плані надходжень 130 323,0 тис. грн. фактично надійшло 135 031,0 тис. грн. За відповідний період профінансовано видатків в сумі 77 427 089 грн., а саме: загальний фонд - 70 170 266 грн., спеціальний фонд - 7 256 823 грн. В першу чергу проводилось фінансування видатків по захищених статтях, а саме: на оплату праці і нарахування на заробітну плату та на оплату спожитих комунальних послуг та енергоносіїв. Отримано благодійної (гуманітарної) допомоги в сумі 3 567 816 грн.

У рамках програми соціальної підтримки ветеранів, військовослужбовців та членів їх сімей з бюджету громади було виділено 497 000 грн. За особисті кошти працівники Свалявської міської ради у серпні 2023 року придбали за передали військовим два автомобілі.

У бюджеті громади передбачені кошти на лікування і реабілітацію поранених учасників бойових дій. Одноразову матеріальну допомогу отримують сім'ї загиблих військовослужбовців, фінансується з бюджету громади й спорудження пам'ятників загиблим Героям. Поруч з адмінбудинком Свалявської міської ради встановлені стенди з портретами наших захисників-односельців, які загинули у 2022-2025 роках, виконуючи свій військовий обов'язок.

Свалявська громада продовжує створювати умови для тимчасового проживання внутрішніх переселенців. Зокрема, в рамках Меморандуму про співпрацю та партнерство між Свалявською міською радою та Закарпатською обласною організацією ТОВ Червоного Хреста України здійснили капітальний

ремонт адмінбудівлі Стройненської сільської ради для облаштування місць тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб (загальна вартість робіт понад 1,8 млн. грн.).

Для відновлюваних робіт на деокупованих територіях Херсонської області із бюджету громади направили 200 тисяч гривень. Створили реєстр вільних виробничих площ та потужностей на території громади, аби зацікавити представників бізнесу із зон бойових дій можливістю розмістити своє виробництво на території Свалявської громади. Наразі на території громади провадять підприємницьку діяльність 5 релокованих суб'єктів господарювання. А це – додаткові податки у місцевий бюджет та робочі місця для мешканців громади.

Серед пріоритетів міської ради також ефективне управління комунальним майном Свалявської громади. Від послуг надання в оренду майна комунальної власності до бюджету громади у 2023 році надійшло 1 268 538 гривень із ПДВ. У рамках Програми соціального забезпечення та соціального захисту населення «Турбота» на потреби мешканців громади було виділено 1 220 478 грн.

Безкоштовним гарячим харчуванням у закладах загальної середньої освіти охоплено учнів 1-4 класів та учнів 5-11 класів із числа пільгових категорій. Від плати за харчування звільнено 364 дітей. У закладах дошкільної освіти Свалявської громади від плати за харчування звільнені 109 вихованців, з них на 50 % - 52 дитини і на 100 % – 57 дітей.

У 2022-2023 навчальному році у закладах дошкільної освіти Свалявської міської ради здійснили поточні ремонти на загальну суму 803 731 грн., у закладах загальної середньої освіти – на загальну суму 1 964 740 грн.

На ремонт даху Свалявської гімназії № 1 було виділено 889 448 грн., на капітальний ремонт даху Свалявського ЗДО № 6 – 1 964 740 грн.

Вагомою статтею витрат Свалявської громади є фінансування потреб комунальних установ, комунальних підприємств та некомерційних комунальних підприємств.

За 2024 рік кошти з бюджету громади були спрямовані для:

- КНП «Свалявський стоматологічний центр» – 256 903 грн.,

- КО «Свалявський МТЦСО» – 2 530 774 грн.,
- КНП «Свалявська міська лікарня» – 10 627 478 грн., в т. ч. спецфонд — 4 999 000 грн.,
- КП «ВВ» – 5 786 918 грн., в т. ч. спецфонд — 160 118 грн.,
- КУ «Свалявський міський трудовий архів» – 494 575 грн.,
- КП «ВУКГ» – 10 175 552 грн.,
- КНП «ЦПМСД» – 4 080 798 грн.

Захищаючи інтереси громади, отже, всіх її жителів, Свалявська міська рада активно проводить претензійно-позовну роботу. Станом на 12.10.2024 року до бюджету Свалявської міської територіальної громади надійшло 794 432,38 грн. Решта судових справ знаходяться на стадії судового розгляду, перегляду та виконання.

Свалявська міська рада налагоджує співробітництво з міжнародними донорськими організаціями з метою залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток громади.

Завдяки участі у різноманітних програмах, коштом донорів придбали електрозварювальний апарат для КП «Водопостачання та водовідведення» Свалявської міської ради на загальну суму 4 000 дол. США (123,1 тис. грн.), закупили гідродинамічну машину для очищення труб, вартість якої складає 444 тис. грн. У рамках співпраці з Міжнародною організацією з міграції, за фінансування уряду Канади, комунальне підприємство «Водопостачання та водовідведення» отримало необхідне обладнання та матеріали (генератори, STARLINK, насосне обладнання тощо) на загальну суму понад 2,2 млн. грн.

У січні 2024 року Свалявська міська рада приєдналась до Європейської ініціативи «Угода мерів-Схід», у межах якої реалізовуватимуться заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності та росту використання відновлювальних джерел енергії. Угода мерів розширює можливості громади отримати технічну допомогу та підвищити свій потенціал у рамках програм енергозбереження і розвитку альтернативних джерел генерації енергоресурсів.

У 2024 році Свалявська громада отримала благодійну гуманітарну допомогу від партнерів. Це були автобус для ЗЗСО №4 та вантажний автомобіль

із надбудовою для транспортування відходів для КП ВУКГ, предмети та обладнання для облаштування колективного центру для ВПО у с. Стройне, комп'ютерна та організаційна техніка в рамках реалізації проєкту МОМ для працівників міської ради, структурних підрозділів та підпорядкованих комунальних установ, джерела живлення для безперебійної роботи органів місцевого самоврядування.

З метою покращення туристичного іміджу краю та для включення до електронного реєстру пам'яток нерухомої спадщини України, виготовлено облікову картку та охоронний договір пам'ятки архітектури національного значення – «Михайлівська церква дерев'яна у Бистрому» 1759 р. Сформовано опис культурних цінностей і предметів, які там зберігаються й передано на затвердження Міністерству культури та інформаційної політики України.

До пріоритетних напрямків роботи також належить благоустрій, впорядкування території Свалявської громади. Щоденно, щоб підтримувати порядок у населених пунктах громади комунальники виконують значний обсяг робіт.

Працівники КП ВУКГ регулярно проводять роботи із заміни несправних ламп у ліхтарях вуличного освітлення на сучасні економні LED-лампи. У 2023 році було замінено 82 шт. у с. Росош, с. Дусино, на міських вулицях Головна, Митрака, Сквороди, Возз'єднання, Машкіна, Промислова, Берегівська, Незалежності.

Крім цього, комунальники встановили 17 штук на вул. Головна, вул. Туряниці, вул. Шерегіїв, вул. Ступки, вул. Б. Хмельницького.

Також працівниками КП «Виробниче управління комунального господарства» були повністю змонтовані нові лінії на вулицях Ступки, Князя Лаборця, Берегівська і замінені повітряні лінії на вул. Волошина, замінене обладнання підстанції ТП-78, замінене реле часу в с. Мартинка, с. Лопушанка.

У 2023 році, з огляду на те, що частина лавок у місті була пошкоджена, спільно з керівництвом КП ВУКГ вирішили замінити їх на нові. На вул. Головна, за фінансової допомоги місцевих підприємців-благодійників, встановили 15 лавок. На тротуарі по вулиці Головній було облаштовано нову зону відпочинку:

довкола верб встановлено кругові лавки, висаджено молоді дерева, переукладено бруківку. На замовлення комунальників виготовили 17 лавок і 25 урн, які встановили у парку ім. І. Франка.

Комунальниками також виконали роботи з демонтажу покриттів та основ бруківки, розбиранню бортових каменів, улаштування бруківок, улаштування основ під тротуари із щебеню, встановлення бортових каменів природних на цементну суміш.

Вищевказані роботи проведені на вул. Головній та Шерегіїв, на території площею 1153 кв. метри. Облаштовано три переходи на проїзд зі встановленням труб, встановлено 9 опор під дорожні знаки, встановлено 16 таких знаків.

Також були завершені роботи щодо перенесення поховання з центру міста на місцевий цвинтар. Очищено кювети на вулицях Шевченка, Шерегіїв, І. Франка, частині вулиці Бистрянської та Соборної (Першотравневої), здійснено виправлення профілю дороги з додаванням щебеню у с. Росош і с. Дусино.

Проводились роботи на вулиці Ліни Костенко з використанням автогрейдера.

Працівниками КП ВУКГ регулярно проводяться роботи щодо утримання в належному стані кладовищ, парків та скверів на території Свалявської громади, а також виконуються інші поточні завдання щодо впорядкування та благоустрою території населених пунктів громади.

З метою залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток громади Свалявська міська рада налагоджує співпрацю з Данією, в рамках участі у Мережі партнерства (за Програмою «U-LEAD» з Європою) з муніципалітетом Гульборгсунн. Долучилася до «Конкурсу грантів для надання підтримки громадам, вразливим групам населення та особам, що потребують допомоги в Україні» в межах Програми ООН.

В рамках конкурсу «Малих грантів» Словацького агенства міжнародного розвитку та співробітництва реалізуються проекти облаштування в інклюзивно-ресурсному центрі м. Сваляви для дітей з особливими освітніми потребами кімнати Монтессорі та сенсорної кімнати (вартістю 35 518 євро, це понад 1,4 млн. гривень). Ще один проєкт передбачає влаштування багатофункціонального

спортивного майданчика на території Свалявського ЗЗСО № 1 (грант 10 000 євро, це 400,0 тис. гривень), вартість майданчика - понад 1,1 млн. грн.).

Найбільш проблемним питанням на сьогодні залишається благоустрій та ремонт вулиць і доріг на території громади. Поетапно, за підтримки депутатського корпусу, упродовж останнього року виділяються кошти місцевого бюджету для цих потреб.

На ремонт доріг громади у 2023 році було профінансовано 6 237 440 грн., в т. ч. спецфонд — 79 997 грн., а саме:

- м. Свалява, пл. Головна - 48 723 грн.,
- м. Свалява, вул. Небесної Сотні - 199 105 грн.,
- м. Свалява, вул. Л.Українки - 199 900 грн.,
- м. Свалява, вул. Шерегія - 198 355 грн.,
- м. Свалява, вул. Київська - 132 698 грн.,
- м. Свалява, вул. Старолюбівнянська - 997 332 грн.,
- м. Свалява, вул. Діонізія Дребітка - 198 100 грн.,
- м. Свалява, вул. І.Франка - 621 002 грн.,
- м. Свалява, вул. Пирогова - 199 834 грн.,
- м. Свалява, вул. Шевченка - 2 269 529 грн.

На кошторисні документації на поточний ремонт доріг витрачено 24 000 грн., на технічний нагляд по поточних ремонтах доріг - 68 865 грн.

Окрім того було здійснено співфінансування ДП «Служба місцевих автомобільних доріг у Закарпатській області» на вул. Першотравнева в м. Свалява в розмірі 1 000 000 грн.

Також на розробку робочого проекту «Капітальний ремонт вул. Шевченка у м.Свалява. Коригування» було виділено 79 997 грн.

Попри повномасштабне російське вторгнення, у результаті злагодженої роботи міської влади, депутатів, членів виконавчого комітету, працівників виконавчих органів міської ради, установ, закладів, підприємств, організацій міської комунальної власності, волонтерів, кожного жителя, Свалявська міська громада справилася з викликами умов воєнного стану та значних фінансових обмежень й продемонструвала готовність вирішувати складні завдання.

Оцінка ефективності управлінських рішень вимагає системного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні показники. До кількісних критеріїв можна віднести рівень виконання бюджету, кількість реалізованих інвестиційних проєктів, зростання доходів громади та показники охоплення населення соціальними послугами. Якісні аспекти включають рівень задоволеності мешканців, доступність адміністративних послуг, прозорість і відкритість процесу прийняття рішень, а також здатність ради швидко реагувати на нові виклики, наприклад, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами або змінами в демографічній ситуації.

Зокрема, одним із напрямків оцінки є діяльність Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Створення та функціонування віддалених робочих місць у селах громади дозволило підвищити доступність послуг для мешканців, що підтверджується збільшенням кількості наданих адміністративних послуг і позитивними відгуками громадян. Такі рішення демонструють комплексний підхід до управління: вони враховують потреби населення, забезпечують ефективне використання ресурсів та сприяють підвищенню якості життя в громаді.

Не менш важливим є економічний напрямок. Рішення щодо створення індустріальних парків і визначення промислових зон спрямовані на стимулювання локальної економіки та розвиток туристичної сфери. При цьому їх ефективність оцінюється не лише через приріст інвестицій і робочих місць, а й через здатність таких проєктів дотримуватися принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності, що відповідає сучасним міжнародним стандартам.

Ефективність управлінських рішень Свалявської міської ради також залежить від соціальної політики та уваги до людського капіталу. Прийняття рішень щодо освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та підтримки внутрішньо переміщених осіб безпосередньо впливає на соціальну стабільність та довіру громади до органів влади. В умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища, таких як міграційні процеси та демографічні зміни, ефективність цих рішень стає критичною для забезпечення сталого розвитку території.

"Про ефективність рішень державними органами влади можна довго розмірковувати та наводити різні аргументи їх позитивної чи негативної складової, доречним бути навести саме методичний підхід до оцінки ефективності рішень органами місцевої влади. Нижче наведено таблицю, за допомогою якої можна оцінити ефективність рішення прийнятого протягом року" [19].

Таблиця 2.3

### Критерії оцінки ефективності управлінських рішень

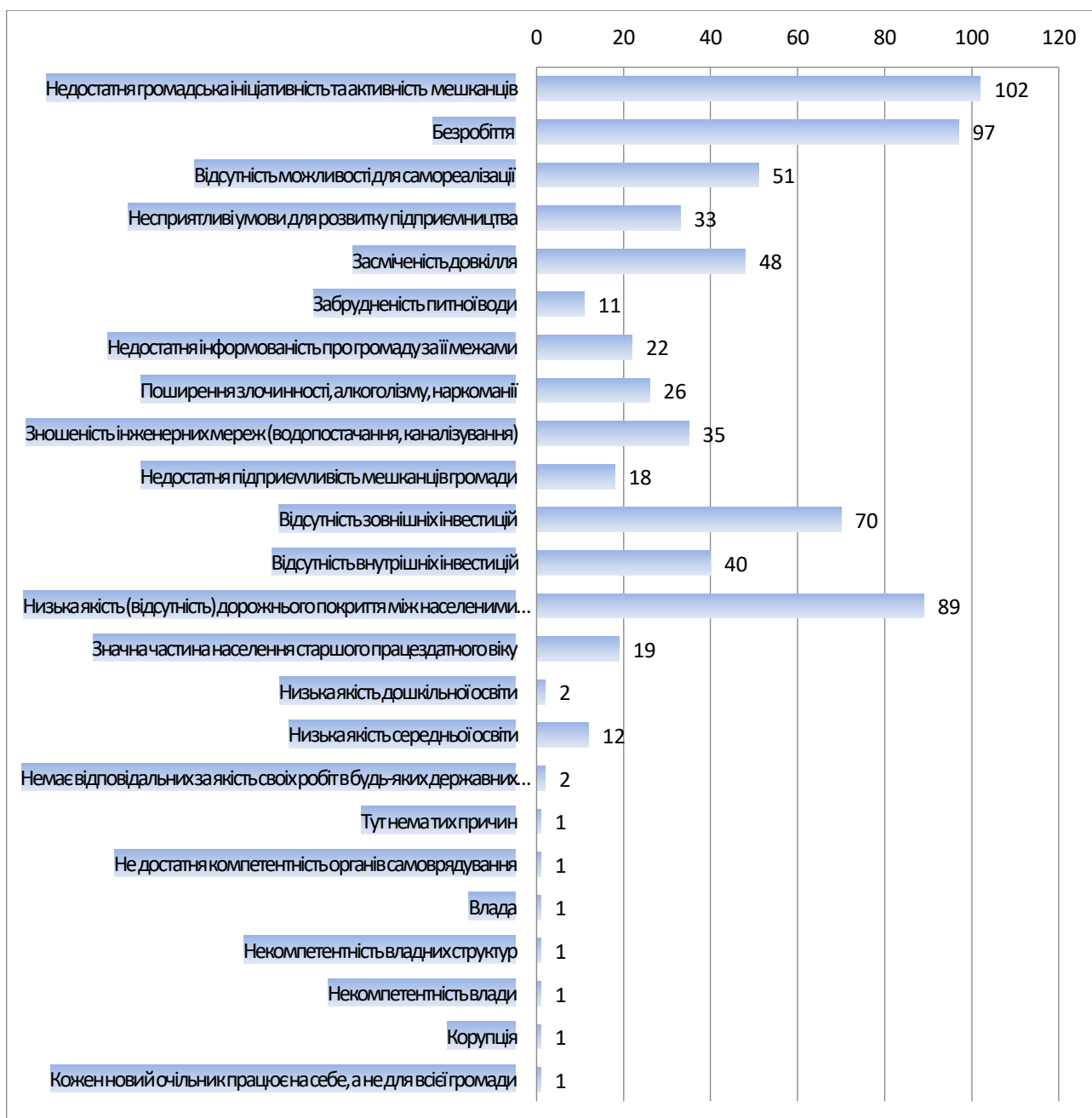
Критерій	Питома вага
Рішення стосується головної мети Виконкому міської ради	15%
Для реалізації рішення є потрібні ресурси	10%
Сприйняття суспільством рішення Виконкому	15%
Рівень задоволеності потреб суспільства	10%
Прийняте рішення виконано в встановлені терміни	10%
Прийняте рішення призвело до підвищення рівня життя населення	20%
Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту у розвитку країни	20%
Разом	100%

Примітка. Складено на основі [19]

Згідно усталених підходів по цій методиці, ефективність рішення органу місцевого самоврядування можна охарактеризувати за шкалою: 0-50% - низька ефективність рішення, 51-90% - ефективне рішення, але потрібні корективи та додаткові дії, 91-100% - ефективне рішення.

Більшість опитаних жителів Свалявської громади вказали, що основними перешкодами для прийняття ефективних рішень її органом місцевого самоврядування є низький рівень громадської активності та ініціативності мешканців, проблема безробіття. Важливими факторами, які має врахувати Свалявська міська рада респонденти віднесли обмежені можливості для самореалізації та організації цікавого дозвілля, зношеність систем

водопостачання та водовідведення, а також забрудненість навколишнього середовища (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Результати опитування жителів Сваялівської громади щодо бар'єрів щодо розвитку їх громади**

Отже, оцінка ефективності управлінських рішень Сваялівської міської ради є багатофакторним процесом, який передбачає аналіз економічних, соціальних, організаційних та екологічних аспектів. Лише системний підхід до оцінювання дозволяє визначити реальні результати діяльності ради, виявити слабкі місця і підвищити якість подальших рішень, спрямованих на розвиток громади та покращення життя її мешканців.

**РОЗДІЛ 3**  
**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ В МОДЕЛІ**  
**ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**  
**ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**3.1 Удосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-  
управлінських рішень шляхом запровадження методів корекції конфлікту  
інтересів**

Ефективність державного управління значною мірою залежить від того, наскільки прозоро та збалансовано приймаються публічно-управлінські рішення. Однією з найпоширеніших перешкод на цьому шляху є конфлікт інтересів, тобто ситуація, коли особисті або групові інтереси посадових осіб, громадян чи організацій суперечать інтересам суспільства. Неврегульований конфлікт інтересів здатний призвести до ухвалення рішень, що не відповідають принципам справедливості та ефективності, сприяють корупційним практикам або знижують довіру громадян до органів влади.

Удосконалення процесу підготовки та реалізації публічно-управлінських рішень потребує системного підходу до виявлення, аналізу та корекції конфліктів інтересів. Одним із ключових методів є впровадження прозорих процедур декларування майна, доходів посадових осіб та їхніх родин. Це дозволяє на ранньому етапі виявити потенційні ризики та запобігти впливу особистих мотивів на рішення органів влади.

Ще одним ефективним інструментом є створення незалежних консультативних органів або комісій, які оцінюють ризики виникнення конфліктів і рекомендують механізми їх мінімізації. До таких механізмів належать, наприклад, відкриті тендери, ротація посадових осіб у сфері прийняття рішень, а також аудит рішень на предмет відповідності загальнодержавним інтересам.

Важливу роль відіграє також підвищення правової та етичної культури службовців органів місцевого самоврядування. Регулярне навчання щодо ідентифікації та уникнення конфліктів інтересів, а також формування навичок публічної звітності сприяє усвідомленню посадовцями власної відповідальності перед суспільством.

Запровадження таких методів корекції конфлікту інтересів забезпечує не лише прозорість процесу ухвалення рішень, а й підвищує їх ефективність та легітимність. Розбудова системи превентивних та контрольних механізмів допомагає органам влади приймати збалансовані рішення, орієнтовані на суспільне благо, та зміцнює довіру громадян до державних інститутів.

Отже, удосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень можливе лише за умов системного підходу до корекції конфліктів інтересів, що передбачає прозорість, контроль і виховання етичної свідомості посадових осіб. Такий підхід стає фундаментом для ефективного державного управління, спрямованого на довгостроковий розвиток та зміцнення соціальної справедливості.

Основні способи врегулювання конфлікту інтересів при прийнятті управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Конфлікт інтересів є однією з найпоширеніших проблем, що впливає на ефективність управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Він виникає тоді, коли особисті, групові або фінансові інтереси посадових осіб чи членів громади суперечать загальним потребам місцевого самоврядування. Якщо такі конфлікти залишаються неврегульованими, вони можуть призвести до прийняття рішень, що шкодять суспільним інтересам, знижують рівень довіри громадян і сприяють корупційним практикам.

Врегулювання конфлікту інтересів передбачає системний підхід, який включає як превентивні, так і коригуючі заходи. Одним із ключових способів є прозоре декларування інтересів посадових осіб. Це дозволяє виявляти потенційні конфлікти на ранньому етапі та запобігати їхньому впливу на процес прийняття рішень. Важливим елементом цього механізму є регулярне оновлення інформації про майновий стан, родинні зв'язки та фінансові інтереси.

Ще одним ефективним способом є залучення незалежних комісій або консультативних органів, які здійснюють оцінку управлінських рішень на предмет наявності конфлікту інтересів та надають рекомендації щодо його врегулювання. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки та зменшує ризик упередженості.

Також поширеним методом є відсторонення особи від прийняття рішень у разі виникнення конфлікту інтересів. Цей спосіб дозволяє запобігти прямому впливу особистих інтересів на результати голосування або ухвалення рішень.

Не менш важливим є підвищення етичної культури та правової грамотності посадових осіб. Проведення навчань і тренінгів щодо ідентифікації та

врегулювання конфліктів інтересів сприяє формуванню свідомої позиції та відповідальності перед громадою.

Комплексне використання цих методів дозволяє створити прозору систему прийняття рішень в органах місцевого самоврядування, яка забезпечує баланс між особистими інтересами та суспільним благом. Врегулювання конфлікту інтересів підвищує довіру громадян до органів влади та зміцнює ефективність місцевого самоврядування.

Отже, основні способи врегулювання конфлікту інтересів охоплюватимуть декларування інтересів, залучення незалежних органів контролю, відсторонення від прийняття рішень у разі конфлікту та підвищення етичної культури посадових осіб. Вони створюють передумови для прозорого, відповідального та ефективного управління на місцевому рівні.

У разі виникнення конфлікту інтересів державного службовця можливе його усунення від участі в ухваленні рішень або виконанні відповідних дій, а також залучення інших посадових осіб для виконання цих функцій. Таке рішення приймає керівник органу або керівник відповідного структурного підрозділу, де працює службовець.

Якщо конфлікт інтересів виникає у службовця, який входить до складу колегіального органу (наприклад, органу місцевого самоврядування, комітету, комісії чи колегії), він не має права брати участь у прийнятті рішень цим органом, за умови, що його відсутність не позбавляє орган правомочності. Це стосується лише тих колегіальних органів, які ухвалюють рішення з правовими наслідками для окремих осіб або невизначеного кола осіб.

Деякі колегіальні органи виконують консультативно-дорадчу функцію і не впливають безпосередньо на правові рішення; їхня діяльність лише формує передумови для прийняття рішень. У тих випадках, коли неучасть службовця через конфлікт інтересів може позбавити орган правомочності, участь такого посадовця у процесі ухвалення рішень повинна здійснюватися під контролем з боку незалежного органу або керівництва.

Наявність різних механізмів врегулювання конфлікту інтересів демонструє гнучкість у вирішенні цієї проблеми та дозволяє враховувати різноманітні ситуації, що можуть виникати у практичній діяльності Свалявської міської ради.

Для аналізу «функціональної» та «інструментальної» ролі Свалявської міської ради у впровадженні ефективних методів корекції конфлікту інтересів доцільно застосовувати поєднання інституційної та організаційної парадигм. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як структурні, так і процедурні аспекти діяльності ради.

Процес врегулювання конфлікту інтересів можна розглядати як послідовність трьох основних етапів, які відображають специфіку соціальних взаємовідносин:

- конфлікт – виникнення суперечностей інтересів учасників щодо прав володіння або впливу.
- взаємодія – встановлення залежності та комунікації між учасниками для пошуку компромісу.
- порядок – регулювання конфлікту та забезпечення впевненості у планах і діях на майбутнє.

Такий підхід дозволяє не лише систематизувати процедури вирішення конфліктів, але й підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на рівні місцевого самоврядування. При цьому задля регулювання функціоналу всередині Свалявської міської ради мають прийматися чіткі правила через точне визначення кола її повноважень.

У цьому контексті вдосконалення організації функціональної діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування через впровадження ефективних методів корекції конфлікту інтересів у межах реалізації антикорупційного законодавства повинно базуватися на принципі профілактики, а не репресії. Керівництво органу має спрямовувати зусилля на превентивні заходи, а не лише на застосування адміністративного примусу, який включає три рівні впливу: попередження, припинення та заходи відповідальності.

Превентивні заходи є сукупністю дій уповноважених органів або посадових осіб, спрямованих на запобігання та протидію порушенням,

визначеним у главі 13-А Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Такі заходи можна розділити на дві категорії:

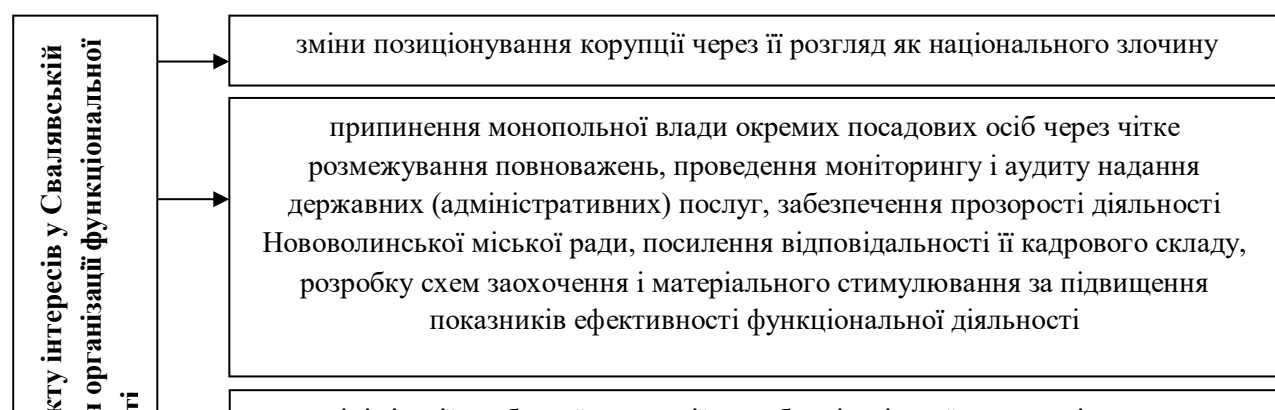
1. нормативно врегульовані як ті, що закріплені законодавством або іншими правовими актами.

2. ненормативні як заходи, які реалізуються на рівні внутрішніх процедур та організаційних рішень і не мають прямого закріплення в нормативних документах.

Запровадження системи превентивних дій дозволяє не лише підвищити ефективність антикорупційної політики, а й забезпечує стабільність управлінських процесів та зміцнює довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

Нормативно врегульовані превентивні заходи охоплюють такі дії: обмеження щодо використання службових повноважень та свого посадового становища; обмеження на прийняття подарунків та запобігання отриманню неправомірної вигоди; встановлення правил поведінки з подарунками та іншими благами; обмеження щодо суміщення посад або сумісництва з іншими видами діяльності; обмеження, що діють після завершення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави або органів місцевого самоврядування; регулювання спільної роботи близьких осіб; обов'язок декларування доходів, майна та грошових зобов'язань посадовими особами; заходи з попередження та врегулювання конфліктів інтересів; проведення антикорупційної експертизи документів; спеціальна перевірка кандидатів на державну службу; дотримання норм етичної поведінки.

На наше переконання удосконалення організації функціональної діяльності Свалявської міської ради шляхом впровадження методів корекції конфлікту інтересів щодо реалізації антикорупційного законодавства вимагає застосування різних груп превентивних заходів що наведені на рис. 3.4.



### **Рис. 3.1. Пропоновані напрями корекції конфлікту інтересів у Свалявській міській раді**

Примітка. Сформовано автором самостійно

Ефективними методами усунення конфлікту інтересів для підвищення ефективності функціонування досліджуваного органу місцевого самоврядування можуть бути адміністративно-правові, організаційні, інформаційно-комунікаційні, освітньо-інформаційні та соціально-психологічні заходи, зокрема:

- вдосконалення процедур регламентування діяльності органу місцевого самоврядування шляхом впровадження ефективних механізмів усунення конфлікту інтересів у контексті виконання антикорупційного законодавства (організаційний метод);

- чітке визначення завдань Свалявської міської ради щодо забезпечення її антикорупційної безпеки, а також проведення інвентаризації повноважень, наданих її посадовцям (організаційний метод);

- створення системи критеріїв і показників для оцінювання результативності антикорупційної діяльності (адміністративно-правовий метод).  
Наприклад, ефективність антикорупційної роботи Нововолинської міської ради

може оцінюватися за такими показниками: зменшення кількості корупційних правопорушень серед працівників у порівнянні з попередніми роками; збільшення ключових показників функціональної діяльності;

- запровадження стандартів протидії адміністративним правопорушенням, пов'язаним з корупцією (адміністративно-правовий метод). При цьому основою для впровадження таких стандартів повинні стати принципи державної служби: дотримання норм суспільно-політичного життя, незалежність від фінансових інтересів фізичних та юридичних осіб, об'єктивність, відповідальність, відкритість, професіоналізм, гідність, справедливість, патріотизм, правосвідомість, вимогливість, толерантність та високий рівень професійно-моральної культури,

- посилення виконавчої дисципліни в Свалявській міській раді (адміністративний метод);

- створення системи адміністративно-правових обмежень для посадовців з урахуванням рівня корупційного ризику, пов'язаного з їх посадою (чим нижчий ризик, тим менше обмежень і навпаки) (адміністративний метод);

- запровадження диференційованої відповідальності за дотримання антикорупційних норм залежно від потенційного рівня корупціогенності посади (адміністративний метод);

- встановлення персональної відповідальності керівників за корупційні дії їх підлеглих (організаційно-розпорядчий метод);

- регулярний моніторинг та розгляд скарг і звернень громадян щодо можливих корупційних дій посадовців досліджуваного органу (інформаційно-комунікаційний метод);

- проведення системної роботи з громадянами для узагальнення результатів діяльності Свалявської міської ради, виявлення потенційних порушень та мінімізації ризиків корупційних проявів у її сфері відповідальності (інформаційно-комунікаційний метод).

- своєчасне та точне подання службовцями інформації про доходи та фінансові зобов'язання, що забезпечує прозорість та підзвітність у діяльності органу місцевого самоврядування (метод інформаційного характеру);

- створення єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб, які були притягнуті до відповідальності за корупційні правопорушення, що дозволяє систематизувати інформацію та підвищити ефективність контролю (метод інформаційного характеру);

- впровадження комплексної правової антикорупційної освіти, яка передбачає поєднання навчальних, виховних та інформаційно-аналітичних заходів для формування високого рівня антикорупційної правосвідомості серед посадовців та громадян (методи інформаційно-освітнього та соціально-психологічного характеру);

- посилення соціального виміру антикорупційної діяльності Свалявської міської ради шляхом формування у громадян негативного ставлення до корупційних дій та стимулювання їх активної участі у протидії корупції, що сприяє підвищенню суспільної антикорупційної мотивації (методи інформаційно-освітнього та соціально-психологічного характеру).

Інструментами соціально-економічного впливу на корекцію конфлікту інтересів у Свалявській міській раді в контексті виконання антикорупційного законодавства та забезпечення реальних соціальних гарантій мають виступати:

- створення умов, що стимулюють службовців до дотримання антикорупційних норм;

- ведення обліку економічного потенціалу корупціогенності кожної посади;

- забезпечення оптимальних умов для професійної діяльності, відпочинку та кар'єрного розвитку працівників.

Формування справедливої системи матеріального та нематеріального заохочення сприятиме об'єктивній оцінці ефективності роботи кожного співробітника Свалявської міської ради. Це, у свою чергу, сприятиме відновленню соціального престижу державної служби, підвищенню рівня професіоналізації персоналу та відповідності кадрового складу сучасним стандартам ефективного управління.

Водночас належне соціально-економічне забезпечення саме по собі не гарантує антикорупційну поведінку. Стимулювання повинно інтегруватися з

комплексом адміністративно-правових заходів для формування стійких норм етичної та професійної поведінки.

Корекція як процес, спрямований на усунення невідповідності інтересів у Свалявській міській раді, в першу чергу, вимагає цілеспрямованої роботи з персоналом і вирішення таких проблем у сфері кадрової політики:

- недосконалості законодавчої бази, яка не дає процесу управління персоналом правової обґрунтованості, урегульованості та соціальної захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері;

- відсутності стратегічного спрямування щодо підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації;

- невпорядкованості, слабкої функціональної визначеності структур по роботі з персоналом;

- недостатньої кваліфікації персоналу кадрової служби, що зумовлює неефективність, неузгодженість підходів у кадровому менеджменті органів місцевого самоврядування.

Здійснення корекції конфлікту інтересів у Свалявській міській раді з метою вдосконалення організації функціональної діяльності має охоплювати організаційно-кадровий напрям, в рамках якого повинні використовуватись такі організаційні методи:

- запровадження у кадрову практику принципу, згідно з яким тривале, бездоганне та ефективне виконання службовцем своїх обов'язків із дотриманням антикорупційних норм обов'язково враховується при підвищенні на вищу посаду та заохоченні;

- виявлення психологічної схильності кандидатів до корупційних дій під час відбору на службу в орган місцевого самоврядування;

- популяризація ідеї, що корупційні відносини у сфері діяльності Свалявської міської ради завжди включають двох учасників — службовця та громадянина, і розвиток таких явищ залежить від поведінки обох сторін;

- усунення приватного інтересу, що спричинив конфлікт інтересів, шляхом відчуження корпоративних прав, майна або майнових прав, їх передачі у довірче управління чи іншими законними способами;

- тимчасове або постійне усунення службовця від участі у прийнятті рішень або виконанні дій у разі наявності конфлікту інтересів;

- переведення службовця на іншу посаду або звільнення з поточної посадової позиції;

- прийняття рішень або виконання дій у ситуаціях конфлікту інтересів під наглядом органів зовнішнього контролю;

- створення та впровадження ефективних механізмів контролю з метою запобігання виникненню конфліктів інтересів у діяльності Свалявської міської ради.

Таким чином, стає очевидним, що застосування оптимальних методів корекції конфлікту інтересів у Свалявській міській раді задля удосконалення процесу прийняття управлінських рішень має диференціюватися відповідно до типу конфлікту, функціоналу службовця органу місцевого самоврядування в рамках реалізації місії останнього.

### **3.2 Удосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування шляхом посилення функцій громадського моніторингу**

Удосконалення процесу підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень досліджуваного органу місцевого самоврядування шляхом посилення контрольної складової передбачає передання частини контрольних повноважень інститутам громадянського суспільства, а також формування чітких критеріїв оцінювання якості їхньої участі у здійсненні громадського контролю.

На наше переконання, діяльність підсистеми громадського контролю та її учасників повинно посідати вагоме місце в загальній структурі контролю за роботою органів публічної влади, зокрема й того органу, що є предметом нашого дослідження.

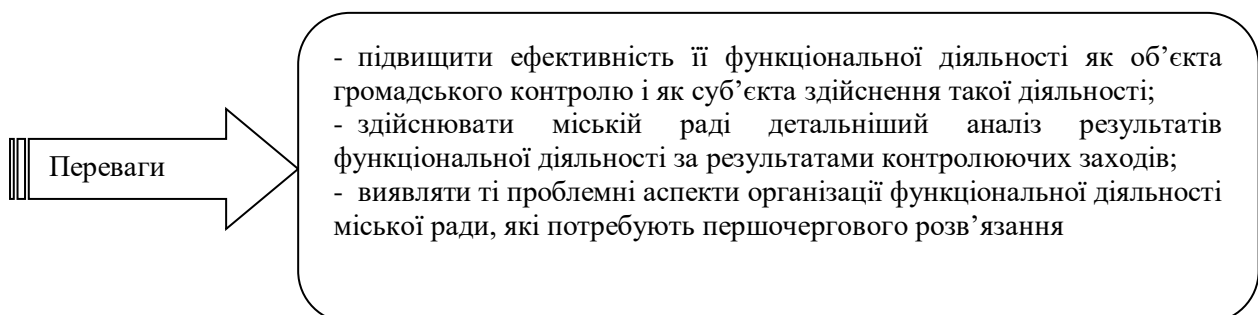
Для кращого розуміння сутності громадського контролю доцільно розглянути його як суспільно-політичне явище. На думку низки українських науковців, громадський контроль виступає механізмом, за допомогою якого суспільство оцінює, наскільки органи влади та інші підконтрольні суб'єкти виконують покладені на них соціальні функції [51]. Він є невід'ємною частиною системи публічного управління та одним із ключових чинників розвитку суспільства на шляху формування демократичної, соціальної та правової держави.

Очевидно, що громадський контроль є системою відносин громадянського суспільства з державою, яка ґрунтується на підзвітності публічних органів суспільству, іншим гілкам влади і недержавним структурам.

Таким чином, громадський контроль є важливим чинником зміцнення громадянського суспільства, у якому права й свободи людини та громадянина реально гарантуються, а діяльність органів влади перебуває під суспільним наглядом. Запровадження ефективного громадського контролю за роботою Свалявської міської ради може дати такі позитивні результати:

- виявлення, усунення та недопущення проблем і процесів у функціональній діяльності, що спричиняють розбіжності між поставленими перед органом місцевого самоврядування завданнями та фактичними результатами їх реалізації (зокрема: неефективне виконання повноважень, недостатній професійний рівень працівників, дефіцит фінансових ресурсів або їх нецільове використання, корупційні прояви, непрозорі процедури публічних закупівель, ухвалення програм, вигідних окремим групам інтересів тощо);
- підвищення якості роботи міської ради та її працівників завдяки урахуванню зауважень, рекомендацій і пропозицій з боку громадськості.

Ми переконані, що громадський контроль через призму чітких критеріїв оцінки його якості дозволять Свалявській міській раді щодо реалізації нею ефективних управлінських рішень отримати такі переваги (рис. 3.1).



### **Рис. 3.2. Переваги для Свалявської міської ради від громадського контролю і сформованих критеріїв оцінки його якості**

Сформовано автором самостійно

Завдяки проведенню громадського контролю за підготовкою управлінських рішень Свалявської міської ради регулюватимуться суспільні відносини в аспектах забезпечення транспарентності роботи цього органу місцевого самоврядування, його звітності перед суспільством, і, як наслідок, забезпечення засад правової держави.

Залучення мешканців громади до обговорення найактуальніших питань, що стосуються підготовки управлінських рішень Свалявської міської ради, а також до процесу вдосконалення цієї діяльності є необхідною умовою. Це пояснюється тим, що саме місцеве населення бере безпосередню участь у впровадженні реформ у сфері місцевого самоврядування, відстоює власні інтереси та сприяє підвищенню ефективності роботи міської ради.

Створення критеріїв для оцінювання якості діяльності суб'єктів громадського контролю щодо функціонування Свалявської міської ради має ґрунтуватися на принципах неупередженості та незалежності від конкретних виконавців контрольних функцій. "Саме розроблені критерії оцінки якості визначають, яким чином повинна виконуватися кожна функція і кожна дія, щоб відповідати вимогам та задовольняти інтереси учасників громадського контролю. У випадку коли критерії оцінки якості роботи суб'єктів громадського контролю розроблені, і контролююча особа розуміє який результат очікується від її роботи, це в подальшому забезпечує її ефективність" [35].

Запровадження дієвих механізмів контролю за підготовкою та виконанням управлінських рішень Свалявської міської ради має супроводжуватися проведенням фінансового контролю, який виступає важливим інструментом антикорупційної політики.

Водночас необхідно враховувати, що досвід як міжнародної, так і національної практики свідчить про наявність низки ризиків, пов'язаних із контролем діяльності публічних осіб:

- складність імплементації вимог міжнародних стандартів щодо фінансового моніторингу публічних осіб у державах із недостатнім рівнем фінансових та інституційних ресурсів, що унеможлиблює їх повноцінне виконання;

- розширення масштабів і глибини контролю за діяльністю публічних осіб створює додатковий регуляторний тиск на приватний сектор, який частково перекладається на споживачів через підвищення вартості фінансових послуг або ускладнення доступу до формальної банківської системи;

- специфіка повноважень публічних осіб дає їм можливість впливати на формування та реалізацію антикорупційної політики, а також заходів щодо протидії відмиванню коштів, оскільки такі заходи можуть бути несумісними з їхніми економічними чи політичними інтересами;

- особливий статус публічної особи може надати їй інструменти для перешкоджання виявленню незаконних фінансових операцій, у яких вона або пов'язані з нею особи можуть бути задіяні, а також для уникнення юридичної відповідальності;

- відсутність ефективних критеріїв для ідентифікації осіб, що здійснюють фінансові операції в інтересах публічних службовців, унеможлиблює контроль за випадками використання пов'язаних чи підставних осіб для проведення таких операцій.

Критерії, за якими можна оцінювати якість фінансового контролю у межах функціональної діяльності досліджуваної міської ради, доцільно поділити на такі групи:

- якість організації та проведення контрольних заходів - включає оцінювання підготовчого етапу, ефективності процесу виконання контрольних дій та результативності отриманих підсумків;

- якість методичного забезпечення контрольної діяльності - передбачає аналіз правильності застосування методів і прийомів контролю, а також рівень дотримання інструктивних та методичних вимог;

- якість кадрового забезпечення - охоплює оцінку ефективності кадрової політики, виконання працівниками своїх функціональних обов'язків, рівень їх мотивації та системи оцінювання персоналу у міській раді.

Наприклад, запровадження дієвої системи оцінювання результативності працівників Свалявської міської ради сприятиме появі низки позитивних змін, що, у свою чергу, зменшить імовірність виникнення різних ризиків:

– діяльність персоналу міської ради буде спрямована не лише на формальне виконання процедур, а на досягнення конкретних результатів;

– буде встановлено чітку персональну відповідальність кожного працівника за виконання закріплених за ним завдань і функцій;

– відповідальність Голови Свалявської міської ради та депутатського корпусу за загальні результати роботи органу стане більш прозорою та визначеною;

– з'явиться можливість об'єктивно оцінювати внесок кожного службовця у досягнення стратегічних цілей міської ради;

– персонал усіх рівнів буде зацікавлений у якісному та добросовісному проходженні процедури оцінювання їхньої роботи.

Оцінювання роботи службовців може охоплювати широкий спектр показників. Так, у Чеській Республіці процедура атестації державного службовця включає аналіз таких аспектів: дотримання принципу вірності державі та відмова від використання службового становища у власних інтересах; якість виконання службових завдань з точки зору їх правильності, доцільності й самостійності; рівень службової дисципліни; результати професійного навчання. Отже, оцінюється не лише формальне виконання функціональних обов'язків, а й загальна доброчесність працівника, його лояльність та ймовірність схильності до корупційних проявів [24].

На нашу думку, критеріями оцінки якості процесу підготовки і реалізації управлінських рішень в Свалявській міській раді можуть бути наступні:

- відповідність виконуваної роботи затвердженому робочому плану та програмі здійснення контролю;
- узгодженість процедур і дій із програмою контрольного заходу;
- дотримання встановленого в досліджуваному органі місцевого самоврядування порядку проведення контрольних заходів;
- коректність і ефективність застосованих методів та процедур контролю для отримання необхідних результатів;
- відповідність використаних інформаційних технологій завданням програми контрольного заходу;
- наявність у контролерів належного рівня знань, умінь і навичок для якісного виконання програми контролю.

Ураховуючи наведене вище, окреслюються наступні висновки. По-перше, формування результативних інструментів громадського контролю за діяльністю Свалявської міської ради має ґрунтуватися на засадах відкритості та прозорості.

Для цього необхідно забезпечити:

- налагодження дієвих та постійних комунікацій між Свалявською міською радою та інститутами громадянського суспільства;
- створення надійних, прозорих і двосторонніх каналів взаємодії з громадськістю;
- відкритість, публічність і вільний доступ засобів масової інформації та організацій громадянського суспільства до офіційних даних досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- оперативне надання інститутам громадянського суспільства необхідної інформації, що є предметом громадського контролю, та її належне роз'яснення.

По-друге, оновлення та вдосконалення функціональної діяльності Свалявської міської ради буде результативним лише за умови її реальної підзвітності громаді, адже саме цей орган місцевого самоврядування відповідає за реалізацію державних і місцевих інтересів у межах своєї компетенції.

По-третє, громадський контроль відіграє ключову роль у функціонуванні Свалявської міської ради, виступаючи інструментом виявлення проблем у її діяльності та визначення шляхів їх вирішення.

У контексті створення ефективних механізмів контролю та запобігання конфліктам інтересів серед працівників міської ради та у її функціональних процесах важливе значення має проведення внутрішньої експертизи на предмет наявності корупціогенних норм.

Така експертиза передбачає виявлення у проектах нормативно-правових актів та інших документах положень, які можуть сприяти виникненню корупційних правопорушень (корупціогенні фактори), а також розробку практичних рекомендацій щодо їх усунення.

У цьому контексті зазначимо, що в широкому розумінні корупціогенний фактор демонструє здатність нормативної конструкції чи припису або їх сукупності автономно або в взаємодії з іншими формувати ризик виникнення корупційних правопорушень [25].

Тобто в процесі підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень Свалявської міської ради службовцям слід знати техніко-юридичні аспекти різного роду документації, котрі можуть виступати як потенційні корупціогенні детермінанти.

До таких недоліків можна віднести:

- наявність юридичних колізій у положеннях документа, включно з невідповідністю його змісту чинним нормативно-правовим актам, що може призвести до конфлікту інтересів та ускладнити реалізацію функцій органу;
- підготовка документа досліджуваним органом місцевого самоврядування з перевищенням наданих йому повноважень;
- порушення встановленої форми акта;
- недотримання правил нормопроектувальної техніки;
- технічні помилки у тексті, пропуски слів;
- нечіткість формулювань, наприклад, невизначеність процедур адміністративного характеру;
- необґрунтованість окремих положень, дублювання інформації та логічні суперечності, наприклад, безпідставне регулювання конкурсних процедур.

Розробка ефективних механізмів контролю у функціональній діяльності Свалявської міської ради має ґрунтуватися на поєднанні попереднього внутрішнього та зовнішнього контролю.

Попередній внутрішній контроль доцільно здійснювати за такими напрямками:

- оцінка морально-психологічного стану працівників як одного з ключових елементів управлінського потенціалу, що визначає ефективність виконання управлінських завдань;

- визначення морально-психологічних якостей, необхідних для результативного виконання службових обов'язків;

- розробка та затвердження Свалявською міською радою індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника.

Зовнішній контроль у процесі підготовки та реалізації управлінських рішень у Свалявській міській раді може здійснюватися у таких формах:

- перевірка змісту рішень або проектів рішень, що готуються чи приймаються службовцями, відповідальною особою, призначеною керівництвом, з особливою увагою до питань, пов'язаних із конфліктом інтересів;

- розгляд справ та ухвалення рішень службовцем органу місцевого самоврядування за присутності відповідальної особи, визначеної керівником органу.

Отже, впровадження та застосування дієвих механізмів контролю під час підготовки та реалізації управлінських рішень у Свалявській міській раді забезпечує низку переваг:

- своєчасне реагування на явища та тенденції, що можуть ускладнити ефективне виконання функцій органу місцевого самоврядування;

- попередження прийняття рішень або вчинення дій, які могли б завадити результативному здійсненню управлінських функцій міською радою;

- зменшення ризику порушення конституційних прав громадян та запобігання виникненню у них підозр щодо недобросовісності або

упередженості з боку посадових осіб чи інших працівників досліджуваного органу.

Окрім того, сучасні інститути громадянського суспільства цікавляться не лише результатами реформ у сфері місцевого самоврядування, а й питаннями модернізації роботи органів влади, кадровими змінами та дотриманням законності посадовими особами. Тому ефективна взаємодія Свалявської міської ради з громадськістю повинна спиратися на застосування різних форм громадського контролю, зокрема громадського моніторингу.

У цьому контексті зазначимо, що наше переконання, громадський моніторинг за механізмом підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень Свалявською міською радою має бути безперервним системним процесом, що охоплюватиме з боку інститутів громадянського суспільства спостереження за його діяльністю задля визначення суспільної цінності і якості прийнятих рішень, фактичного стану додержання працівниками інституційних вимог й дисципліни, ідентифікації потенційних ризиків та інтересів різних груп стейкхолдерів.

Об'єктом громадського моніторингу повинен стати механізм підготовки і реалізації публічно-управлінських рішень Свалявської міської ради. Суб'єктами такого моніторингу можуть виступати різні інститути громадянського суспільства, діяльність яких регламентується чинним законодавством України, зокрема: громадські об'єднання, аналітичні центри, моніторингові комітети, профспілки, політичні партії, громадські ради, засоби масової інформації та інші організації.

Предметом громадського моніторингу у діяльності Свалявської міської ради є, зокрема, рівень ефективності прийняття та виконання управлінських рішень, дотримання трудової дисципліни та законності з боку персоналу, етичність взаємодії з користувачами адміністративних послуг, а також інші аспекти функціональної діяльності.

Серед основних завдань громадського моніторингу діяльності Свалявської міської ради виділяють такі (рис. 3.3).

Громадський моніторинг водночас виконуватиме функцію інструменту громадського контролю, зокрема:

Завдання громадського моніторингу за підготовкою і реалізацією управлінських рішень Свалявської міської ради
<ul style="list-style-type: none"><li>- вивчення та аналіз громадської думки щодо чинної функціональної діяльності Свалявської міської ради;</li><li>- вивчення чинної нормативно-правової бази з питань розвитку місцевого самоврядування;</li><li>- забезпечення своєчасного реагування Свалявської міської ради на пропозиції інститутів громадянського суспільства;</li><li>- розвиток механізму громадського контролю за діяльністю Свалявської міської ради, оцінювання ефективності такої діяльності за наперед сформованими показниками;</li><li>- забезпечення відкритості і прозорості діяльності органу місцевого самоврядування для громадськості;</li><li>- запобігання корупційним діянням посадових осіб міськради</li><li>- налагодження дієвого зворотнього зв'язку та співпраці між міською радою і споживачами її послуг</li></ul>

**Рис. 3.3. Завдання громадського моніторингу за функціональною діяльністю Свалявської міської ради**

Сформовано автором самостійно

- інформування - дозволяє вивести певні проблеми діяльності Свалявської міської ради у публічну площину громади;
- діалог - забезпечує обмін думками між учасниками процесу, що має вплив на прийняття рішень;
- консультування - спрямоване на вивчення громадської думки та врахування позицій різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- партнерство - проявляється через спільну відповідальність за ухвалені рішення та їх реалізацію.

Результати громадського моніторингу функціональної діяльності Свалявської міської ради мають використовуватися при внесенні змін і коректив у роботу органу та його персоналу, а також у процесах стратегічного управління та планування. Як зазначають науковці, ці результати завжди доносяться до

широкої громадськості та до тих груп, які здатні вплинути на вирішення конкретних проблем.

Отже, активне здійснення громадського моніторингу та контролю за функціональною діяльністю Свалявської міської ради відображає перехід від традиційної моделі централізованого державного управління до моделі взаємодії та співпраці. У цій моделі функціональна діяльність міської ради формується як результат спільної роботи різних учасників держави через відповідні органи, громадських організацій, засобів масової інформації та окремих громадян, а кінцевою метою є задоволення суспільних потреб.

## ВИСНОВКИ

Управлінське рішення є вихідною та визначальною ланкою в організації роботи будь-якого керівника. Воно постає як результат цілеспрямованого, творчого аналізу проблемної ситуації та добору відповідних методів, інструментів і способів її розв'язання відповідно до цілей системи менеджменту. У сфері публічного управління такі рішення зазвичай трактуються як вибір одного з варіантів дій, що здійснюється керівником у межах його посадових повноважень і компетенцій та орієнтований на досягнення цілей державної установи чи організації.

Управлінські рішення, що ухвалюються в органах місцевого самоврядування, відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку територіальних громад, підвищенні якості публічних послуг і зміцненні довіри громадян до влади. Особливість цього рівня управління полягає в його безпосередній близькості до потреб населення, що зумовлює специфіку як процесу підготовки, так і прийняття рішень.

Підготовка управлінського рішення в органах місцевого самоврядування розпочинається з виявлення проблеми або потреби громади. Цей етап має важливе значення, адже саме він визначає, наскільки точно будуть сформульовані цілі та наскільки ефективним стане подальший процес ухвалення. Для місцевого рівня характерним є активне залучення мешканців, громадських організацій та представників бізнесу. Інструменти участі, такі як громадські слухання, консультації, електронні петиції чи опитування, допомагають владі зібрати інформацію з перших рук, виявити реальні потреби жителів та сформулювати найбільш повне бачення проблемної ситуації.

Особливу роль відіграє узгодження рішень між різними суб'єктами місцевого управління - міською (селищною, сільською) радою, виконавчим комітетом, профільними комісіями. Цей процес забезпечує колегіальність та знижує ймовірність ухвалення необґрунтованих рішень. У місцевому самоврядуванні важливими є також політичні фактори: інтереси депутатських фракцій, громадських рухів, локальних лідерів. Саме тому процес підготовки

рішень часто супроводжується пошуком компромісів, які б задовольнили різні групи впливу, але не суперечили інтересам громади.

Маючи у своєму розпорядженні необхідні дані та інструменти їх оцінки, суб'єкти управління виявляють чинники, що сприятимуть розвитку території, та оцінюють можливості її оптимального ресурсного забезпечення. Далі здійснюється діагностика ситуації: аналізуються існуючі проблеми, їхній вплив на перспективи розвитку території та задоволення потреб населення, а також проводиться прогнозування розвитку подій із застосуванням сучасних методів прогнозування.

На наше переконання, перспективи економічного розвитку Свалявської територіальної громади значною мірою залежать від зростання виробництва у переробній промисловості, орієнтованій на кінцевого споживача, та розвитку туристичної сфери. У межах громади планується визначення промислових зон, де передбачене створення та функціонування індустріальних парків для стимулювання економіки та промислового виробництва, з урахуванням принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності відповідно до стандартів UNIDO, що передбачають використання чистих технологій і дотримання високих екологічних норм.

Обрані напрями розвитку зумовлені природно-ресурсним потенціалом території, наявністю пам'яток історії та архітектури, які потребують активної охорони та промоції, а також станом навколишнього середовища. При цьому Свалявська міська рада має враховувати ці фактори під час прийняття рішень щодо використання земельного фонду, визначення профілю залучення інвесторів, формування місцевих цільових економічних програм, а також під час розробки просторового плану розвитку територіальної громади.

Для реалізації проєктів, фінансування програм, забезпечення потреб закладів освіти, культури, охорони здоров'я, утримання об'єктів, які перебувають у комунальній власності громади, а також потреб комунальних установ, комунальних підприємств необхідно мати достатньо коштів. Із цим завданням Свалявська громада успішно справляється.

Оцінка ефективності управлінських рішень вимагає системного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні показники. До кількісних критеріїв можна віднести рівень виконання бюджету, кількість реалізованих інвестиційних проєктів, зростання доходів громади та показники охоплення населення соціальними послугами. Якісні аспекти включають рівень задоволеності мешканців, доступність адміністративних послуг, прозорість і відкритість процесу прийняття рішень, а також здатність ради швидко реагувати на нові виклики, наприклад, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами або змінами в демографічній ситуації.

Ефективність управлінських рішень Свалявської міської ради також залежить від соціальної політики та уваги до людського капіталу. Прийняття рішень щодо освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та підтримки внутрішньо переміщених осіб безпосередньо впливає на соціальну стабільність та довіру громади до органів влади. В умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища, таких як міграційні процеси та демографічні зміни, ефективність цих рішень стає критичною для забезпечення сталого розвитку території.

Удосконалення процесу підготовки та реалізації публічно-управлінських рішень потребує системного підходу до виявлення, аналізу та корекції конфліктів інтересів. Одним із ключових методів є впровадження прозорих процедур декларування майна, доходів посадових осіб та їхніх родин. Це дозволяє на ранньому етапі виявити потенційні ризики та запобігти впливу особистих мотивів на рішення органів влади.

Ще одним ефективним інструментом є створення незалежних консультативних органів або комісій, які оцінюють ризики виникнення конфліктів і рекомендують механізми їх мінімізації. До таких механізмів належать, наприклад, відкриті тендери, ротація посадових осіб у сфері прийняття рішень, а також аудит рішень на предмет відповідності загальнодержавним інтересам.

Ще одним ефективним інструментом є створення незалежних консультативних органів або комісій, які оцінюють ризики виникнення

конфліктів і рекомендують механізми їх мінімізації. До таких механізмів належать, наприклад, відкриті тендери, ротація посадових осіб у сфері прийняття рішень, а також аудит рішень на предмет відповідності загальнодержавним інтересам.

Важливу роль відіграє також підвищення правової та етичної культури службовців органів місцевого самоврядування. Регулярне навчання щодо ідентифікації та уникнення конфліктів інтересів, а також формування навичок публічної звітності сприяє усвідомленню посадовцями власної відповідальності перед суспільством.

Запровадження таких методів корекції конфлікту інтересів забезпечує не лише прозорість процесу ухвалення рішень, а й підвищує їх ефективність та легітимність. Розбудова системи превентивних та контрольних механізмів допомагає органам влади приймати збалансовані рішення, орієнтовані на суспільне благо, та зміцнює довіру громадян до державних інститутів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев В.М. Взаємовідносини держави та суспільства в Україні: управлінський аспект: монографія. Чернівці: Технодрук, 2010. 524 с.
2. Артеменко О.В., Гбур Л.В., Стасюк Н.А. Правове забезпечення управлінського рішення: навч. посіб. Київ: Прінтеко, 2020. 125 с.
3. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення: Навчальний посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.
4. Бідюк П.І., Тимощук О.Л., Коваленко А.Є., Коршевнік Л.О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Київ: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
5. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
6. Бліхар М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. Юридичний науковий електронний журнал. № 7. 2020. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/63>
7. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/41.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39
8. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022- 302-1-16
9. Віхляєва С.І., Федяй В.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вісник Національного технічного університету. 2012. № 67. С. 143-147.
10. Войтик О. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Демократичне врядування. Вип. 1 (31). 2023. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>

11. Волошин О.Ф. Моделі та методи прийняття рішень: навчальний посібник. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. 2-е вид., допов. і перероб. Київ: Київський ун-т, 2021. 336 с.
12. Воронов О. Управлінське рішення як показник ефективності в сфері державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 1. С. 63-66.
13. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 608 с.
14. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2018. 187 с.
15. Гончарук Н., Прокопенко Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові й функціональні аспекти. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/putp/2011-3/doc/1/04.pdf>
16. Громадянське суспільство і влада: урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. URL: <http://civic.kmu.gov.ua>.
17. Демідова М.О. Щодо гібридності природи суб'єктів публічного адміністрування. Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 1(22) том 4, 2018. URL: [http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-4\\_2018/5.pdf](http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-4_2018/5.pdf)
18. Зарічний О.А. Участь громадськості у здійсненні публічної влади: теоретико-правове дослідження: дис. канд. юрид. наук : 12.00.01. Львів, 2017. 229 с.
19. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1447>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.6.2.
20. Кальниш Ю.Г. Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. 280 с.
21. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне

управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>

22. Координаційна рада з питань розвитку громадянського суспільства при Президентові України. URL.: <http://civil-rada.in.ua>

23. Лашук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 113–117. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.16.113](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.113)

24. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Рубльов В. В., Хілуха О.А. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. Академічні візії. Випуск 8-9. 2022.

25. Макуха С. М. Рішення як інструмент реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. № 1-2. С. 130-142.

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

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

28. Менеджмент організацій та адміністрування: навчальний посібник / Під ред. Харічкова С.К. та Дорошук Г.А. Одеса: Освіта України, 2015. 444 с.

29. Молошна О.Л. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/ Moloshna,%20Bashtannyk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/ Moloshna,%20Bashtannyk.pdf)

30. Нагасв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х.: ХНАУ, 2018. 278 с.

31. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2018. 272 с.

32. Оленіна К.А. Особливості ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (10 жовтня 2019 р.; м. Київ) / Відпов. За вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 409–410. URL: [https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb\\_conference/zb\\_conf\\_10-10-2019.pdf#page=410](https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf#page=410)
33. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichnidoslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-tagromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>
34. Офіційний сайт Свалявської міської ради. URL:<https://svalyavska-gromada.gov.ua/>
35. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с.
36. Покатаєв П. С., М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Основи публічного управління та адміністрування. 2024. 240 с.
37. Попович М. Проблеми реалізації управлінських рішень органом місцевого самоврядування. VI всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». м. Збараж, 15 травня 2025 року.
38. Попович М. Проблематика прийняття управлінських рішень органом місцевого самоврядування. Тези доповіді науково-практичної інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.
39. Прийняття управлінських рішень: Конспект лекцій / уклад. О.С. Коврига. Київ, 2019. 50 с.

40. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник URL : <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/24169>.
41. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, Пр. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с/
42. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, Пр. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
43. Селіванов А.О. Публічна влада і громадянин в умовах застосування судової адміністративної юрисдикції (проблеми теорії і практики). Право України. 2006. № 9. С. 28-33.
44. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka\\_ta%2520priynattia.doc+%&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+%&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua)
45. Співак В. М. Органи публічного адміністрування як суб'єкти прийняття управлінських рішень. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 1. 2025. DOI <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2025-1-20>
46. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія. Кол. авт. М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня “Мадрид”, 2020. 335 с.
47. Теорія прийняття рішень: підручник. / за заг. ред. М.П. Бутка [Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін.]. К. : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
48. Терещенко В.В. Поняття, ознаки та структура суб'єктів публічного адміністрування України. Право і суспільство. № 1 частина 2 / 2020. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/34c768d6-5ad5-4a59-a020-7180924d7941/content>

49. Червеняк К. Публічне адміністрування в процесі прийняття рішень: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування») / Навчально-методична серія «КАФЕДРА». № 62. Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, УжНУ. 2022. 36 с.
50. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. № 22. 2022. с. 54-58. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
51. Шумляєва І.Д. Розвиток взаємовідносин органів публічної влади та громадян на місцевому рівні в умовах формування правової держави. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2 (41). С. 157-165.