

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ ” 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Коломієць Аліна Валентинівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Шляхи підвищення ефективності та якості прийняття управлінських рішень (на прикладі Меджибізька селищна рада, с. Меджибіж, Хмельницька обл.)

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д-р.екоп.наук, професор, кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 серпня 2025р. № 65 дод. 18

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники з теми дослідження, статті, монографії, статистична інформація Меджибізької селищної ради, бухгалтерська звітність підприємства тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. 2. Аналіз діяльності Меджибізької селищної ради у контексті процесу прийняття управлінських рішень 3. Напрями та механізми підвищення ефективності та якості управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні підходи до визначення поняття «управлінське рішення» 2. Класифікація управлінських рішень. 3. Параметри ефективності управлінських рішень 4. Організаційна структура Меджибізької селищної ради. 5.

Ключові суб'єкти процесу ухвалення рішень. 6. SWOT-аналіз ефективності управлінських рішень 7. PEST-аналіз ефективності управлінських рішень 8. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень. 9. Модифікована схема процесу прийняття рішень

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

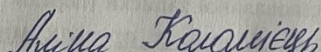
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормо-контроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.


№	Тема завдання	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

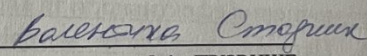
Здобувач


 Підпис


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


 Підпис


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

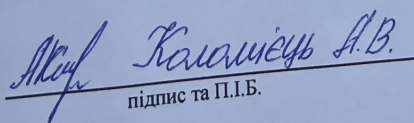
Коломієць А. В. Шляхи підвищення ефективності та якості прийняття управлінських рішень (на прикладі Меджибзька селищна рада, с. Меджибіж, Хмельницька обл.). Керівник роботи – д-р.ekon.наук, професор кафедри МА Стадник В.В. Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 9 рисунків, 9 таблиць, 34 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.

Розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Охарактеризовано сутність, класифікацію та структурні елементи управлінського рішення. Визначено фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень, виявлено особливості прийняття рішень в органах місцевого самоврядування.

Наведено організаційно-правову характеристику Меджибзької селищної ради. Проведено аналіз розвитку Меджибзької громади Застосовано оцінку існуючої системи прийняття рішень у Меджибзькій громаді для виявлення напрямів технології прийняття рішень. Зроблено відповідні висновки.

Визначено напрями та механізми підвищення ефективності та якості управлінських рішень у Меджибзькій селищній раді. Запропоновано вдосконалення технології прийняття рішень Меджибзької селищної ради. Розроблено модифіковану схему прийняття управлінських рішень. Наведено алгоритм визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень Меджибзькою селищною радою.


підпис та П.І.Б.

« 10 » 12 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	9
1.1 Сутність, класифікація та структурні елементи управлінського рішення	9
1.2 Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень	12
1.3 Особливості прийняття рішень в органах місцевого самоврядування	19
Висновки до розділу 1	21
2 Аналіз діяльності Меджибізької селищної ради у контексті процесу прийняття управлінських рішень	24
2.1 Організаційно-правова характеристика Меджибізької селищної ради	21
2.2 Аналіз діяльності Меджибізької громади	24
2.3 Оцінка існуючої системи прийняття рішень у Меджибізькій громаді	28
Висновки до розділу 2	39
3 Напрями та механізми підвищення ефективності та якості управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді	41
3.1 Напрями підвищення ефективності та якості управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді	39
3.2 Вдосконалення технології прийняття рішень Меджибізької селищної ради	43
3.3 Визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень Меджибізькою селищною радою	50
Висновки до розділу 3	56
Висновки	58
Перелік джерел посилання	60
Додатки	

ВСТУП

Функціонування демократичної системи передбачає відкритість діяльності органів публічної влади, а також формування партнерських відносин між державою та суспільством. У межах таких взаємин громадськість виступає не лише об'єктом управлінського впливу, а й повноправним учасником процесів прийняття рішень. Водночас концепція публічного управління нового типу, що ґрунтується на широкому застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процедур, удосконалення механізмів надання суспільних благ і послуг та налагодження демократичної взаємодії між державою і громадянами, поки що недостатньо реалізована, особливо на регіональному та муніципальному рівнях. Це зумовлено як теоретичними труднощами у визначенні форм, методів і засобів її впровадження, так і обмеженими можливостями практичного застосування ІТ-інструментів у сфері публічного управління.

За умов трансформаційного розвитку економіки України ключовим завданням реформ залишається підвищення їх соціальної спрямованості та орієнтація сільського господарства на задоволення потреб місцевого населення. Забезпечення належного рівня добробуту населення є неможливим без глибоких якісних змін у системі продуктивних сил та характері виробничих відносин. Соціально-економічний розвиток сільських територій розглядають як процес комплексних змін, спрямованих на зміцнення економічної та соціальної інфраструктури регіонів за умов мінімізації шкоди довкіллю та максимального задоволення потреб сільських жителів і державних інтересів. Розвиток села вимагає комплексного підходу до вирішення соціальних, економічних, екологічних та демографічних проблем. У сучасних умовах диверсифікація діяльності виступає одним із ключових інструментів стабілізації сільського розвитку.

Наукова увага до проблематики прийняття рішень у сфері публічного

управління значною мірою зумовлена її важливістю для реалізації національних реформ, передусім процесів децентралізації, що визначають стратегічні напрями розвитку сучасної України. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять напрацювання провідних учених. Зокрема, фундаментальне значення має концепція обмеженої раціональності Г. Саймона, що сформувала підґрунтя для сучасних підходів до аналізу управлінських рішень; ідеї П. Друкера, який розробив концептуальні засади ефективного менеджменту; а також праці українських дослідників, серед яких варто відзначити В.П. Зайцева, Г.В. Атаманчука, Н. С. Ільяшенко, що суттєво поглибили теорію та практику публічного управління в умовах трансформаційних процесів держави.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – узагальнення теоретичних основ механізмів прийняття управлінських рішень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання:

- охарактеризувати сутність, класифікацію та структурні елементи управлінського рішення;
- визначити фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень у публічному управлінні;
- проаналізувати зарубіжний досвід та сучасні методи підвищення якості управлінських рішень у місцевому самоврядуванні;
- провести аналіз діяльності Меджибзької селищної ради;
- оцінити існуючої системи прийняття рішень у Меджибзькій громаді;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів прийняття управлінських рішень у Меджибзькій громаді.

Об'єкт кваліфікаційної роботи магістра – процеси прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення прийняття управлінських рішень у Меджибзькій громаді.

Теоретичну основу дослідження становлять праці з теорії управління,

концепцій раціональності, організаційного розвитку та інноваційних управлінських технологій. Проблематика ухвалення управлінських рішень представлена у працях як класичних, так і сучасних науковців, однак особливості застосування цих теоретичних положень на рівні окремого органу місцевого самоврядування, зокрема Меджибізької селищної ради, залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого аналізу.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для вдосконалення процесу прийняття рішень у Меджибізькій селищній раді, а також в інших органах місцевого самоврядування. Очікується, що отримані результати сприятимуть підвищенню прозорості, обґрунтованості та оперативності управлінських рішень, що, у свою чергу, позитивно вплине на соціально-економічний розвиток територіальної громади.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, офіційні документи Меджибізької селищної ради, статистичні матеріали, а також результати.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність, класифікація та структурні елементи управлінського рішення

Поняття «рішення» у сучасних умовах має багатовимірний характер і може трактуватися як процес, як одноразовий акт вибору або як результат цього вибору. Різноманітність підходів до його визначення зумовлена тим, що зміст поняття щоразу наповнюється відповідно до конкретної ситуації та специфіки розвитку подій. Іншими словами, тлумачення терміну «рішення» залежить від контексту, у якому він використовується.

Важливо розмежовувати поняття «прийняття рішень» у повсякденному житті та «прийняття управлінських рішень». У звичайних життєвих ситуаціях люди щоденно ухвалюють численні рішення – у сфері міжособистісних відносин, під час здійснення професійної діяльності, у процесі придбання товарів тощо. Проте ці рішення не є управлінськими, оскільки позбавлені низки характерних ознак.

Управлінські рішення, на відміну від побутових, мають специфічні властивості [1]:

- цілеспрямованість – вони спрямовані на розв'язання певної організаційної проблеми, а не на задоволення особистих потреб суб'єкта управління;
- наслідковість – управлінські рішення, особливо ухвалені керівниками вищої ланки, здатні суттєво впливати на функціонування об'єкта управління та визначати його подальший розвиток;
- поділ праці – сама організаційна структура передбачає диференціацію функцій: одні працівники займаються аналізом проблеми й розробленням рішення, інші – його реалізацією;
- професіоналізм – ефективність управлінського рішення залежить від компетентності керівника, його знань, навичок, аналітичних здібностей та

практичного досвіду [2].

Прийняття управлінських рішень є творчим, інтелектуально складним і відповідальним процесом, що передбачає визначення бажаного напрямку діяльності організації, формування завдань для структурних підрозділів та розроблення механізмів їх взаємодії. Багатозначність поняття «управлінське рішення» пояснюється його поліфункціональністю, широким спектром управлінських підходів, появою нових методів менеджменту та активним використанням інформаційних технологій. Особливої ваги набувають інтуїтивні методи прийняття рішень, які застосовуються у випадку неструктурованих, складних або унікальних управлінських проблем [3].

Лозовський О. характеризує управлінське рішення як компонент творчого процесу, пов'язаний із волевою дією керівника, що ґрунтується на знаннях, досвіді, аналітичних розрахунках і прогнозованій ефективності обраного варіанта, формуючи при цьому цілі як коротко-, так і довгострокового характеру [4].

Управлінське рішення також може бути розглянуте як результат формалізації альтернатив з використанням економічних, соціальних, адміністративних і технологічних інструментів менеджменту, що забезпечують вплив керуючої системи на керовану [6]. Кузнецова І.О. підкреслює, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від результативності розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності зовнішнього середовища [7].

Кравченко М. О. розглядає управлінське рішення одночасно як процес діяльності управлінського персоналу та як результат виконання поставлених завдань, що підкреслює двоїсту природу цього феномена [8]. У зв'язку з тим, що процес ухвалення рішень пронизує всі управлінські функції, оволодіння його природою є критично важливим для керівників, які прагнуть підвищити ефективність менеджменту та забезпечити розвиток організації [9].

Основні підходи до визначення поняття «управлінське рішення» наведені у таблиці А.1.

Таблиця 1.1 – Моделі прийняття управлінських рішень [1]

Модель	Короткий зміст
Класична або раціональна модель	передбачає ухвалення рішень на основі логічного аналізу за умови повної поінформованості управлінця. Вважається, що суб'єкт управління має вичерпні дані щодо проблеми, усіх можливих альтернатив та їхніх наслідків. Процес вибору є повністю формалізованим, а рішення – чітко визначеним та оптимальним
Поведінкова модель	ґрунтується на концепції обмеженої раціональності. Суб'єкт управління не має повної інформації про ситуацію, альтернативи та можливі наслідки, що робить процес ухвалення рішень частково інтуїтивним. Рішення приймаються в умовах невизначеності, а вибір, як правило, є не оптимальним, а лише задовільним за даних умов. Модель відображає реальну поведінку керівників у складних, динамічних ситуаціях
Ірраціональна модель	характеризується прийняттям рішень у ситуаціях, що не передбачають розгляду альтернатив. Ухвалення рішення здійснюється під впливом зовнішніх обставин, інтуїції, емоцій чи обмежень, а не логічного аналізу. Процес має імпровізаційний характер, а рішення формуються в умовах повної або часткової невизначеності, коли формальний аналіз є неможливим

Окремі науковці пропонують розглядати сутність управлінського рішення у трьох взаємопов'язаних аспектах [5].

По-перше, управлінське рішення розуміють як специфічний вид управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи менеджменту та охоплює підготовку рішення, виявлення проблеми, визначення альтернатив і вибір оптимального варіанта. У цьому контексті прийняття рішення виступає етапом управлінського процесу та складовою роботи управлінського апарату.

По-друге, рішення може розглядатися як визначений спосіб впливу керуючої підсистеми на керовану. У такому розумінні воно відображає зміст очікуваних змін у діяльності організації та визначає напрям управлінського впливу.

По-третє, управлінське рішення трактується як організаційно-практична діяльність менеджера, спрямована на реалізацію функцій управління в межах

керуючої системи. Це включає застосування інструментів менеджменту, координацію дій, контроль за виконанням та забезпечення досягнення поставлених цілей.

Класифікація управлінських рішень наведена у таблиці А.2.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «прийняття управлінського рішення». Один із підходів розглядає його як ключовий процес управлінської діяльності менеджера, який визначає напрям розвитку організації та формує поведінку персоналу. Інший підхід інтерпретує управлінське рішення як результат взаємодії керуючої та керованої підсистем організації через використання комплексу економічних, адміністративних, соціально-психологічних та технологічних методів управління [5].

Жовковська Т.Т. розглядає процес ухвалення рішення як вольовий акт керівника, спрямований на розв'язання проблеми за наявності декількох альтернатив. У цьому разі сам процес вибору є діяльністю, а обраний варіант – результатом [5]. З погляду бізнес-практики, прийняття рішень – це структурована послідовність дій, що визначає шлях реалізації бізнес-ініціатив та запуск конкретних управлінських заходів [2]. Узагальнена схема прийняття рішень в органах місцевого самоврядування наведена на рисунку А.1.

У контексті сучасних тенденцій розвитку бізнесу значення управлінських рішень істотно зростає, особливо в умовах цифровізації економіки. Автоматизація бізнес-процесів дає змогу значно скоротити час ухвалення рішень; використання аналітики у режимі реального часу забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища; штучний інтелект посилює здатність менеджерів до прогнозування й моделювання управлінських ситуацій.

Таким чином, управлінське рішення еволюціонує від традиційного процесу вибору оптимальної альтернативи до комплексної інтегрованої системи, що ґрунтується на цифрових технологіях, аналітичних підходах та колективному інтелекті організації.

1.2 Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень

Для визначення того, наскільки результативним є ухвалене управлінське рішення, у науковій літературі виокремлюють три базові елементи його оцінювання, що подаються у формі специфічних категорій:

1) Категорія якості управлінського рішення, яка відображає рівень відповідності рішення поставленим цілям та вимогам організації. Чим вищий відсоток якості, тим ефективнішим вважається рішення.

2) Категорія потенційної ефективності – це можливість скорочення витрат, зменшення собівартості та підвищення результативності управлінського процесу. Цей показник демонструє, наскільки оптимально менеджер може використати ресурси для прийняття рішень.

3) Категорія результативності – оцінювання здійснюється за допомогою показників фактичної віддачі – зокрема обсягу додатково отриманих коштів, приросту продуктивності або інших економічних ефектів, що виникли внаслідок реалізації рішення. Управлінське рішення перебуває у прямому взаємозв'язку з цілями організації й може бути виміряне низкою економічних індикаторів [12].

Для оцінювання ефективності рішень використовують як одноелементні, так і комплексні критерії, серед яких:

- рівень якості рішення;
- наявність чітко визначених критеріїв ухвалення;
- відповідність поставленим цілям та завданням;
- узгодженість елементів управлінського процесу;
- рівень задоволеності замовника або стейкхолдерів;
- кількість повторних звернень чи потреба у коригуванні рішення [13].

Процес ухвалення управлінського рішення передбачає виникнення різних видів витрат. Хоча їх повне усунення неможливе, ефективне рішення дозволяє суттєво зменшити їхній обсяг. Серед ключових витрат виокремлюють:

- 1) Витрати часу – ці витрати є незворотними, оскільки час не може бути

відновлений.

2) Технологічні витрати – це витрати, які пов’язані з упровадженням інновацій, цифрових рішень або нового програмного забезпечення, що забезпечує підвищення якості управління.

3) Витрати інформаційних ресурсів – у процесі прийняття рішень використовується значна кількість даних, що потребує ефективної організації інформаційного обміну та аналітики.

4) Витрати людського капіталу, які передбачають додаткові інвестиції у навички персоналу, професійний розвиток, тренінги, підвищення кваліфікації.

5) Інші витрати – організаційні, фінансові, адміністративні або соціальні витрати, що виникають у процесі підготовки та реалізації рішення [24].

Також існують різні параметри, за якими оцінюється ефективність управлінського рішення (Таблиця Б.1).

Види ефективності управлінських рішень у підприємницькій діяльності охоплюють кілька ключових напрямів, кожен із яких характеризує певний аспект впливу рішення на функціонування підприємства та його персоналу [24].

1. Організаційна ефективність

Організаційна ефективність управлінських рішень відображає ступінь досягнення поставлених цілей через оптимізацію трудових процесів, зменшення кількості залучених працівників, скорочення витрат часу чи зниження необхідних зусиль. Для підприємства така ефективність може проявлятися в удосконаленні організаційної структури, поліпшенні систем мотивації, стимулювання та оплати праці, раціональному перерозподілі функціональних обов’язків або зменшенні чисельності персоналу. Для працівників результат може полягати в покращенні умов праці, коригуванні робочих функцій, підвищенні рівня безпеки. Наслідком таких рішень може стати створення нових або модернізованих систем стимулювання, відкриття додаткових структурних підрозділів чи запровадження нових регламентів роботи.

2. Економічна ефективність

Економічна ефективність визначається співвідношенням між додатковим

обсягом виготовленої продукції, отриманим у результаті впровадження певного рішення, та витратами на його підготовку і реалізацію. Результат може проявлятися у зменшенні собівартості продукції, зростанні прибутковості, оптимізації витрат чи підвищенні рентабельності виробництва.

3. Технологічна ефективність

Технологічна ефективність характеризує здатність управлінського рішення забезпечувати досягнення сучасного рівня технологічного розвитку з мінімальними витратами або за короткий час. Для підприємства це може означати впровадження високотехнологічних і продуктивних виробничих процесів, підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці. Для працівників ефект полягає у зниженні фізичної та емоційної напруженості, зменшенні трудомісткості та збільшенні інтелектуальної складової праці. Результатом реалізації таких рішень можуть бути сучасні виробничі умови, зростання професіоналізму персоналу та підвищення конкурентоспроможності продукції і самого підприємства.

4. Соціальна ефективність

Соціальна ефективність відображає досягнення соціальних цілей із залученням оптимальної кількості працівників та ресурсів. Для підприємства вона може проявлятися у підвищенні рівня задоволення потреб споживачів, розвитку організаційної культури, забезпеченні стабільності кадрового складу та зниженні плинності кадрів. Для працівників така ефективність пов'язана із зростанням можливостей самореалізації, формуванням почуття самоповаги, покращенням комунікацій та умов творчої праці.

5. Правова ефективність

Правова ефективність управлінських рішень полягає у досягненні юридично значущих цілей за менший проміжок часу, з меншими витратами або з оптимальною чисельністю персоналу. Для підприємства це означає забезпечення правомірності діяльності, стабільність роботи, формування належних відносин з партнерами, контрагентами та державними структурами. Для працівників правова ефективність проявляється у гарантіях юридичного

захисту та законних умовах праці. Позитивним результатом можуть стати зниження або відсутність штрафних санкцій та інших правових ризиків.

6. Екологічна ефективність

Екологічна ефективність визначається досягненням екологічних цілей підприємства та працівників за короткий час і з мінімальними ресурсними витратами. Для підприємства вона може проявлятися у підвищенні екологічності продукції, зменшенні негативного впливу виробництва на довкілля. Для працівників – у забезпеченні належних санітарних умов праці, захисті від шкідливих факторів, збереженні здоров'я. Підсумком може бути створення екологічно безпечного виробництва та випуск продукції, що відповідає сучасним екологічним стандартам.

Методи оцінювання ефективності управлінських рішень наведені у Таблиця Б.2.

Загалом, ефективність управлінського рішення неможливо розглядати ізольовано від процесу його реалізації, оскільки кінцевий результат залежить не лише від якості самого рішення, але й від того, наскільки ефективно воно впроваджене в практичну діяльність підприємства.

1.3 Особливості прийняття рішень в органах місцевого самоврядування

Прийняття обґрунтованих рішень у сфері публічного управління має бути зорієнтоване на підвищення якості державного менеджменту, забезпечення його довгострокової результативності та формування довіри громадян до дій державних інституцій. Це набуває особливого значення в умовах воєнного стану, коли держава стикається з масштабними соціально-економічними, безпековими й управлінськими викликами.

Належне врядування ґрунтується на принципах ефективного, відповідального та прозорого управління на всіх рівнях влади, включно з

місцевим самоврядуванням. Воно передбачає не лише законність і процедурну правильність рішень, а й їхню соціальну спрямованість, тобто врахування інтересів громадян, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін. Таким чином, ефективність управлінських рішень органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від того, наскільки ці рішення відповідають потребам громади, сприяють сталому розвитку територій та спрямовані на підвищення добробуту населення. Управлінські дії мають бути зорієнтовані на розв'язання найактуальніших проблем місцевого рівня – розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, системи соціальних послуг тощо [14].

Однією з ключових вимог до управлінських рішень є їхня обґрунтованість. Це означає, що рішення повинні базуватися на достовірних даних, ретельному аналізі ситуації та оцінюванні можливих ризиків. Ухвалення рішень без відповідної аналітичної підготовки може призвести до нераціонального використання ресурсів та негативних соціально-економічних або екологічних наслідків. Отже, посадові особи місцевого самоврядування мають володіти навичками стратегічного планування, аналітичного мислення та прогнозування. Лише за таких умов можлива якісна реалізація управлінських рішень і досягнення значущих позитивних результатів для громади [18].

Належне врядування також передбачає залучення громадськості до процесу ухвалення рішень, що є одним із чинників підвищення їхньої ефективності. Прозорість управлінських процесів і відкритість органів місцевого самоврядування формують довіру громадян до влади, що позитивно впливає на виконання рішень та рівень їхньої підтримки. Форми залучення громадян можуть включати публічні консультації, громадські слухання, соціологічні опитування, а також участь у роботі дорадчих органів місцевої ради. Врахування громадської думки дозволяє ухвалювати рішення, що краще відповідають реальним потребам населення, сприяючи, таким чином, підвищенню їх результативності [17].

Не менш важливим елементом належного врядування є наявність ефективної системи зворотного зв'язку та контролю за виконанням рішень.

Постійна оцінка результатів ухвалених рішень – як під час їх реалізації, так і після завершення певного періоду – дає змогу своєчасно вносити корективи, усувати недоліки та підвищувати дієвість управлінських дій. Такий підхід забезпечує адаптивність системи управління та її здатність реагувати на зміни середовища [25].

Важливим чинником ефективності управління є відповідальність органів місцевого самоврядування за ухвалені рішення та їх наслідки. Належне врядування передбачає, що повноваження з прийняття рішень повинні супроводжуватися відповідальністю за результати їх реалізації. У випадках допущення помилок, неефективності або корупційних дій органи місцевої влади повинні нести відповідні санкції. Такий механізм сприяє більш виваженому прийняттю рішень і мінімізує ризики нанесення шкоди громаді [29].

У процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану виникають специфічні особливості, зумовлені підвищеним рівнем ризику, невизначеності та необхідністю реагувати на динамічні зміни безпекової ситуації. Правові засади функціонування державних інституцій у цей період визначені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [21], який окреслює порядок організації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування в особливих умовах.

Для забезпечення ефективного управління в умовах військової агресії органи місцевого самоврядування мають активно сприяти реалізації громадських ініціатив, зокрема волонтерських та благодійних проєктів, що відіграють важливу роль у підтримці військових та цивільного населення. Важливим напрямом є також поглиблення співпраці з міжнародними організаціями з метою залучення фінансової, гуманітарної та експертної допомоги. Як результат ефективної взаємодії держави, громад та волонтерського руху, в Україні спостерігається значне зростання кількості благодійних проєктів та організацій, що спрямовують свої ресурси на підтримку Збройних сил та осіб, постраждалих від бойових дій [21].

Процес прийняття управлінських рішень у воєнний період

характеризується особливою складністю та потребує від державних службовців високої компетентності, оперативності, здатності працювати в умовах дефіциту інформації та підвищеної відповідальності. Уряд України, прагнучи забезпечити безпеку населення та підтримку національної оборони, здійснює всебічний аналіз ситуації й ухвалює управлінські рішення, спрямовані на зміцнення обороноздатності держави, забезпечення життєдіяльності населення та стабільність критичної інфраструктури.

Особлива увага приділяється мобілізації всіх наявних ресурсів для підтримки військових формувань як на лінії зіткнення, так і в інформаційному просторі. Водночас одним із ключових завдань державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення стійкості громад, формування умов для їхнього відновлення та подальшого розвитку після завершення активної фази бойових дій.

Висновки до розділу 1

Поняття «рішення» у сучасних умовах має багатовимірний характер і може трактуватися як процес, як одноразовий акт вибору або як результат цього вибору. Різноманітність підходів до його визначення зумовлена тим, що зміст поняття щоразу наповнюється відповідно до конкретної ситуації та специфіки розвитку подій. Іншими словами, тлумачення терміну «рішення» залежить від контексту, у якому він використовується.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «прийняття управлінського рішення». Один із підходів розглядає його як ключовий процес управлінської діяльності менеджера, який визначає напрям розвитку організації та формує поведінку персоналу. Інший підхід інтерпретує управлінське рішення як результат взаємодії керуючої та керованої підсистем організації через використання комплексу економічних, адміністративних,

соціально-психологічних та технологічних методів управління.

Належне врядування ґрунтується на принципах ефективного, відповідального та прозорого управління на всіх рівнях влади, включно з місцевим самоврядуванням. Воно передбачає не лише законність і процедурну правильність рішень, а й їхню соціальну спрямованість, тобто врахування інтересів громадян, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін. Таким чином, ефективність управлінських рішень органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від того, наскільки ці рішення відповідають потребам громади, сприяють сталому розвитку територій та спрямовані на підвищення добробуту населення. Управлінські дії мають бути зорієнтовані на розв'язання найактуальніших проблем місцевого рівня – розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, системи соціальних послуг тощо.

Загалом, ефективність управлінського рішення неможливо розглядати ізольовано від процесу його реалізації, оскільки кінцевий результат залежить не лише від якості самого рішення, але й від того, наскільки ефективно воно впроваджене в практичну діяльність підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДЖИБІЗЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Організаційно-правова характеристика Меджибізької селищної ради

Меджибізька селищна рада є адміністративно-територіальним утворенням, сформованим у результаті об'єднання населених пунктів: смт Меджибіж, сіл Голосків, Головчинці, Волосівці, Митківці, Западинці, Шрубків, Ярославка, Ставниця, Лисогірка та Русанівці. Офіційною датою створення громади є 13 серпня 2015 року. Її утворення стало можливим у межах реалізації реформи децентралізації, що активно впроваджується в Україні з 2014 року та спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади органам місцевого самоврядування.

Меджибізька селищна рада функціонує як адміністративний центр територіальної громади, розташований на сході Хмельницької області, за 35 км від обласного центру та у безпосередній близькості (близько 1 км) до транспортної артерії Хмельницький–Вінниця (Е50/М12). Географічно громада знаходиться у місці впадіння річки Бужок у Південний Буг; гідрографічну мережу становлять ці дві водні системи. Найближча залізнична станція – Деражня, розташована за 20 км на лінії Гречани – Жмеринка. Адміністративним центром громади є смт Меджибіж.

Керівником громади є селищний голова, який очолює виконавчий комітет та здійснює головування на пленарних засіданнях селищної ради. Обрання голови відбувається шляхом загального, рівного і прямого виборчого права за процедурою таємного голосування, відповідно до вимог Конституції України та чинного законодавства. Повноваження голови визначаються нормативно-правовими актами України, Статутом Меджибізької селищної ради, Регламентом роботи ради та іншими документами, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування (рис.2.1).

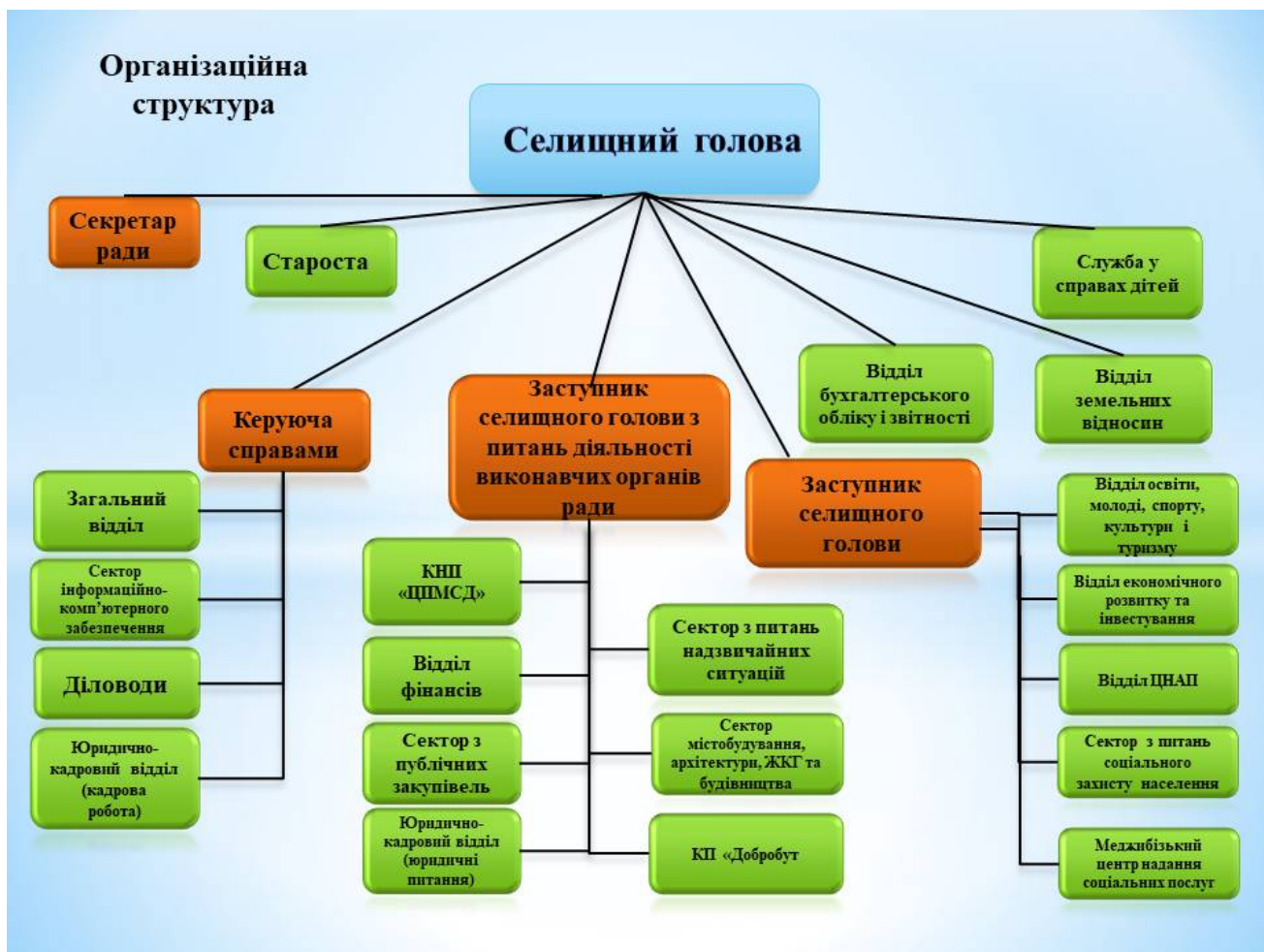


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Меджибізької селищної ради

Важливу роль у системі місцевого самоврядування займає виконавчий комітет, який є ключовим виконавчим органом селищної ради та забезпечує координацію діяльності всієї сукупності виконавчих структур. Саме виконавчий комітет виступає центром управлінської взаємодії, організовуючи та спрямовуючи роботу підпорядкованих органів.

Структура виконавчих органів, їх чисельність, а також обсяг фінансових ресурсів, необхідних для їх утримання, затверджуються селищною радою за поданням селищного голови. На основі пропозицій голови можуть створюватися й інші виконавчі органи, що забезпечують реалізацію окремих функцій місцевого самоврядування.

Виконавчі органи селищної ради (виконавчий комітет, відділи та інші спеціально створені підрозділи) формуються з метою виконання делегованих і

власних повноважень місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства України. Вони утворюються на строк повноважень ради та включають селищного голову – голову виконавчого комітету, його заступника з питань діяльності виконавчих органів, керуючого справами виконавчого комітету, керівників відділів, завідувачів секторів та інших посадових осіб.

Основною формою діяльності виконавчого комітету є засідання, результатом яких стають нормативно-правові акти у формі рішень. Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним селищній раді, що його утворила, а щодо реалізації делегованих повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольний відповідним державним органам.

Для ефективного здійснення управлінських функцій селищна рада створює відділи та інші виконавчі структурні підрозділи, які забезпечують управління окремими галузями місцевого господарства та координацію діяльності комунальних підприємств, установ і організацій. Ці підрозділи підзвітні та підконтрольні селищній раді, підпорядковані виконавчому комітету та селищному голові.

Керівники відділів та секторів призначаються і звільняються селищним головою, а в окремих випадках – за погодженням із відповідними органами виконавчої влади. Функціональні повноваження, організація роботи та порядок діяльності визначаються положеннями про відповідні органи, затвердженими радою. Посадові особи здійснюють свою діяльність на підставі посадових інструкцій, затверджених керівниками відповідних структурних підрозділів.

Селищні ради виступають інституціями місцевого самоврядування, що представляють інтереси відповідних територіальних громад та реалізують від їхнього імені визначені Конституцією України та чинним законодавством повноваження. Організаційна структура селищних рад включає виконавчі комітети, структурні підрозділи та інші виконавчі органи, створені рішеннями ради.

Таблиця 2.1 – Чисельність населення в населених пунктах Меджибізької селищної територіальної громади

Назва населеного пункту	Населення, осіб
смт Меджибіж	1286
с. Голосків	1107
с. Русанівці	189
с. Ставниця	828
с. Шрубків	413
с. Волосівці	295
с. Митківці	421
с. Ярославка	625
с. Лисогірка	841
с. Головчинці	630
с. Требухівці	1292
с. Западинці	263
Разом	8190

Станом на 1 січня 2025 року чисельність населення Меджибізької територіальної громади становила 8190 осіб (табл. 2.1), що дорівнює приблизно 0,65 % від загальної кількості населення Хмельницької області. Середня щільність населення громади складає 25,6 осіб на 1 км², що є характерним показником для сільських територій з переважно аграрним профілем розвитку.

Аналіз демографічної ситуації свідчить, що тенденції зміни чисельності мешканців громади загалом корелюють із загальнообласними та загальноукраїнськими процесами. Упродовж 2021–2024 рр., згідно з офіційними даними Меджибізької територіальної громади, спостерігається поступове зменшення кількості населення. Така динаміка обумовлена поєднанням природного скорочення та міграційних процесів, що є типовими для більшості територіальних громад України в умовах соціально-економічних трансформацій та воєнного часу.

У відповідності до адміністративно-територіального устрою України,

територія громади належить до Хмельницької області та межує з Вінницькою областю. На її території розташовано сім ділянок природно-заповідного фонду, що входять до екологічної мережі Південнобузького екокоридору та Верхньопобузького природного ядра, що формує значний природоохоронний та рекреаційний потенціал регіону.

Мінерально-сировинну базу громади представляють розвідані родовища корисних копалин, зокрема Головчинецький та Русанівський гранітні кар'єри. Видобувна промисловість займає провідне місце у структурі економіки громади – її частка становить близько 81 % загального обсягу промислового виробництва. У галузевій структурі сільського господарства домінує рослинництво (91 %), тоді як тваринництво становить близько 9 %. Основними бюджетоутворюючими суб'єктами господарювання є ТОВ «Агрофірма Обрій», ТОВ «Агро-Форте», ТОВ «Головчинецький гранкар'єр», філія «Русанівський гранкар'єр» ДП «Хмельницькоблавтодор», ПАТ «Хмельницькрибгосп», ТОВ «Житниця Поділля».

Загальна площа території громади становить орієнтовно 319,39 км², що дорівнює 2,96 % площі Хмельницького району та 1,54 % площі Хмельницької області. Важливою характеристикою економіко-географічного положення є розвинена мережа автомобільних доріг загального користування протяжністю 109,2 км (із яких 99 % мають тверде покриття). Через територію громади проходить транс'європейський маршрут E50, що забезпечує вигідне розташування на перехресті ключових транспортних напрямків регіону.

Разом з тим незадовільний стан частини автодоріг та недостатня якість транспортної інфраструктури створюють перешкоди для соціально-економічного розвитку, знижують мобільність населення та обмежують інвестиційну привабливість території.

Транспортна доступність до основних населених пунктів і центрів ділової активності є доволі високою: відстань до м. Хмельницький становить 37 км, а до найближчих населених пунктів громади – від 2 до 15 км. Розташування у межах транспортного коридору та близькість до Вінниці (87 км) створюють додаткові

можливості для міжрегіонального співробітництва та економічної інтеграції.

Соціально-економічне середовище громади характеризується наявністю сприятливих природно-кліматичних умов для ведення конкурентоспроможного сільського господарства, значним рекреаційним потенціалом, наявністю родовищ корисних копалин і можливостями для розвитку промисловості. Поєднання аграрного, промислового та туристичного секторів здатне суттєво покращити інвестиційний клімат громади, стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу, сприяти створенню робочих місць та підвищенню рівня зайнятості населення.

2.2 Аналіз розвитку Меджибізької громади

Прогноз соціально-економічного розвитку виконує ключову функцію в системі державного управління, оскільки слугує основою для вибору оптимальної стратегії та прийняття управлінських рішень органами державної влади й місцевого самоврядування. На основі прогнозних розрахунків формується політика регулювання соціально-економічних процесів, визначаються пріоритети бюджетного планування, розробляються програми розвитку та механізми підтримки окремих секторів економіки.

Проаналізуємо основні ключові показники діяльності громади.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності населення Меджибізької територіальної громади, 2021–2025 рр.

Рік	Чисельність населення, осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Темп зміни, %
2021	8 520	–	–
2022	8 410	- 110	98,7
2023	8 290	- 120	98,6
2024	8 210	- 80	99,0
2025*	8 190	- 20	99,8

*складено автором за даними [34]

З даних таблиці можна побачити, що з кожним роком відбувається зменшення чисельності населення громади.

Статеві-вікова структура населення Меджибізької територіальної громади характеризується перевагою жіночого населення над чоловічим: 51 % населення становлять жінки і 49 % – чоловіки (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 – Статеві-вікова структура населення Меджибізької громади станом на 01.01.2025 р.

Стать населення	Вікові групи					Разом
	0-5 років	6-18 років	19-40 років	41-60 років	понад 60	
жінки, осіб	329	656	1671	1118	1403	4177
чоловіки, осіб	225	558	1164	1097	969	4013
Усього	554	1214	2835	2215	2372	8190

Найбільшу частку населення Меджибізької територіальної громади становлять особи працездатного віку – 55 %, що формує основний трудовий потенціал території. Другою за чисельністю групою є населення пенсійного віку – 26 %, тоді як найменшу частку складають діти віком від 0 до 5 років – 6 % (рис. 2.2).

Відповідно до класифікації Організації Об'єднаних Націй, населення вважається «демографічно старим», якщо частка осіб віком 65 років і старше перевищує 7 %. З огляду на це, демографічна ситуація в Меджибізькій територіальній громаді має ознаки вираженого старіння населення.

Процес старіння супроводжується низкою соціально-економічних наслідків, серед яких:

- погіршення ключових демографічних показників, зокрема зменшення природного приросту та скорочення частки молоді;

- зниження здатності робочої сили до адаптації, що ускладнює впровадження інновацій, нових технологій та сучасних виробничих процесів;
- негативний вплив на продуктивність та ефективність економічної діяльності, оскільки збільшується навантаження на соціальну сферу та бюджет громади;
- ризик дефіциту трудових ресурсів, що обмежує можливості розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

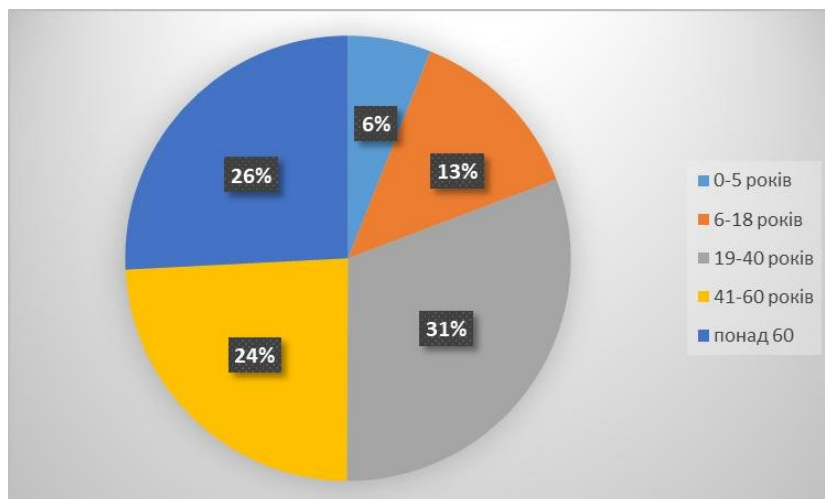


Рисунок 2.2 – Віковий склад населення Меджибізької територіальної громади Хмельницького району Хмельницької області

Економічний розвиток Меджибізької громади залежить від кількості суб'єктів господарювання.

Структура зайнятості населення Меджибізької територіальної громади характеризується переважанням осіб, залучених до сфери обслуговування, частка яких становить 25,6%. Значну частину економічно активного населення формують також жителі, зайняті у веденні особистих селянських господарств – 17,4%, що свідчить про збереження традиційних форм господарювання в сільській місцевості. Частка працевлаштованих у сільському господарстві, яке є базовою галуззю місцевої економіки, становить 7,5%.

Такий розподіл зайнятості демонструє структурні особливості місцевого ринку праці та підтверджує високу залежність громади від аграрного сектору та

сфери послуг. Деталізований розподіл зайнятості населення за видами економічної діяльності станом на 1 січня 2025 року наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл зайнятості населення Меджибізької територіальної громади за галузями господарства

Зайнятість, осіб									
Промисловість				Сільське господарство		Сфера обслуговування			
Машино-будування	Буд-матеріалів	Лісова та дерево-обробна	Харчова	Сільське господарство	Фермерські Господарства	Освіта	Медицина	Торгівля	Транспорт
-	-	10	-	160	300	281	41	85	25
10				460		432			

Станом на 1 січня 2025 року основу трудових ресурсів Меджибізької територіальної громади становить населення працездатного віку, чисельність якого дорівнює 3900 осіб. За інформацією громади, кількість зареєстрованих безробітних на цю дату становила 800 осіб, що свідчить про наявність певної диспропорції між потребами місцевого ринку праці та можливостями працевлаштування.

Економічно активне населення громади налічує 3100 осіб. Освітня структура характеризується переважанням населення з загальною середньою освітою – 63,5% (1967 осіб). Частка осіб з вищою освітою становить 26,4% (820 осіб), а з середньою спеціальною освітою – 10,1% (313 осіб). Це створює потенціал для формування кадрового резерву, здатного забезпечити розвиток місцевої економіки за умови розширення можливостей для професійної самореалізації. Деталізовані дані щодо структури економічно активного населення за статтями представлені в таблиці В.1.

До основних принципів розвитку, які визначають специфіку Меджибізької селищної територіальної громади відносяться:

- вигідне економіко-географічне положення;
- природно-рекреаційний потенціал;

- наявність транспортно-комунікаційних коридорів, зокрема Е50;
- створення туристичних маршрутів та туристичних зон;
- значний потенціал для розвитку сільського господарства, а саме: наявність сільськогосподарських угідь;
- наявність вільних промислових майданчиків для ведення бізнесу;
- трудовий потенціал.

Система розселення тісно пов'язана з виробничими системами. Нині важливими аспектами вдосконалення територіальної організації розселення є забезпечення активізації соціально-економічного розвитку центрів систем розселення та збереження мережі малих сільських поселень, припинення деградації всієї мережі сільських поселень України.

Існує ймовірність зростання населення за рахунок міграцій (насамперед, переселенців у зв'язку з нинішньою ситуацією в країні), за рахунок збільшення робочих місць та формування нових можливостей для різних соціо-вікових груп населення.

Станом на 1 січня 2025 року основа трудових ресурсів Меджибізької територіальної громади є населення працездатного віку, яке становить – 3900 осіб. За даними Меджибізької територіальної громади станом на 1 січня 2025 року кількість безробітних громадян, які проживають на території громади, становить 800 осіб.

Станом на 1 січня 2025 року за даними Меджибізької територіальної громади чисельність економічно активного населення складає 3100 осіб. Частка населення з вищою освітою складає 26,4% (820 осіб), з середньою спец. освітою складає 10,1% (313 осіб) та з загальною середньою освітою складає 63,5% (1967 осіб). Структура економічно активного населення Меджибізької територіальної громади за статтю представлена в таблиці 2.5.

Фінансова діяльність Меджибізької селищної ради забезпечується за рахунок комплексного поєднання власних бюджетних надходжень, коштів державних субвенцій та інших міжбюджетних трансфертів [34]. Така структура доходів дозволяє громаді підтримувати стабільне функціонування базових

соціальних інститутів, забезпечувати надання публічних послуг та реалізовувати окремі напрями розвитку.

Згідно з прогнозними розрахунками, обсяг доходів бюджету громади на 2025 рік становить 95420677 грн. У розрізі бюджетних фондів ця сума включає:

- доходи загального фонду – 68300202 грн;
- доходи спеціального фонду – 1960275 грн;
- офіційні трансферти – 25160200 грн.

Офіційні трансферти сформовані з кількох ключових джерел, серед яких:

- освітня субвенція – 18712 800 грн;
- додаткова дотація на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на територіях, що зазнали впливу збройної агресії – 6002 000 грн;
- дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я – 445 400 грн.

Структурний аналіз дохідної частини бюджету показує, що:

- власні доходи загального фонду становлять 71,9 % загального обсягу доходів;
- офіційні трансферти формують 26,5 %;
- доходи спеціального фонду займають 1,7 %.

Водночас у проєкті бюджету на 2025 рік прогнозується зменшення власних надходжень загального фонду на 8 517 000 грн, або на 12,5 % порівняно з очікуваними показниками 2024 року. Це пов'язано з надходженням у 2024 році значних одноразових платежів від ТОВ «Агрофірма Обрій», які не матимуть продовження у наступному бюджетному періоді.

Зазначені тенденції підкреслюють залежність бюджету громади від трансфертної підтримки держави та обмеженість внутрішніх джерел наповнення бюджету, що потребує подальшого посилення інвестиційної привабливості території, розвитку місцевого підприємництва та оптимізації податкової бази.

Основними бюджетоформуючими джерелами доходів загального фонду бюджету Меджибізької селищної ради у 2025 році залишаються податок на доходи фізичних осіб, плата за землю та єдиний податок. Сукупна частка цих

надходжень становить 92,3 % загального обсягу доходів загального фонду, що свідчить про високу концентрацію дохідної бази та залежність бюджету громади від зазначених категорій платежів.

Ключовим джерелом формування загального фонду бюджету є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Його частка у структурі власних доходів загального фонду (без міжбюджетних трансфертів) становить 57,8 %. Така структура надходжень є характерною для більшості територіальних громад України, де ПДФО виступає базовим та найбільш стабільним джерелом доходів місцевих бюджетів.

Планові надходження спеціального фонду на 2025 рік визначені у сумі 1 960 275 грн. Основними складовими спеціального фонду є: екологічний податок; власні надходження бюджетних установ (плата за послуги, оренда майна тощо).

Прогнозні надходження екологічного податку на 2025 рік сформовано відповідно до чинних положень Бюджетного та Податкового кодексів України та визначено у розмірі 58 300 грн. Основними платниками цього податку є підприємства, діяльність яких пов'язана з впливом на довкілля, зокрема ТОВ «Агрофірма “Обрій”» та ТОВ «Агро Форте».

Переважання ПДФО та земельних платежів у структурі доходів підтверджує низьку диверсифікацію джерел наповнення бюджету та залежність громади від обмеженого кола платників. Це, у свою чергу, підкреслює необхідність подальшого розвитку локального підприємництва, розширення бази оподаткування та активізації залучення потенційних інвесторів до території громади.

У результаті дослідження процесів формування та використання бюджету Меджибізької селищної ради встановлено, що місцевий бюджет відіграє ключову роль як основний фінансовий інструмент забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування та реалізації стратегічних і поточних програм соціально-економічного розвитку територіальної громади. Проведений аналіз засвідчив, що бюджетний процес організовано відповідно до норм чинного

бюджетного законодавства України та принципів цільового, економного, ефективного й прозорого використання фінансових ресурсів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз Меджибізької селищної ради

<p>S – Strengths (Сильні сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне географічне розташування 2. Природно-ресурсний потенціал 3. Розвинена аграрна база 4. Стабільна промислова складова 5. Туристично-культурний потенціал 	<p>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька якість дорожньої інфраструктури 2. Демографічний спад 3. Обмежена соціальна інфраструктура 4. Низький рівень цифровізації послуг 5. Залежність економіки від кількох великих підприємств
<p>O – Opportunities (Можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток туризму та рекреації 2. Залучення інвестицій 3. Зростання аграрного виробництва 4. Розвиток малого та середнього бізнесу 5. Участь у грантових і державних програмах 	<p>T – Threats (Загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні ризики та економічна нестабільність 2. Подальша депопуляція 3. Екологічні ризики 4. Нестабільність місцевих бюджетів 5. Зношеність інженерних мереж

Згідно даних таблиці 2.5, можна сформуванати стратегії розвитку Меджибізької селищної ради:

- SO-стратегії: розвиток агропромислового виробництва; розвиток туристично-рекреаційного потенціалу; залучення інвестицій у промисловість; логістичний розвиток громади.

- WO-стратегії: залучення фінансування через міжнародні програми; модернізація транспортної та дорожньої мережі; формування сучасного кадрового потенціалу; розвиток малого та середнього підприємництва.

- ST-стратегії: зміцнення економічної стійкості громади; екологічний контроль видобувної промисловості; розвиток інфраструктури цивільного захисту; диверсифікація ринку праці.

- WT-стратегії: програми соціальної підтримки та демографічної стабілізації; боротьба з деградацією інфраструктури; підвищення прозорості та цифровізації управління; посилення промислової та екологічної безпеки.

2.3 Оцінка існуючої системи прийняття рішень у Меджибізькій громаді

У сучасних умовах функціонування системи місцевого самоврядування ефективність управління безпосередньо залежить від якості ухвалених рішень, рівня обґрунтованості застосованих аналітичних методів та ступеня залучення громадськості до управлінських процесів. Методологічна основа аналізу управлінських рішень у Меджибізької селищної ради ґрунтується на комплексному, міждисциплінарному підході, що охоплює правові, економічні, соціальні, інформаційно-аналітичні та організаційні аспекти діяльності органів місцевої влади. Суб'єкти процесу ухвалення рішень наведені у Таблиці Г.1.

На першому етапі аналізу управлінських рішень здійснюється чітка ідентифікація проблеми, яка потребує врегулювання. Формування порядку денного може базуватися на зверненнях громадян, депутатських ініціативах, пропозиціях виконавчих органів, результатах соціально-економічного моніторингу, аналітичних дослідженнях або стратегічних документах громади. Особливо важливим є окреслення ключових параметрів проблеми, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та визначення груп стейкхолдерів, які впливають на проблему або зацікавлені в її вирішенні (табл. Г.2).

Другий етап передбачає збирання, систематизацію та поглиблений аналіз інформації, що є основою для обґрунтованого рішення. До інформаційного забезпечення залучаються структурні підрозділи ради, профільні комісії, експертні організації, аналітичні центри, громадські об'єднання та міжнародні партнери. У цьому контексті важливим є використання сучасних методів стратегічного аналізу – SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу, GAP-аналізу, сценарного моделювання та оцінювання ризиків. Збір даних здійснюється через аналіз статистики, соціологічні опитування, вивчення нормативно-правових документів, порівняння з практикою інших громад.

Після визначення проблемного поля та інформаційної бази відбувається

третьо́й ета́п – розробка альтернативних варіантів управлінського рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння потенційних рішень за критеріями ефективності, вартісності, часових витрат, можливих ризиків та соціальної прийнятності. До обговорення залучаються експерти, депутати, представники бізнесу та громадськості, що підвищує рівень легітимності подальших рішень.

Четвертий етап передбачає формування проєкту рішення та підготовку його до розгляду радою. Документ має бути юридично вивіреном, містити аналітичне обґрунтування, оцінку бюджетних наслідків, прогноз соціально-економічного впливу та визначення відповідальних виконавців. На цьому етапі проводяться консультації із громадськістю, громадські слухання, експертні обговорення, що забезпечує прозорість та підвищує довіру населення до органів влади.

Безпосереднє ухвалення рішення відбувається під час сесії селищної ради шляхом відкритого голосування. За необхідності депутати можуть вносити зміни до документу безпосередньо під час засідання, що дозволяє адаптувати рішення відповідно до актуальних аргументів і зауважень.

Після ухвалення рішення розпочинається етап його реалізації та моніторингу. Виконавчі органи ради організують виконання заходів, а депутатські комісії, громадські ради та інші інститути громадського контролю здійснюють нагляд за дотриманням строків, якості виконання та відповідності результатів первинним цілям.

Для оцінювання зовнішніх впливів на процес управління застосовується PEST-аналіз (табл. Г.3). Політичні фактори визначають нормативно-правові умови, стабільність інституцій та вплив реформ; економічні фактори характеризують доходну базу громади, бюджетні можливості та рівень інвестиційної активності; соціальні фактори відображають демографічну ситуацію, громадські очікування та соціальну мобільність населення; технологічні фактори пов'язані з рівнем цифровізації, технічного забезпечення та інноваційних можливостей ради.

Оцінка ефективності ухвалених рішень проводиться за низкою показників:

ступенем досягнення поставлених цілей, економічною результативністю, соціальним ефектом, впливом на рівень задоволеності населення та ефективністю використання бюджетних ресурсів. У разі виявлення недоліків застосовуються коригувальні заходи, здійснюється перегляд політики або оновлення управлінських процедур.

Одним із ключових викликів для Меджибізької селищної ради є потреба у збалансуванні інтересів громади в умовах обмежених фінансових можливостей. Бюджетні обмеження потребують ретельного аналізу кожного рішення, пошуку зовнішніх джерел фінансування, участі в грантових програмах та залученні інвестицій.

Ефективність ухвалення рішень значною мірою залежить від функціонування механізмів зворотного зв'язку з населенням. Високий рівень комунікації – через громадські обговорення, електронні петиції, консультації – дозволяє більш точно визначати потреби громадян та формувати рішення, спрямовані на реальний розвиток території.

У результаті проведеного аналізу процесу ухвалення управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді встановлено, що ефективність функціонування системи місцевого самоврядування значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення, рівнем залучення громадськості, дотриманням процедур прозорості та відповідністю ухвалених рішень стратегічним цілям розвитку громади. Застосування комплексного підходу до аналізу управлінських рішень – із використанням правових, економічних, соціальних та організаційних критеріїв – дозволяє підвищити їхню обґрунтованість та зменшити ризики прийняття неефективних або соціально чутливих рішень.

Проаналізований механізм прийняття рішень включає послідовні етапи: ідентифікацію проблеми, збір та обробку інформації, розгляд альтернатив, підготовку проєкту рішення, ухвалення та його реалізацію. Такий підхід відповідає принципам належного врядування та міжнародним стандартам ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Особливо важливим є

залучення стейкхолдерів на всіх ключових етапах, що сприяє підвищенню довіри громади до влади й формує умови для стійкого демократичного розвитку.

Водночас встановлено, що процес ухвалення рішень у громаді залежить від низки зовнішніх чинників, які були відображені за допомогою PEST-аналізу. Політична ситуація, економічні виклики, соціальні зміни та технологічні тренди формують зовнішнє середовище, у межах якого органи самоврядування мають адаптовувати свої управлінські підходи. Це зумовлює необхідність підвищення гнучкості та інституційної спроможності селищної ради.

Аналіз також засвідчив, що одним із ключових викликів для громади є обмеженість фінансових ресурсів, що впливає на можливість реалізації управлінських рішень. Тому особливо важливою є попередня економічна експертиза рішень, пошук альтернативних джерел фінансування та формування партнерських моделей розвитку.

Загалом проведені дослідження підтверджують, що подальше вдосконалення механізмів ухвалення рішень має ґрунтуватися на таких ключових засадах:

- розширення застосування цифрових інструментів аналізу та комунікації;
- зміцнення механізмів громадської участі;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення управлінських процесів;
- розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування;
- підвищення якості стратегічного планування на основі доказового підходу.

Таким чином, ефективність управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді визначається не лише якістю роботи управлінців, а й здатністю громади адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, використовувати сучасні аналітичні інструменти й забезпечувати сталий розвиток на основі відкритості, прозорості та взаємодії з громадянами.

Висновки до розділу 2

Меджибізька селищна рада є адміністративно-територіальним утворенням, сформованим у результаті об'єднання населених пунктів: смт Меджибіж, сіл Голосків, Головчинці, Волосівці, Митківці, Западинці, Шрубків, Ярославка, Ставниця, Лисогірка та Русанівці. Офіційною датою створення громади є 13 серпня 2015 року. Її утворення стало можливим у межах реалізації реформи децентралізації, що активно впроваджується в Україні з 2014 року та спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади органам місцевого самоврядування.

Для ефективного здійснення управлінських функцій селищна рада створює відділи та інші виконавчі структурні підрозділи, які забезпечують управління окремими галузями місцевого господарства та координацію діяльності комунальних підприємств, установ і організацій. Ці підрозділи підзвітні та підконтрольні селищній раді, підпорядковані виконавчому комітету та селищному голові.

У результаті проведеного аналізу процесу ухвалення управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді встановлено, що ефективність функціонування системи місцевого самоврядування значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення, рівнем залучення громадськості, дотриманням процедур прозорості та відповідністю ухвалених рішень стратегічним цілям розвитку громади. Застосування комплексного підходу до аналізу управлінських рішень – із використанням правових, економічних, соціальних та організаційних критеріїв – дозволяє підвищити їхню обґрунтованість та зменшити ризики прийняття неефективних або соціально чутливих рішень.

3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕДЖИБІЗЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

3.1 Напрями підвищення ефективності та якості управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді

Основною метою запропонованих рекомендацій є формування системи підходів, інструментів та управлінських практик, що сприятимуть підвищенню якості процесів прийняття рішень в органах місцевого самоврядування. Урахування правових засад, організаційної специфіки діяльності селищної ради та реальних потреб територіальної громади забезпечує їх практичну цінність. Рекомендації спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу, удосконалення управлінських процедур, розвиток стратегічного планування, цифровізацію управління, інституціоналізацію громадської участі та підвищення прозорості прийняття рішень.

1. Удосконалення процесу підготовки управлінських рішень

Підвищення ефективності управлінських рішень починається з удосконалення механізмів їх розробки. Доцільно системно застосовувати методи ситуаційного, системного та порівняльного аналізу, що дають змогу комплексно оцінювати проблему, виокремлювати причини та прогнозувати можливі наслідки альтернативних варіантів дій.

Меджибізькій селищній раді доцільно формувати аналітичні довідки щодо кожного рішення, включаючи: соціальну, економічну та екологічну доцільність; аналіз ризиків і можливих негативних ефектів; прогноз ресурсного забезпечення; індикатори результативності.

Це дозволяє уникнути необґрунтованих рішень та оптимізувати використання бюджетних ресурсів.

2. Розвиток механізмів прозорості та громадської участі

Одним із ключових принципів належного врядування є залучення громадян до прийняття управлінських рішень. У Меджибізькій селищній раді

цей напрям уже реалізується через громадські слухання, звітність голови громади, комунікацію через офіційний вебсайт та соціальні мережі. Проте необхідно інституціоналізувати ці механізми та розширити їх спектр.

Це можна зробити наступним шляхом:

- розвивати електронні консультації (онлайн-опитування, форуми, платформи петицій);
- проводити регулярні фокус-групи з представниками бізнесу, освіти, медицини, молоді;
- забезпечити відкритий доступ до проектів рішень та бюджетних документів;
- посилити комунікацію через старостинські округи.

Приклади успішних практик, як-от обговорення Стратегії розвитку громади чи процес публічного формування бюджету на 2024 рік, демонструють, що участь мешканців підвищує якість рішень та рівень їх підтримки.

3. Розвиток партисипативних інструментів

Важливим елементом участі є партисипативний бюджет, який дає змогу жителям самостійно визначати, які проекти мають фінансуватися з бюджету громади. Розвиток цього інструменту рекомендується супроводжувати:

- проведенням інформаційних кампаній;
- навчанням активних громадян основам проектного менеджменту;
- створенням консультативної платформи для авторів проектів.

4. Удосконалення механізмів контролю та оцінювання рішень

Контроль за реалізацією рішень є важливою складовою управлінського циклу. У Меджибізькій селищній раді діє система внутрішнього та зовнішнього контролю, однак її ефективність можна підвищити за рахунок:

- запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для проектів і програм;
- регулярного оприлюднення звітів про виконання рішень;
- проведення незалежного аудиту окремих напрямів діяльності;
- розроблення процедур коригування рішень у разі виявлення недоліків.

5. Підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу

Меджибізькій селищній раді рекомендовано сформувати комплексну систему професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Вона повинна включати:

- тренінги з проєктного менеджменту, стратегічного планування, електронного урядування;
- навчання щодо роботи з нормативно-правовими актами;
- розвиток комунікативних та лідерських навичок;
- стажування у громадах-лідерах та участь у тренінгових програмах

Міністерства розвитку громад.

Позитивним прикладом управління змінами є відкриття ЦНАПу у 2022 році, що вимагало підготовки працівників до нових стандартів сервісності та застосування сучасних інформаційних технологій.

6. Розвиток цифрового управління та електронних сервісів

Інтеграція сучасних ІТ-рішень у діяльність громади є ключовим напрямом модернізації. Доцільно:

- запровадити електронний документообіг;
- створити єдиний портал адміністративних послуг;
- впровадити онлайн-платформи для комунікації між громадою та владою;
- автоматизувати процедури обліку, фінансового планування та моніторингу.

Це зменшує бюрократичні витрати та підвищує прозорість рішень.

7. Оптимізація управлінських структур і процедур

Для підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування важливо:

- переглянути регламент ради та виконавчого комітету;
- усунути дублювання функцій між відділами та секторами;
- удосконалити систему внутрішньої комунікації;
- розробити стандарти адміністративних процедур.

Такі зміни сприятимуть підвищенню оперативності ухвалення рішень та якості їх реалізації.

8. Впровадження стратегічного підходу до розвитку громади

Стратегія розвитку громади має базуватися на принципах сталого розвитку та враховувати:

- економічні можливості території;
- екологічні ризики;
- демографічні тенденції;
- наявний кадровий та ресурсний потенціал.

Застосування SWOT-, PEST-аналізу, сценарного прогнозування та інших методів підвищить обґрунтованість стратегічних рішень.

9. Покращення міжвідомчої координації та партнерства

Для Меджибізької селищної ради доцільно:

- налагоджувати співпрацю з ОДА, міністерствами, міжнародними донорами;
- реалізовувати спільні проекти з сусідніми громадами;
- розвивати державно-приватне партнерство.

Це забезпечить додаткові ресурси та експертну підтримку.

Запропоновані рекомендації формують цілісну систему модернізації процесу прийняття управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді. Їх реалізація дозволить:

- підвищити ефективність управління;
- зміцнити кадровий потенціал;
- розширити участь жителів у прийнятті рішень;
- оптимізувати бюджетні та адміністративні процеси;
- забезпечити прозорість і відповідальність влади;
- посилити стратегічну спроможність громади.

3.2 Вдосконалення технології прийняття рішень Меджибізької селищної ради

Економічна наука протягом тривалого часу сформувала значний арсенал підходів і моделей ухвалення управлінських рішень, що відображають еволюцію уявлень про раціональність, поведінкові чинники та організаційні контексти діяльності суб'єктів управління.

Однією з найбільш відомих є концепція Ч. Ліндблума, який виокремив два базові підходи до прийняття рішень:

- раціонально-універсальний (root method) – передбачає чітке формування цілей, ідентифікацію можливих альтернатив та вибір оптимальної з них. У межах такого підходу суб'єкт управління діє послідовно та логічно, відштовхуючись від заданої системи пріоритетів і прагнучи максимізувати очікувану корисність.

- інкрементальний (branch method) – ґрунтується на поступових, малих змінах, які знижують ризик стратегічних помилок. Цей метод орієнтований на адаптивність, гнучкість і мінімізацію небажаних наслідків шляхом поетапного коригування рішень.

Розвиток моделей прийняття рішень також пов'язаний із працями Р. Снайдера, який досліджував механізми ухвалення зовнішньополітичних рішень; А. Етціоні, який запропонував змішано-скануючий метод, поєднавши раціональний аналіз із інкрементальними коригуваннями; В. Комена, який наголошував на важливості одночасного врахування формальних (нормативних) та неформальних (культурних, психологічних) чинників впливу. Сукупність цих підходів заклала основу системного аналізу управлінських рішень.

У межах поведінкової теорії прийняття рішень особлива увага приділяється когнітивним та психологічним характеристикам суб'єкта управління. Виходячи з цього, моделі прийняття рішень трансформувалися так, щоб враховувати реальні обмеження раціональності, індивідуальний досвід,

мотиваційні установки, упередження, емоційні реакції та соціальні норми. На цій основі запропоновано поведінкову модель прийняття рішень, у центрі якої знаходиться так званий «чорний ящик свідомості» – складний внутрішній механізм обробки інформації, через який проходять стимули, мотиви, потреби, професійні знання й емоційні стани суб'єкта управління.

Найскладнішим завданням дослідження поведінкових аспектів управлінських рішень є необхідність врахування індивідуального стилю управління кожного менеджера, структури його потреб і мотивів, особистих реакцій на зовнішні стимули та рівня розвитку компетентностей. Ці чинники суттєво впливають на зміст і якість прийнятого рішення, а також на здатність суб'єкта оцінювати ризики та прогнозувати наслідки.

Головне аналітичне значення моделі «чорного ящика» полягає в тому, що між входом (етапом підготовки, аналізу та формування варіантів рішень) і виходом (результатом у вигляді конкретного управлінського рішення) розміщена внутрішня система індивідуальних когнітивних процедур суб'єкта управління. Саме в цьому «невидимому» сегменті формується остаточна оцінка ситуації, відбувається трансформація інформації та визначення реакції.

Згідно з моделлю (рис. Д.1), на процес прийняття рішень впливають дві групи чинників:

- макросередовище (PEST-фактори) – політичні, економічні, соціальні та технологічні умови;
- ресурсний потенціал об'єкта управління – фінансові, кадрові, інформаційні та матеріальні ресурси.

Взаємодія цих чинників може зумовлювати три основні результати управлінського процесу:

- а) вибір оптимальної альтернативи;
- б) відкладення рішення, якщо інформації недостатньо;
- в) відмова від рішення через високий рівень ризику або несприятливі обставини.

Модель «чорного ящика» є цінним інструментом удосконалення процесу

прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє враховувати не лише вимоги економічної доцільності, а й соціальну корисність, емоційно-психологічні фактори, ціннісні орієнтації суб'єкта та інші індивідуальні характеристики. Застосування поведінкового підходу відкриває можливість прогнозувати якість рішень, оцінювати ризики, пов'язані з людським фактором, і завчасно нейтралізувати негативні наслідки, що можуть вплинути на ефективність управління.

Ефективність діяльності Меджибізької селищної ради значною мірою визначається якістю, своєчасністю та обґрунтованістю управлінських рішень. В умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку громади вдосконалення технології прийняття рішень стає ключовим чинником підвищення результативності системи місцевого самоврядування.

Сучасні технології ухвалення рішень мають базуватися на принципах відкритості, доказовості, системності, орієнтації на результат та участі громадськості. Розбудова такої моделі дозволить забезпечити прозорість управління, підвищити довіру мешканців громади та сформувати ефективний механізм реалізації стратегічних цілей.

Першочерговим етапом удосконалення технології прийняття рішень є забезпечення збору, аналізу та інтерпретації достовірних даних. Для цього необхідно:

- створити єдину інформаційно-аналітичну базу громади (демографія, бюджет, інвестиції, соціальна сфера, стан інфраструктури);
- застосовувати сучасні інструменти аналітики: SWOT, PEST, GAP-аналіз, бенчмаркінг, соціологічні опитування;
- впровадити практику підготовки аналітичних довідок до кожного проєкту рішення;
- використовувати GIS-технології для ухвалення інфраструктурних та земельних рішень;
- проводити оцінку впливу політики (Policy Impact Assessment) перед запровадженням нових заходів.

Наявність доказової бази гарантує, що рішення ухвалюються не інтуїтивно, а на основі реальних даних про стан громади.

Для підвищення ефективності управлінських процедур важливо забезпечити чіткість, передбачуваність і формалізацію дій усіх учасників процесу. Меджибізькій селищній раді рекомендується розробити та впровадити уніфікований регламент прийняття рішень; використовувати стандартні операційні процедури для роботи структурних підрозділів. Щоб підвищити ефективність розробки та виконання управлінських рішень, пропонується використовувати матрицю відповідальності RACI (інструмент управління проектами та бізнес-процесами) для всіх етапів підготовки рішень. Зазначений інструмент дозволяє оптимізувати маршрут проходження проектів рішень (скорочення дублюючих погоджень). Ще одним напрямом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень є запровадження електронних шаблонів документів та форм звітів.

Стандартизована технологія дозволяє скоротити бюрократичні затримки, підвищити якість документів і забезпечити чіткість управлінських дій.

Модифікована схема процесу прийняття управлінських рішень для Меджибізької селищної ради наведена на рисунку Д.2.

Цифровізація сприяє прискоренню комунікацій, підвищує прозорість і забезпечує доступ громадян до інформації. Для Меджибізької громади актуальними є: запровадження електронного документообігу з цифровими підписами; впровадження системи «Smart Community», яка охоплює електронні сервіси, звернення громадян, відкриті дані; використання дашбордів для моніторингу бюджетних показників, соціальних індикаторів, інфраструктурних проектів; створення електронної платформи для обговорення проектів рішень і проведення електронних консультацій; розширення можливостей ЦНАП за рахунок цифрових сервісів.

Ці заходи підвищують швидкість ухвалення рішень і забезпечують їхню доступність для мешканців громади.

Сучасна технологія прийняття рішень передбачає обов'язкову систему

зворотного зв'язку. Для Меджибізької селищної ради необхідно:

- впровадити регулярний моніторинг виконання рішень;
- проводити аудит прийнятих рішень з метою виявлення недоліків;
- забезпечити щорічне оновлення стратегічних планів на основі отриманих даних;
- організувати незалежну експертну оцінку великих проєктів та бюджетних програм.

Моніторинг дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах та забезпечувати високу якість реалізації рішень.

Підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників селищної ради є одним із ключових чинників забезпечення результативності та якості управлінських рішень. Систематичне навчання персоналу сприяє формуванню сучасної управлінської культури, розширенню компетентностей посадових осіб та підвищенню їх готовності відповідати на нові виклики у публічному секторі. Проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та тематичних навчальних програм дає змогу удосконалити знання працівників у сфері стратегічного планування, бюджетного менеджменту, електронного урядування, комунікаційної політики та впровадження інноваційних інструментів управління. Окрім того, такі форми навчання сприяють обміну досвідом, інтеграції кращих практик органів місцевого самоврядування та формуванню професійних мереж співпраці.

Вагоме значення у підвищенні ефективності роботи органу місцевого самоврядування має також упровадження сучасних методів управління проєктами. Використання проєктних підходів дозволяє структурувати управлінські процеси, забезпечити чіткий розподіл відповідальності, встановити вимірювані результати та терміни їх досягнення. У цьому контексті особливої актуальності набувають методології гнучкого управління проєктами, зокрема Agile, Scrum та Kanban. Їх застосування забезпечує адаптивність у реалізації проєктів, підвищує здатність організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, пришвидшує цикл ухвалення рішень і сприяє

ефективному використанню фінансових, людських і технічних ресурсів.

Крім того, інтеграція проєктно-орієнтованих підходів у діяльність міської ради створює умови для підвищення прозорості управління, забезпечує можливість систематичного моніторингу виконання завдань, дозволяє швидко виявляти відхилення та запроваджувати коригувальні дії.

Таким чином, розвиток професійного потенціалу персоналу та впровадження інноваційних методів управління проєктами формують основу для модернізації технології прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування загалом.

3.3 Визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень Меджибізькою селищною радою

Результати оцінювання функціональної діяльності Меджибізької селищної ради дають можливість сформулювати цілісне уявлення про спроможність органу забезпечувати якісне формування, ухвалення та реалізацію управлінських рішень. У межах дослідження особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів удосконалення управлінської діяльності, що мають ґрунтуватися на місії, функціях і стратегічних завданнях селищної ради як інституції публічної влади. Це дозволяє переорієнтувати аналіз із суто теоретичної площини у практичну, де необхідно враховувати реальні виклики й обмеження, з якими стикається орган місцевого самоврядування.

В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, особливо важливо сформулювати комплексне бачення тих параметрів, які визначатимуть успіх реалізації обраної стратегії. Відповідно, першочерговим завданням є не лише ідентифікація сильних і слабких сторін та визначення можливостей і загроз (SWOT), але й оцінка ступеня їхнього впливу та ймовірності реалізації.

Для підвищення об'єктивності стратегічного аналізу доцільно використовувати методологію SPACE-аналізу, яка поєднує оцінювання конкурентних позицій, фінансової стійкості, сили зовнішнього середовища й стабільності сектору (рис.3.1).



FS – Фінансова сила (Рівень бюджетної стабільності, структура доходів громади) – 3
 CA – Конкурентні переваги (Наявні ресурси, інфраструктура, економічний потенціал) – (-2)
 IS – Вплив галузі (Секторна динаміка, розвиток аграрного та туристичного секторів) – 2
 ES – Стабільність середовища (Зовнішні ризики, демографічні тенденції, загальноекономічна ситуація) – (-3)

Рисунок 3.1 – Матриця SPACE Меджибізької селищної громади

Це дозволило провести ранжування можливостей і загроз за важливістю та пріоритетністю (табл.Ж.1, табл.Ж.2), застосовуючи метод експертних оцінок. Отже, усувається домінування інтуїтивних, емоційних або ситуативних підходів та забезпечується формування обґрунтованої системи вибору стратегічних

напрямів.

Проведений аналіз середовища створює основу для уточнення місії та цілей Меджибізької селищної ради. Як зазначає К. Едмунд Шефер, місія організації визначає її соціальне призначення та інтегрує основні суспільні очікування щодо результатів її діяльності. Відповідно, дерево цілей має бути сформоване з урахуванням:

- 1) Реалізації повноважень і завдань, встановлених державною політикою для органів місцевого самоврядування.
- 2) Забезпечення потреб споживачів управлінських рішень – громадян, бізнесу, партнерських організацій.
- 3) Задоволення професійних потреб персоналу та формування умов для їх ефективної діяльності.
- 4) Мінімізації витрат і підвищення продуктивності процесу прийняття рішень.

На основі результатів SWOT- і SPACE-аналізу було сформовано дерево цілей удосконалення системи управління процесом прийняття рішень Меджибізької селищної ради (рис. 3.2).



Рисунок 3.1 – Дерево цілей формування модернізованої моделі функціональної діяльності з прийняття управлінських рішень Меджибізької селищної ради

Стратегічні пріоритети (SC – strategic components)

Визначені цілі дають змогу сформуванню п'ять ключових стратегічних пріоритетів:

SC-1 – Формування нової моделі прийняття управлінських рішень.

SC-2 – Удосконалення моделі комунікації зі стейкхолдерами та суб'єктами господарювання.

SC-3 – Розвиток сучасної системи мотивації та професійного розвитку персоналу.

SC-4 – Створення комплексної електронної системи функціонування органу влади.

SC-5 – Оптимізація системи управління витратами та ресурсами.

Декомпозиція стратегічних пріоритетів (OP – operational priorities)

1. Реалізація стратегічної цілі SC-1 – Нова модель прийняття рішень

Для досягнення цілі пропонується:

OP 1-1: інтеграція стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SPACE) у щоденну практику розробки управлінських рішень;

OP 1-2: активізація співпраці з органами місцевої влади, бізнесом, міжнародними партнерами задля розширення ресурсної бази;

OP 1-3: упровадження механізмів прогнозування та моделювання сценаріїв, включаючи аналіз ризиків і очікуваних наслідків.

2. Реалізація стратегічної цілі SC-2 – Нова модель комунікацій

Пропонується:

OP 2-1: систематичний моніторинг реалізації рішень із залученням бізнесу, громадськості та інших стейкхолдерів;

OP 2-2: оптимізація комунікаційних потоків між структурними підрозділами;

OP 2-3: удосконалення процедур ідентифікації, документування та стандартизації управлінських процесів.

3. Реалізація стратегічної цілі SC-3 – Нова система мотивації персоналу

Операційні напрями:

ОР 3-1: розробка стратегії професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників;

ОР 3-2: впровадження диференційованої системи мотивації, орієнтованої на результативність;

ОР 3-3: розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну взаємодію та інноваційність.

4. Реалізація стратегічної цілі SC-4 – Електронна система роботи ради

Операційні кроки:

ОР 4-1: модернізація комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання;

ОР 4-2: повний перехід на електронний документообіг;

ОР 4-3: впровадження інструментів електронної взаємодії між підрозділами.

5. Реалізація стратегічної цілі SC-5 – Система управління витратами і ресурсами

Передбачає:

ОР 5-1: упровадження системи внутрішнього аудиту витрат;

ОР 5-2: розробку стратегії ресурсного менеджменту;

ОР 5-3: модернізацію матеріально-технічної бази органу.

Застосування дерева цілей у поєднанні з матричними методами аналізу (SWOT, SPACE, PEST) забезпечує:

- структурованість стратегічного планування;
- обґрунтованість вибору управлінських пріоритетів;
- можливість кількісно оцінювати зовнішні та внутрішні фактори;
- усунення інтуїтивності в процесі прийняття рішень;
- побудову логічного зв'язку між стратегічними і тактичними цілями.

Висновки до розділу 3

Напрями підвищення ефективності та якості управлінських рішень спрямовані на формування системи підходів, інструментів та управлінських практик, що сприятимуть підвищенню якості процесів прийняття рішень в органах місцевого самоврядування. Урахування правових засад, організаційної специфіки діяльності селищної ради та реальних потреб територіальної громади забезпечує їх практичну цінність. Рекомендації спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу, удосконалення управлінських процедур, розвиток стратегічного планування, цифровізацію управління, інституціоналізацію громадської участі та підвищення прозорості прийняття рішень.

Ефективність діяльності Меджибізької селищної ради значною мірою визначається якістю, своєчасністю та обґрунтованістю управлінських рішень. В умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку громади вдосконалення технології прийняття рішень стає ключовим чинником підвищення результативності системи місцевого самоврядування.

Розвиток професійного потенціалу персоналу та впровадження інноваційних методів управління проектами формують основу для модернізації технології прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування загалом.

Результати оцінювання функціональної діяльності Меджибізької селищної ради дають можливість сформулювати цілісне уявлення про спроможність органу забезпечувати якісне формування, ухвалення та реалізацію управлінських рішень. У межах дослідження особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів удосконалення управлінської діяльності, що мають ґрунтуватися на місії, функціях і стратегічних завданнях селищної ради як інституції публічної влади. Це дозволяє переорієнтувати аналіз із суто теоретичної площини у практичну, де необхідно враховувати реальні виклики й обмеження, з якими стикається орган місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Поняття «рішення» у сучасних умовах має багатовимірний характер і може трактуватися як процес, як одноразовий акт вибору або як результат цього вибору. Різноманітність підходів до його визначення зумовлена тим, що зміст поняття щоразу наповнюється відповідно до конкретної ситуації та специфіки розвитку подій. Іншими словами, тлумачення терміну «рішення» залежить від контексту, у якому він використовується.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «прийняття управлінського рішення». Один із підходів розглядає його як ключовий процес управлінської діяльності менеджера, який визначає напрям розвитку організації та формує поведінку персоналу. Інший підхід інтерпретує управлінське рішення як результат взаємодії керуючої та керованої підсистем організації через використання комплексу економічних, адміністративних, соціально-психологічних та технологічних методів управління.

Належне врядування ґрунтується на принципах ефективного, відповідального та прозорого управління на всіх рівнях влади, включно з місцевим самоврядуванням. Воно передбачає не лише законність і процедурну правильність рішень, а й їхню соціальну спрямованість, тобто врахування інтересів громадян, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін. Таким чином, ефективність управлінських рішень органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від того, наскільки ці рішення відповідають потребам громади, сприяють сталому розвитку територій та спрямовані на підвищення добробуту населення. Управлінські дії мають бути зорієнтовані на розв'язання найактуальніших проблем місцевого рівня – розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, системи соціальних послуг тощо.

Загалом, ефективність управлінського рішення неможливо розглядати ізольовано від процесу його реалізації, оскільки кінцевий результат залежить не лише від якості самого рішення, але й від того, наскільки ефективно воно

впроваджене в практичну діяльність підприємства.

Меджибізька селищна рада є адміністративно-територіальним утворенням, сформованим у результаті об'єднання населених пунктів: смт Меджибіж, сіл Голосків, Головчинці, Волосівці, Митківці, Западинці, Шрубків, Ярославка, Ставниця, Лисогірка та Русанівці. Офіційною датою створення громади є 13 серпня 2015 року. Її утворення стало можливим у межах реалізації реформи децентралізації, що активно впроваджується в Україні з 2014 року та спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади органам місцевого самоврядування.

Для ефективного здійснення управлінських функцій селищна рада створює відділи та інші виконавчі структурні підрозділи, які забезпечують управління окремими галузями місцевого господарства та координацію діяльності комунальних підприємств, установ і організацій. Ці підрозділи підзвітні та підконтрольні селищній раді, підпорядковані виконавчому комітету та селищному голові.

У результаті проведеного аналізу процесу ухвалення управлінських рішень у Меджибізькій селищній раді встановлено, що ефективність функціонування системи місцевого самоврядування значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення, рівнем залучення громадськості, дотриманням процедур прозорості та відповідністю ухвалених рішень стратегічним цілям розвитку громади. Застосування комплексного підходу до аналізу управлінських рішень – із використанням правових, економічних, соціальних та організаційних критеріїв – дозволяє підвищити їхню обґрунтованість та зменшити ризики прийняття неефективних або соціально чутливих рішень.

Напрями підвищення ефективності та якості управлінських рішень спрямовані на формування системи підходів, інструментів та управлінських практик, що сприятимуть підвищенню якості процесів прийняття рішень в органах місцевого самоврядування. Урахування правових засад, організаційної специфіки діяльності селищної ради та реальних потреб територіальної громади

забезпечує їх практичну цінність. Рекомендації спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу, удосконалення управлінських процедур, розвиток стратегічного планування, цифровізацію управління, інституціоналізацію громадської участі та підвищення прозорості прийняття рішень.

Ефективність діяльності Меджибізької селищної ради значною мірою визначається якістю, своєчасністю та обґрунтованістю управлінських рішень. В умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку громади вдосконалення технології прийняття рішень стає ключовим чинником підвищення результативності системи місцевого самоврядування.

Розвиток професійного потенціалу персоналу та впровадження інноваційних методів управління проектами формують основу для модернізації технології прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування загалом.

Підвищення ефективності та якості прийняття управлінських рішень Меджибізької селищної ради пропонується досягнути наступним чином:

- розробка напрямів підвищення ефективності та якості управлінських рішень;
- вдосконалення технології прийняття рішень;
- визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Демко І.І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства/ П. Демко// Актуальні проблеми економічних наук. – 2022. – № 8. – С.88-92.
2. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень/ В.А. Чередник// Економічний вісник університету. – 2016. – Вип.31(1). – С.189-193.
3. Брюшкова Н.О. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні [Електронний ресурс] Н.О.Брюшкова, О.В. Ніколюк, О.Ф. Удовиця. – URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf.
4. Войтик О.Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування// О.Є.Войтик// Демократичне врядування. – 2023. – Вип. 1 (31). – С. 120-123.
5. Ваганова Л. В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління/ Л.В. Ваганова, І.А. Юричина, О.С.Карпанасюк// Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 1. – С. 94–98.
6. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні/ С.В. Найдюк// Аспекти публічного управління. Теорія та історія управління. – 2015. – №9(23). – С.12-19.
7. Бондарчук Н.В. Діджиталізація та публічна комунікація місцевому самоврядуванню/ Н.В. Бондарчук, Н.П. Дуброва// Публічне управління і адміністрування в Україні: Актуальні проблеми у сфері публічного управління. –2022. – № 32. – С. 102-105.
8. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень/ С.В. Груб'як// Економіка і суспільство. – 2017. – № 11. – С.201-204
9. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві/ О.Вольська// Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2020. – № 3. – С. 15– 20.

10. Воронкова В. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації/ В. Воронкова, В. Кошелєвський, С. Лисиця// Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – 5 (14). – С.76-81.

11. Скопенко Н.С. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень/ Н.С. Скопенко, О.О. Шеремет, М.В. Єршомін// Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 18. – С.49-55.

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

13. Парій Л. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві/ Л.В. Парій, А.О.Кубрак Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств. – 2023. – № 47. – С.75-79.

14. Магнацова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах/ Н.М.Магнацова// Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2022. – № 29. – С. 39–44.

15. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень/ О.Шульга// Підприємництво та інновації. – 2022. – №(22). – С.54-58.

16. Бабчинська О., Собчук С. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України/ О.Бабчинська, С.Собчук// Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2. – С. 22–25.

17. Левіна-Костюк, М. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації/ М. Левіна-Костюк, О. Мельничук, Н. Телічко// Економіка та суспільство. 2022. – № 43. – С. 167-172

18. Бортник Н.П. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади/ Н.П.Бортник, О.С.Дніпров// Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. – 2017. – № 6. – С. 80–84.

19. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: [навчальний посібник] / За заг. ред. Є. Г. Карташова, А. П. Миколайця. – Київ: Освіта України, – 2020. – 3 04 с.

20. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління/ П.Яремко// Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». – 2021. – №7. – С. 57-61

21. Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223-2018-%D0%BF#Text>

22. Полінкевич О.М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб./ О.М.Полінкевич, І.Г.Волинець. – Луцьк: ВежаДрук, – 2023. – 287 с.

23. Назаренко О.А., Безверхнюк Т.М. Прийняття публічно управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: технології підвищення ефективності/ О.А.Назаренко, Т.М.Безверхнюк// Механізми публічного управління. – 2023. – № 38. – С.119-124.

24. Лозовський, О. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації/ О. Лозовський, М. Горшков// Економіка та суспільство. – 2023 – № 55. – С.87-94

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

26. Штиршов О.М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління/ О.М. Штиршов// Державне будівництво. – 2023. – № 2. – С.30-41.

27. Гнатюк О.В Сутність механізмів прийняття публічних рішень/ О.В Гнатюк// Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 2(30).– С.69-81.

28. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

29. Ніколаєв К.Д. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні/ К.Д. Ніколаєв, С.В.Чуб// Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. – 2023 р. – №1 (79). – С.106-111.

30. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять/ І.Бінько// Вісник АПСВТ. – 2020. – № 3-4. – С.41-47.

31. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні/ О.С. Коврига// Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. – 2019. – Том 30 (69). – №4. – С.67-72.

32. Пастух К. В. Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління// Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. – 342 с.

33. Гайдученко, С.О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності/ С.О.Гайдученко// Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. – 2021. – № 13. – С.202-213.

34. Офіційний сайт Меджибізької громади// <https://medzhybizka-gromada.gov.ua/structure/>

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

студентка Колосківська Н.В.
факультет Менеджменту та адміністрування
2-й, БАМЗ 124-1

ЗАЯВА

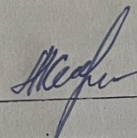
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

10.12.2025

дата



підпис