

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньої програми «Державна служба»,

на тему: «**Удосконалення механізму підготовки та прийняття
управлінських рішень в органах місцевого самоврядування (на
прикладі Сумської міської ради)**»

Здобувачки групи ДС.мз-21 Жолобок Анастасії Миколаївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

Анастасія ЖОЛОБОК

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст. викладач, к.е.н., доцент Тетяна БОНДАР

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20_____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньої програми «Державна служба»,

здобувачки групи ДС.мз-21 Жолобок Анастасії Миколаївни

1. Тема роботи **«Удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування (на прикладі Сумської міської ради)»** затверджена наказом 1387-VI від 1 грудня 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи – 6 грудня 2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розроблення заходів з удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.
4. Об'єкт дослідження: процес підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

5. Предмет дослідження: аспекти удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування з позицій забезпечення ефективних механізмів у цьому напрямі.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі самостійного дослідження науково-пошукового та прикладного характеру на основі компетентностей, отриманих під час навчання, а також на підставі статистичної звітності, періодичних видань, монографій, електронних ресурсів.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	24.10.-28.10.
II	Аналіз діяльності Сумської міської ради	28.10.-20.11.
III	Заходи щодо удосконалення підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування (на прикладі Сумської міської ради)	20.11.-06.12.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретико-методичні засади підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати діяльність Сумської міської ради в рамках предмета дослідження.

У розділі 3 студент повинен провести аналіз та розробити рекомендації щодо удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування (на прикладі Сумської міської ради).

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 17.10.2023

Керівник кваліфікаційної роботи_

ст. викладач, к.е.н., доц. Тетяна БОНДАР

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Анастасія ЖОЛОБОК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 41 сторінка містить 9 рисунків, 1 таблицю. У дослідженні використано 31 джерело літератури, що розміщуються на чотирьох сторінках. Робота присвячена аналізу сучасних підходів до формування механізму підготовки і прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, а також формуванню пропозицій з удосконалення діючого механізму прийняття управлінських рішень в об'єкті дослідження – Сумській міській раді.

Актуальність теми обумовлена важливістю забезпечення місцевого економічного розвитку та ефективності використання ресурсів для його досягнення. Необхідною умовою для цього є формування дієвого і результативного механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Метою роботи є розроблення заходів з удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Об'єктом дослідження є процес підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Предметом дослідження є аспекти удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування з позицій забезпечення ефективних механізмів у цьому напрямі.

Результати дослідження включають визначення основних проблем у процесах прийняття управлінських рішень, а також розроблення ефективних і результативних рекомендацій з удосконалення механізму прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування, організаціями та ін.

Ключові слова: механізм, органи місцевого самоврядування, місцевий розвиток, управлінські рішення, процес прийняття управлінського рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1 Сутність управлінського рішення та процесу підготовки і прийняття управлінського рішення.....	9
1.2 Підходи і методи підготовки та прийняття управлінських рішень.....	13
1.3 Дослідження сутності поняття механізму підготовки та прийняття управлінських рішень.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	21
2.1 Загальна характеристика діяльності Сумської міської ради.....	21
2.2 Виявлення проблем у процесах підготовки та прийняття управлінських рішень у Сумській міській раді.....	27
2.3 Ефективні методи та інструменти прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.....	29
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ).....	33
3.1 Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Сумській міській раді.....	33
3.2 Формування механізму підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.....	35
3.3 Визначення ефектів від впровадження запропонованих заходів.....	39
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність. Тема роботи є актуальною, що обумовлюється її суспільною важливістю та значущістю. Результативне та ефективне управління є базисом для забезпечення ефективності місцевого розвитку. Саме тому важливим завданням у цьому контексті постає удосконалення процесу прийняття управлінського рішення, а також формування дієвого механізму підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

Метою роботи є розроблення заходів з удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Для реалізації мети було заплановано вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність управлінського рішення та процесу його підготовки і прийняття.
2. Аналіз, систематизація та узагальнення підходів та методів підготовки та прийняття управлінських рішень.
3. Дослідження сутності поняття механізму підготовки та прийняття управлінських рішень.
4. Аналіз розвитку Сумської міської територіальної громади та системи міської влади.
5. Дослідження напрямів розвитку громади та системи управління громадою з урахуванням виявлених проблем.
6. Розроблення пропозицій з удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у системі управління громадою.

Об'єктом дослідження є процес підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є аспекти удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування з позицій забезпечення ефективних механізмів у цьому напрямі.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження є системна методологія розвитку. У процесі дослідження використовувалися й інші наукові підходи (процесний, ситуаційний, інноваційний, нормативний тощо). Було використано такі загальнонаукові, конкретно наукові та дисциплінарні методи дослідження: методи аналізу та синтезу, абстрагування, індукції та дедукції, методи економічного аналізу, статистичні методи обробки інформації, метод SWOT-аналізу та STEEPLE-аналізу, метод дерева цілей.

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 41 сторінка містить 9 рисунків, 1 таблицю. У дослідженні використано 31 джерело літератури, що розміщуються на чотирьох сторінках.

Практичне значення. У результаті дослідження розроблено рекомендації з удосконалення механізму прийняття управлінських рішень на місцевому рівні, а також запропоновано алгоритм і механізм підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування, організаціями та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність управлінського рішення та процесу підготовки і прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення – це вибір альтернативи. Управлінське рішення є змістом управлінської діяльності [1]. Оскільки керівник здійснює цикл управління (планування, організація, мотивація, контроль) і при цьому приймає управлінські рішення.

Управлінське рішення – це дія менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанту рішення відповідно до посадових обов'язків та повноважень. Такі дії керівника спрямовані на досягнення цілей організації [4].

У загальному розумінні рішення є видом розумової діяльності, через який проявляється воля людини. Ознаками рішення, які їх характеризують, є:

- можливість вибору дії з переліку альтернативних (рішення завжди передбачає наявність альтернатив, оскільки без альтернатив відсутнє рішення);
- наявність мети (управлінська діяльність є цілеспрямованою);
- вольовий акт особи, що приймає рішення [1].

Мета управлінського рішення, згідно з поглядами М. Мескона, – забезпечення руху до поставлених завдань. Тому найбільш ефективним управлінським рішенням стане вибір, який буде насправді реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети [3].

Існують такі вимоги до управлінських рішень [1]:

- всебічна обґрунтованість;
- своєчасність;
- необхідна повнота змісту;
- повноваження (владність) управлінського рішення;

– погодженість із раніше прийнятими рішеннями.

На рисунку 1.1 представлені фактори управлінських рішень.



Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на кадрові рішення в організації [4]

За змістом управлінські рішення включають такі елементи: організаційні, соціальні, економічні, правові та технологічні. Організаційний елемент змісту означає визначення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників при підготовці та реалізації рішень у межах діючої організаційної структури. Соціальний елемент змісту управлінського рішення передбачає врахування взаємодії між керівником та підлеглим та між працівниками. Економічний аспект означає забезпечення прийняття оптимального рішення, а також ефективної його реалізації. Оптимальність відіграє ключову роль і означає найкращий результат із врахуванням наявних обмежень за ресурсами. Правовий аспект змістовності управлінського рішення означає строге

дотримання загальнодержавної законодавчо-нормативної бази, а також актів регіонального, місцевого рівнів та внутрішньо організаційно] нормативної бази та внутрішніх актів керівництва організацією. Технологічний аспект змісту управлінських рішень передбачає планування оптимальної кількості ресурсів, використовуваних технологій [4].

Види управлінських рішень представлені у класифікації на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація управлінських рішень [5]

Розглянемо процес підготовки і прийняття управлінських рішень.

Згідно з поглядами авторів фундаментальної праці з менеджменту Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф., процес прийняття управлінських рішень є зв'язувальною ланкою базових функцій управління (планування, організація, мотивування та контроль).

За Месконом М. етапами підготовки та прийняття рішення є такі [3]:

1. Діагностика проблеми.
2. Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення.
3. Визначення альтернатив.
4. Оцінка альтернатив.
5. Вибір альтернативи (прийняття рішення).
6. Реалізація і зворотний зв'язок.

Ці етапами називаються процесом раціонального вирішення проблем.

У джерелі [2] виділено такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень:

- збір інформації про проблеми;
- виявлення проблеми, дослідження проблемної ситуації та причин її

виникнення;

- формування системи оцінювання;
- діагностування ситуації;
- розроблення прогнозу;
- генерування альтернатив;
- відбір основних альтернатив;
- розроблення сценаріїв;
- експертна оцінка;
- колективна експертна оцінка;
- ухвалення рішення;
- контроль та оцінка реалізації рішення.

На рисунку 1.3 представлено процес реалізації рішення при вирішенні конкретних завдань.

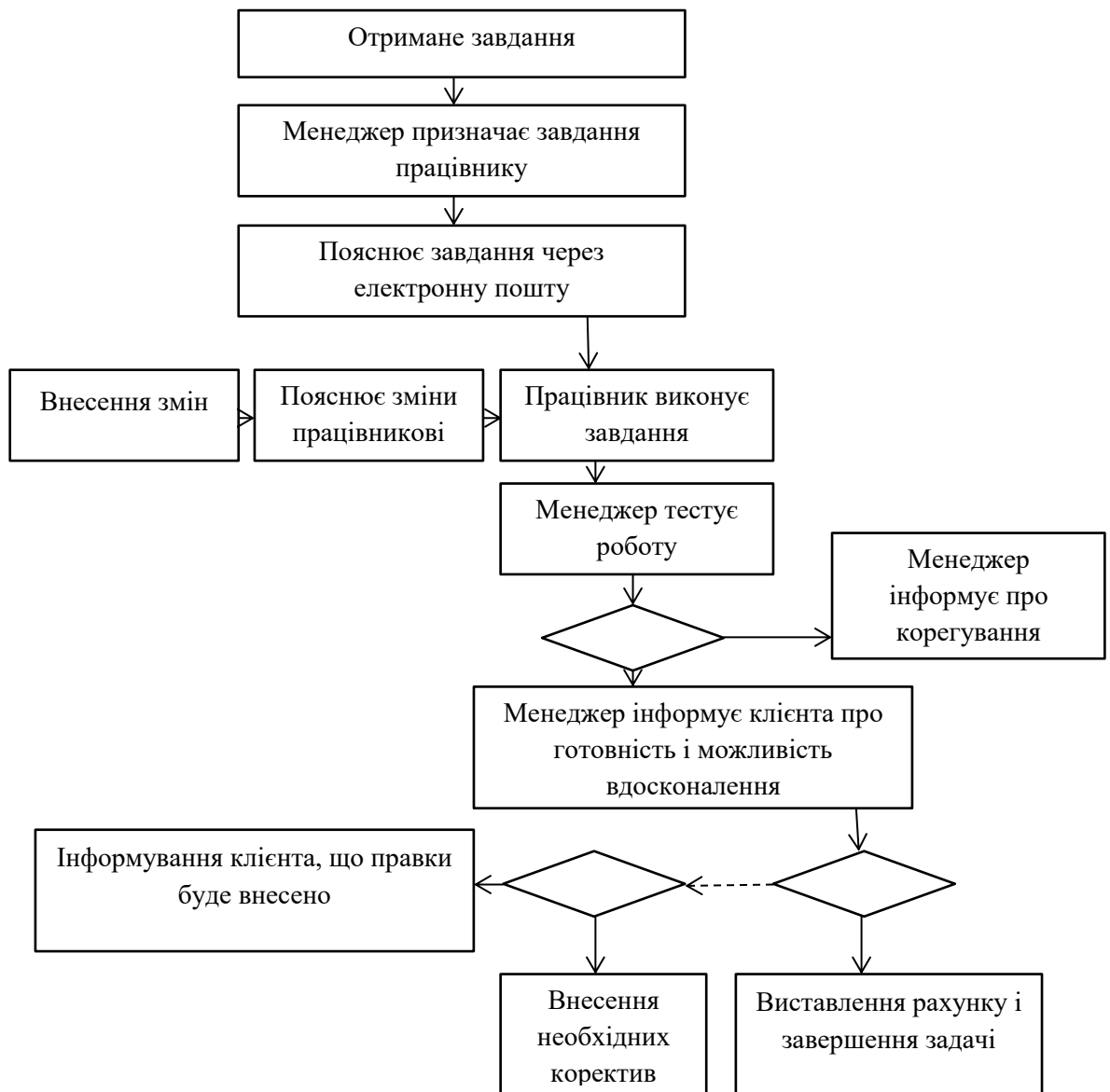


Рисунок 1.3 – Узагальнений процес реалізації рішення менеджера по запуску і виконання завдання [6]

1.2 Підходи і методи підготовки та прийняття управлінських рішень

Управління за змістом означає прийняття і реалізацію управлінських рішень. При цьому важливою передумовою ефективності та результативності управління є використання наукового методу в управлінні. Науковий метод складається з таких етапів:

1. Спостереження.
2. Формулювання гіпотези (наукового припущення).

3. Верифікація (доведення або спростування наукового припущення, сформульованого на попередньому етапі).

На рисунку 1.4 представлено порядок врахування наукового методу в управлінні.



Рисунок 1.4 – Науковий метод в управлінні [3]

Управління – це наука. Особливостями науки управління як підходу є такі [3]:

- використання наукового методу;
- системна орієнтація;
- використання моделей.

Згідно з авторами фундаментальної праці [3], при підготовці та прийнятті управлінських рішень критично важливо використовувати загальнонаукові методи, перш за все, такі як моделювання, експериментування, системний підхід. Моделювання та експериментування, системний аналіз при виявленні та обґрунтування альтернатив рішення має неоціненне значення.

У науці управління існують такі моделі, які можуть бути успішно застосованими у процесі прийняття управлінського рішення [3]:

- теорія ігор;
- моделі теорії черг;
- моделі управління запасами;
- моделі лінійного програмування;
- імітаційне моделювання;
- економічний аналіз.

Слід зазначити, що ці моделі можуть бути успішно застосованими у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Важливим завданням у цій сфері є ефективна імплементація фундаментальної теорії менеджменту.

Месконом М. виділяються такі основні методи прийняття управлінських рішень: метод дерева цілей, платіжна матриця. При цьому автором виділяються такі класичні підходи до прийняття управлінських рішень [3]:

- інтуїтивні рішення;
- рішення, засновані на судженнях;
- раціональні рішення.

Важливим завданням у процесі підготовки та прийняття управлінського рішення є прогнозування наслідків рішень. При цьому можуть бути використані як неформальні методи прогнозування, так і кількісні методи (аналіз рядів динаміки, метод екстраполяції тощо) та якісні методи прогнозування (метод експертних оцінок тощо).

До методів прийняття управлінських рішень доцільно віднести і методи діагностики проблеми, методи генерації ідей, методи оцінювання і вибору альтернативи [10].

На процес прийняття управлінських рішень впливає багато факторів, таких як [7]:

1. Ступінь ризику.
2. Інформація.

3. Час.

4. Особисті якості керівника.

Усі ці фактори критично важливі для врахування у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень згідно із загальною теорією управління.

Важливо також звернути особливу увагу на такий етап підготовки управлінського рішення, як обґрунтування альтернатив. Цей етап зазвичай здійснюється на основі аналізу витрат і вигод. Основними методами аналізу витрат та вигід є [8]:

- визначення альтернатив, для яких забезпечується можливість порівняння;

- коригування, які необхідні у ситуаціях, коли витрати і вигоди припадають на різні інтервали часу; важливим при цьому є і врахування зміни вартості грошей у часі;

- визначення вартості альтернатив, для яких грошова оцінка, як правило, неможлива;

- уточнення невизначеності, достатності інформації та всебічне і комплексне представлення витрат і вигод, що може бути основою прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом, який має бути врахований ще на етапі прийняття управлінських рішень, є подолання опору змінам працівників при реалізації управлінських рішень. Автор [9] пропонує методологію прийняття управлінських рішень на основі рефлексивного підходу. У рамках цього підходу для мінімізації можливого опору працівників у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень доцільно застосовувати такі методи та прийоми:

1. Формування належних умов, які будуть викликати у працівника відчуття раціональності рішення, яке реалізується.

2. Ефективне донесення працівникові мети організації і її зв'язку з рішенням, яке заплановано до реалізації.

3. Забезпечення свободи вибору працівникові, де це можливо.

4. Посилення важливості проблеми у сприйнятті працівником, на вирішення якої спрямоване рішення.

5. Раціональне інформаційне забезпечення працівника про проблемну ситуацію та поступове схиляння працівника до виконання управлінського рішення, що тягне за собою зміни.

1.3 Дослідження сутності поняття механізму підготовки та прийняття управлінських рішень

Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері має передбачати результативність державного управління [11].

Управлінські рішення у публічній сфері мають низку характерних рис [11]:

- вони засновані на волі народу;
- прийняття і реалізація рішень ініціюються і організовуються відповідно до вимог нормативно-правових актів;
- рішення є обов'язковими і носять примусовий характер;
- до процесу розроблення та прийняття управлінського рішення залучена велика кількість фахівців;
- рішення передбачають єдиний спосіб виконання, порушувати який не можна;
- здебільшого спрямовані на зовнішнє середовище (винятком є внутрішні рішення).

Функціями державно-управлінських рішень є [16]:

1. Координуюча.
2. Скервуюча.
3. Мобілізуєча.

Будь-який механізм передбачає розгляд основних наукових підходів, принципів, методів, інструментів, відносин, організаційних форм досягнення цілей на основі взаємоузгодження інтересів усіх зацікавлених сторін діяльності. Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного

управління загалом не є виключенням. Цей механізм спирається на етапи процесу прийняття управлінського рішення. У цілому доцільно спиратися на етапи прийняття управлінських рішень згідно з загальною теорією управління. Але рішення у сфері публічного управління мають свої особливості. Тому доцільно виділити такі етапи прийняття управлінських рішень у сфері публічного адміністрування [12]:

1. Аналіз і визначення пріоритетних проблем і потреб.
2. Згідно з порядком денним, створеного на основі попереднього етапу, виявляються альтернативи публічних рішень.
3. Аналіз альтернатив та остаточний вибір альтернативи, яка і буде публічним рішенням. Часто на цьому етапі відбуваються голосування за ту чи іншу альтернативу.
4. Практична реалізація прийнятих управлінських рішень.
5. Контроль реалізації прийнятих управлінських рішень та наслідків їх реалізації.

Стадіями прийняття державно-управлінських рішень є [16]:

1. Виникнення ситуації, що вимагає вирішення.
2. Підготовка необхідної інформації.
3. Підготовка варіантів рішень.
4. Прийняття рішення (вибір).
5. Організація виконання прийнятого рішення.

«Організаційний механізм прийняття й реалізації рішень у сфері публічного адміністрування є сукупністю етапів, що закономірно йдуть один за одним у визначеній часовій і логічній послідовності, між якими існують складні прямі зв'язки» [13]. Ідентифікація та вибір етапів цього процесу є одним із найважливіших теоретичних і прикладних завдань на сьогодні [13].

Вищенаведений перелік етапів прийняття управлінського рішення спирається на раціональний підхід у теорії управління. При цьому «на практиці управлінці зазвичай дотримуються концепції вимушеної раціональності (уперше досліджена Г. Саймоном), сутність якої полягає у тому, що з багатьох

можливих альтернатив люди можуть бачити лише деякі з них, тому здебільшого задовольняються не оптимальними, а досить добрими рішеннями або такими, що дають змогу якось вирішити проблему» [15].

У сучасних умовах також постає критично важливе завдання розроблення новітніх методик та процедур прийняття управлінських рішень у сфері державного управління [14]. Адже методи та інструменти займають важливе місце серед інших складових механізму підготовки та прийняття управлінських рішень.

Згідно з [17], державно-управлінське рішення у кризових умовах має забезпечуватися правовим, організаційним і структурно-функціональним механізмами державного управління, а також політичним, інформаційним, ресурсним тощо.

У таблиці 1.1 наведено основні підходи та методи, рекомендовані до використання при удосконаленні механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління на місцевому рівні.

Таблиця 1.1 – Типізація проблем у суспільних системах та методи їх вирішення [18]

Тип проблеми	Характеристика проблеми	Основні методичні підходи	Аналітичні методи
Добре структуровані	Суттєві залежності між елементами проблеми можуть бути відображені у кількісній формі	Дослідження операцій: - програмовані рішення; - нормативна теорія рішень; - модель поведінки «економічної людини»	Дослідження операцій Сітьові методи Графічні методи Лінійне програмування Нелінійне програмування Динамічне моделювання Математичне моделювання Методи теорії масового обслуговування

Продовж. табл. 1.1

Слабко структуровані	Проблема містить елементи як кількісного, так і якісного характеру	Системний аналіз: - непрограмовані рішення; - моделювання; - моделі поведінки як «економічної людини», так і «адміністративної людини»	Евристичні методи Системний аналіз Математичне моделювання Методи оптимізації Методи теорії ігор Імітаційне моделювання Аналіз «витрати-випуск» Експертні методи Метод дерева цілей Методи стратегічного аналізу
Неструктуровані	Проблема містить тільки якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності між якими не визначені	Аналіз політики: - непрограмовані рішення; - програмний аналіз; - модель поведінки «адміністративної людини»	Евристичні методи Системний аналіз Статистичні методи аналізу Аналіз чутливості Метод сценаріїв Соціальні експерименти Метод дерева цілей Методи соціології та соціальної психології Експертні методи

Методи, які застосовуються за етапами прийняття управлінських рішень, складають важливу частину механізму прийняття ефективних та результативних рішень.

Таким чином, механізм прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері включає організаційні форми, застосовувані наукові підходи, принципи, методи, інструменти за етапами підготовки та прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика діяльності Сумської міської ради

Система місцевого самоврядування включає згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [20]:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- органи самоорганізації населення.

Міська громада здійснює міське самоврядування самостійно (вибори, референдуми, інші форми прямої демократії), а також через органи місцевого самоврядування [19].

Відповідно до статуту територіальної громади м. Суми система міської влади передбачає [19]:

1. Міську владу:

- а) міська рада;
- б) міський голова;
- в) виконавчий комітет, управління, відділи, служби, та ін. органи міської ради;
- г) органи самоорганізації населення.

2. У місті можуть утворюватися районні ради у місті.

Вони створюють власні виконавчі органи та обирають голову ради.

Передбачені також інші форми участі громадськості згідно із статутом громади: громадські слухання, місцеві ініціативи, колективні та індивідуальні звернення [19].

Згідно із статутом територіальної громади міста Суми, міська рада є представницьким органом громади міста. Рада складається з депутатів, які обираються громадою згідно із Конституцією України [19].

Міська рада має право розглядати і вирішувати питання, які відносяться до її відання згідно із Конституцією і законами України. Перелік питань, що вирішуються на пленарних засіданнях міської ради, визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [19].

Рада здійснює свою роботу сесійно. Сесія включає пленарні засідання та засідання постійних комісій [19].

Міська рада утворює органи ради, що обираються з її депутатів, для розгляду і підготовки питань, що належать до її відання. Міська рада також здійснює контроль за виконанням своїх рішень. Контроль проводять постійні комісії ради. Міська рада також здійснює контроль з конкретно визначеного нею кола питань, що належать до повноважень органів міського самоврядування. Його проводять тимчасові контрольні комісії ради [19].

Громада м. Суми має право достроково припинити повноваження міської ради, якщо мало місце прийняття рішень з порушенням Конституції або законів України, прав і свобод громадян та ін. Ці питання вирішуються на місцевому референдумі [19].

Основні принципи діяльності міської влади згідно із статутом територіальної громади є такими [19]: принципи прозорості, відповідальності та ефективності.

Принцип прозорості передбачає максимально повну відкритість та доступність інформації про діяльність міської влади в засобах масової інформації, на її веб-сайті. Прозорість діяльності міської влади також означає залучення громадськості до обговорення актуальних проблем розвитку міста.

Принцип відповідальності передбачає виконання своїх обов'язків, звітування перед міською громадою, несення відповідальності перед міською громадою.

Принцип ефективності передбачає забезпечення місцевою владою досягнення запланованих цілей на основі ефективного використання усіх видів ресурсів.

Виконавчими органами міської ради є її виконавчий комітет, управління, відділи, служби, районні адміністрації та ін.

«У межах, встановлених законами України, виконавчі органи міської ради здійснюють власні і делеговані повноваження у таких сферах:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;
- бюджету, фінансів і цін;
- управління комунальною власністю;
- житлово-комунального господарства;
- побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування;
- транспорту і зв'язку;
- будівництва;
- освіти;
- охорони здоров'я;
- культури;
- фізкультури і спорту;
- регулювання земельних відносин;
- охорони навколишнього природного середовища;
- соціального захисту населення;
- зовнішньоекономічної діяльності;
- оборонної роботи;
- адміністративно-територіального устрою;
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод, законних інтересів громадян;
- інші повноваження» [19].

Розглядаючи систему управління Сумської територіальної громади, доцільно проаналізувати її об'єкт управління – м. Суми, міську громаду.

Згідно із статутом територіальної громади м. Суми, місто Суми є адміністративним центром Сумської області, а також є містом обласного значення [19]. Сумчани, як жителі м. Суми, утворюють міську громаду.

Розвиток самої території міста забезпечується на основі довгострокового генерального плану міста Суми.

Сумська міська територіальна громада утворена 24 квітня 2019 року. Було приєднано Піщанську сільську раду до її складу [21].

21 жовтня 2020 року до складу Сумської міської територіальної громади включені також сільські територіальні громади: Стецьківська, Битицька і Великочернечинська та утворені відповідні старостинські округи [21].

У складі Сумської міської територіальної громади 21 населений пункт [21]:

1. Сумська міська рада:

- місто Суми;

2. Піщанський старостинський округ:

- село Піщане;
- село Верхнє Піщане;
- село Житейське;
- село Загірське;
- село Кириаківщина;
- село Трохименкове;

3. Битицький старостинський округ:

- село Битиця;
- село Вакалівщина;
- село Зелений Гай;
- село Микільське;
- село Пушкарівка;

4. Великочернечинський старостинський округ:

- село Велика Чернеччина;
- село Вільшанка;
- село Липняк;

- село Хомине;

5. Стецьківський старостинський округ:

- село Стецьківка;
- село Кардашівка;
- село Радьківка;
- село Рибці;
- село Шевченкове.

Центр Сумської міської територіальної громади – місто Суми.

Населення центру Сумської міської територіальної громади (м. Суми) складає 277,5 тис. осіб (2020 рік) [21].

Площа – 347,9 км² (2020 рік) [21].

Згідно із Стратегією розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року, місією громади є [23]: «Інтеграція активності мешканців, які розвиваються завдяки якісній освіті, креативному підприємництву, ефективному управлінню та створенню сталих, безпечних, комфортних, екологічних умов життя. Відкритість та активність є джерелами натхнення та мотивацією до громадотворення».

Згідно зі Стратегією розвитку м. Суми до 2030 року визначено чотири основні напрями розвитку міста [22]:

- «Доступність;
- Місто для людей;
- Конкурентоспроможна економіка;
- Ефективне управління».

Цільові програми Сумської міської територіальної громади є такими на 2024 рік [24]:

1. «Програма підвищення енергоефективності в бюджетній сфері Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
2. Програма охорони навколишнього природного середовища Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.

3. Програма розвитку міжнародної співпраці та сприяння формуванню позитивного інвестиційного іміджу Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
4. Цільова Програма підтримки малого і середнього підприємництва Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
5. Цільова Програма управління та ефективного використання майна комунальної власності та земельних ресурсів Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
6. Програма Сумської міської територіальної громади «Милосердя» на 2022-2024 роки.
7. Програма Сумської міської територіальної громади «Соціальна підтримка Захисників і Захисниць України та членів їх сімей» на 2022-2024 роки.
8. Програма оздоровлення та відпочинку дітей Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
9. Програма розвитку та вдосконалення пасажирського транспорту і мобільності на території Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
10. Програма молодіжного житлового кредитування Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
11. Комплексна Програма Сумської міської територіальної громади «Охорона здоров'я» на 2022-2024 роки.
12. Комплексна програма Сумської міської територіальної громади «Освіта на 2022-2024 роки».
13. Цільова комплексна Програма розвитку культури Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.
14. Цільова Програма щодо сприяння зміцненню обороноздатності Сумської міської територіальної громади для забезпечення безпечного життя цивільного населення в умовах воєнного стану на 2024 рік та ін».

Основними цілями місцевого економічного розвитку міста Суми згідно з Планом місцевого економічного розвитку міста були такими на відповідний плановий період [25]:

1. Забезпечити надання супровідних послуг для бізнесу та створення базової інфраструктури для його розвитку.
2. Сформуванати маркетингову політику СМР.
3. Створити умови для розвитку сфери туризму».

2.2 Виявлення проблем у процесах підготовки та прийняття управлінських рішень у Сумській міській раді

Функціонування системи управління на місцевому рівні регулюється Конституцією та відповідними законами. Крім того, система управління на місцевому рівні інтегрована у багаторівневу систему публічного управління, яка склалася в Україні. Тому проблемами у місцевій системі управління є проблеми, характерні для загальної системи публічного управління в Україні.

Бобко Л.О. виділяє у своїх працях такі проблеми публічного адміністрування в Україні [26]:

1. Недостатня децентралізація функцій державних структур на територіальному рівні.
2. Недостатній рівень уніфікації нормативно-правової, законодавчої бази.
3. Недостатній рівень розвитку управління публічними організаціями з метою підвищення їх організаційної та соціальної ефективності.
4. Проблеми у сфері якісної фахової підготовки державних службовців з високим рівнем свідомості та кваліфікації, готових до інноваційної діяльності тощо.

Білоус А.О. виділяє такі проблеми системи публічного управління у воєнний час [27]:

1. Інтенсифікація застосування цифрових технологій і подальший їх розвиток.

2. Підвищення рівня професіоналізму державних службовців.
3. Розвиток концепції соціальної відповідальності та формування клієнтоорієнтованої організаційної культури.
4. Застосування ситуативного управління в умовах невизначеності.
5. Запобігання та протидія корупції.
6. Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби та оптимізація кадрового складу системи державного управління.
7. Розроблення та ефективна реалізація стратегії антикризового управління.
8. Формування інформаційної культури серед населення, державних службовців.

З огляду на функціонування системи управління Сумською міською територіальною громадою нами було виявлено такі проблеми у сфері самого процесу управління громадою:

1. Недостатній рівень гнучкості у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Ця проблема досить поширена у сфері публічного управління та адміністрування, але у цій сфері все ж наявний потенціал збільшення гнучкості в управлінні. Це сприяє підвищенню рівня та ефективності реалізації стратегій, планів, програм, проектів громади.
2. Відсутність базового алгоритму підготовки та прийняття управлінських рішень, який би ґрунтувався на відпрацьованому та ефективному процесі прийняття управлінських рішень системою управління. При цьому важливо аналізувати окремі процедури у процесі прийняття управлінського рішення, особливо це стосується процедур прийняття ефективних управлінських рішень, які не регулюються законодавством.
3. Питання ефективної реалізації прийнятих управлінських рішень лишається завжди актуальним для будь-якої системи управління.
4. Недостатній рівень використання системного підходу та інших ефективних наукових підходів (ситуаційного, процесного, інноваційного тощо), а також новітніх концепцій, методів та інструментів прийняття управлінських

рішень (дерево цілей, дерево проблем, економіко-математичне моделювання, математичне програмування, дослідження операцій, SCM-менеджмент, TOWS-аналіз, побудова та обґрунтування сценаріїв тощо).

5. Недостатнє розуміння державними службовцями важливості забезпечення ієрархічності документів управління у системі публічного управління та адміністрування, а також принципу ієрархічності у багаторівневій системі публічного управління.

2.3 Ефективні методи та інструменти прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування

Сучасна наукова та прикладна література містить різні підходи, методи та інструменти підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Методи підготовки та прийняття управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні. Доцільно застосовувати як кількісні, так і якісні методи у загальному процесі підготовки та прийняття управлінських рішень.

Кількісні методи використовуються у ситуаціях, коли фактори впливу на об'єкт управління підлягають формалізації та вимірюванню.

Використання якісних методів важливе при ситуаціях, коли фактори впливу на об'єкт управління є важко формалізованими та їх неможливо виміряти у натуральних чи вартісних одиницях виміру.

Одним із найбільш поширених якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень є експертний метод, який має досить багато різновидів.

Якщо аналізувати кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень, то вони також поділяються на методи, які застосовуються в умовах визначеності (достатності релевантної інформації для управління) та в умовах невизначеності (недостатня кількість або повна відсутність релевантної для суб'єкта управління інформації).

До кількісних методів підготовки та прийняття управлінських рішень відносять: аналітичні методи (аналіз точки беззбитковості, інші методи економічного аналізу та ін.), статистичні методи (методи теорії математичної статистики, методи теорії ймовірності тощо), методи математичного програмування, методи дослідження операцій, методи теорії ігор, теорія черг та ін.

Важливим завданням при розгляді методів підготовки та прийняття управлінських рішень є знання та використання методів ефективної реалізації прийнятих рішень.

Месконом М., Альбертом М. та Хедоурі Ф. запропоновано такі інструменти реалізації управлінських рішень [3]: прогнозування, платіжна матриця, «дерево рішень».

Прогнозування у системі прийняття управлінських рішень має надзвичайно важливе значення. Адже при обґрунтуванні альтернатив перед прийняттям управлінського рішення постає необхідність прогнозування наслідків реалізації альтернатив рішення. Але з огляду на наявність якісних аспектів об'єкта управління, прогнозування може передбачати не тільки надання кількісних оцінок щодо майбутнього стану об'єкта управління у розрізі кожної з альтернатив. Тому важливо використовувати як кількісні, так і якісні методи прогнозування. У науковій літературі виділяють такі кількісні методи прогнозування: прогнозування за нормами та нормативами, параметричний метод, індекси, метод екстраполяції та ін. До якісних методів прогнозування відносять, перш за все, експертний метод. Корисним методом у цьому відношенні є і метод функціонально-вартісного аналізу.

Слід зазначити, що, аналізуючи методи прийняття управлінських рішень, варто звертати увагу не тільки на методи власне вибору оптимальної альтернативи (метод дерева рішень, метод платіжної матриці тощо). Важливим також є використання сучасних методів у розрізі етапів процесу підготовки та прийняття управлінських рішень (метод дерева проблем – на етапі аналізу проблеми перед постановкою мети управління у процесі прийняття

управлінського рішення, метод економіко-математичного моделювання – при оцінці альтернатив рішення та ін.). Хоча, безумовно, методи саме прийняття управлінських рішень займають важливе місце у теорії управління. Це методи теорії ігор, метод дерева цілей тощо.

Розглянемо один з найбільш важливих методів прийняття управлінських рішень, який широко використовується у сфері публічного управління. Це метод дерева цілей (рішень).

Дерево цілей – ефективний інструмент декомпозиції загальної мети на цілі нижчих рівнів. Дерево цілей передбачає деталізацію аж до операційних завдань. Така вичерпна декомпозиція дозволяє передбачити усі проблеми та цілі, необхідні для реалізації загальної цілі. Дерево цілей може бути легко трансформоване у дерево рішень. Тоді окремі гілки дерева цілей є альтернативами. На рисунку 2.1 представлено дерево цілей.

«Дерево рішень – це графічний метод, що пов’язує точки прийняття рішення, можливі стратегії, їх наслідки з можливими факторами, умовами зовнішнього середовища» [28].

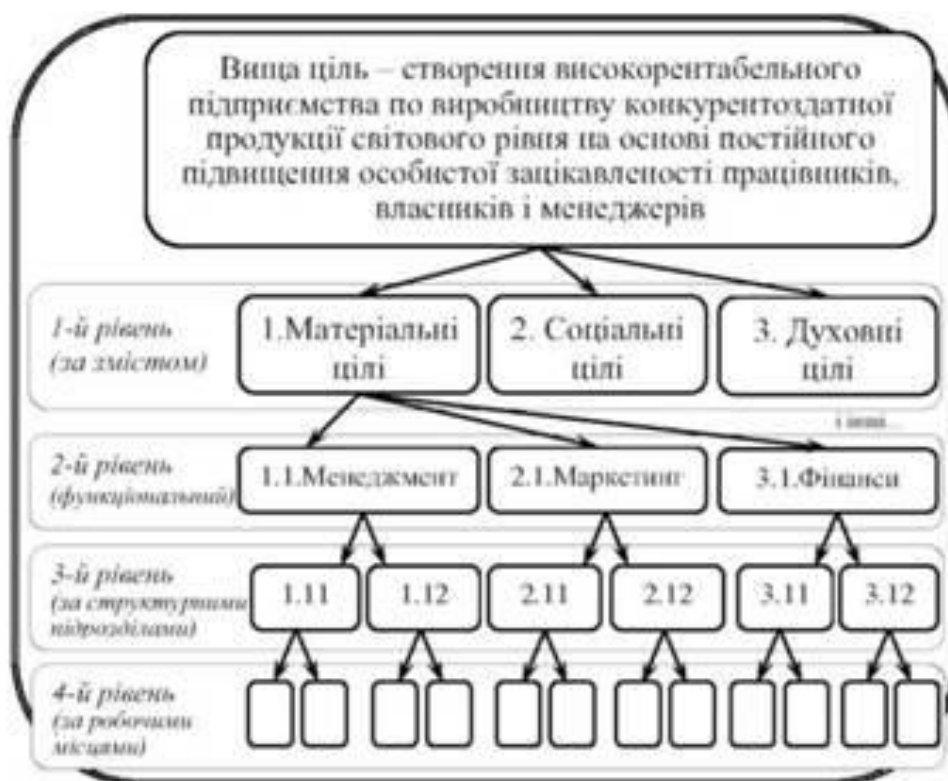


Рисунок 2.1 – Приклад дерева цілей [29]

На рисунку 2.2 представлено приклад дерева рішень з придбання установок пакування продукції.

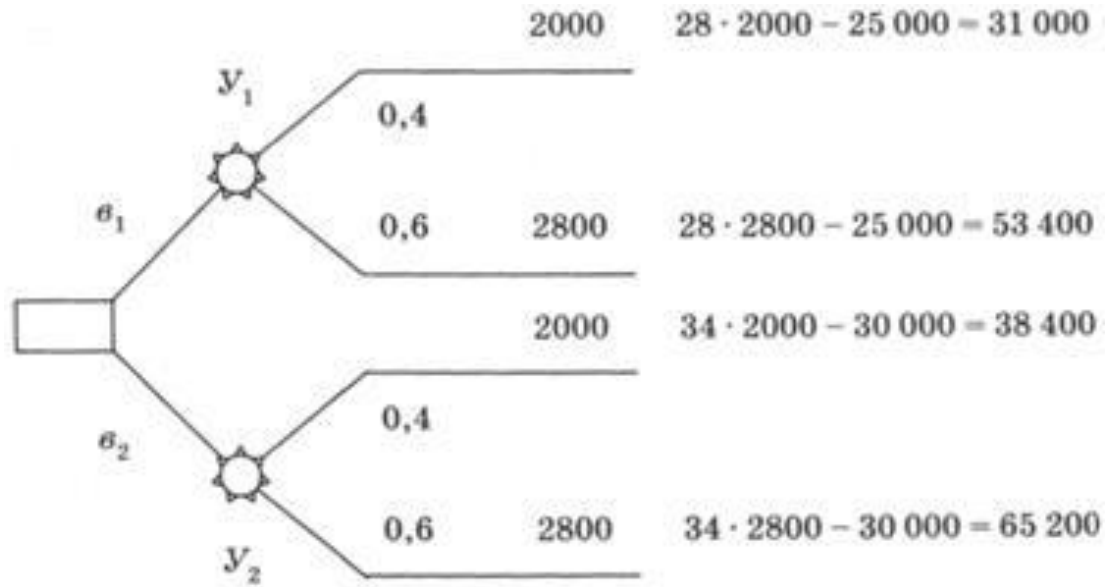


Рисунок 2.2 – Приклад дерева рішень з придбання обладнання пакування продукції [30]

Надзвичайно важливим є метод дерева проблем. Приклад дерева проблем зображено на рисунку 2.3. Він є дуже ефективним на першій стадії процесу прийняття будь-якого управлінського рішення – діагностика проблем.



Рисунок 2.3 – Приклад дерева проблем [31]

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

3.1 Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Сумській міській раді

Нами розроблено пропозиції з удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у системі управління Сумською міською територіальною громадою:

1. Побудова та подальше використання алгоритму прийняття управлінських рішень з урахуванням законодавчо визначених засад функціонування органів місцевого самоврядування та науково-методичних засад управління.

2. Розроблення та формалізація детальних та ефективних процедур підготовки та прийняття управлінських рішень у системі міської влади.

3. Навчання та підвищення управлінських компетентностей керівників різних ланок у системі управління громадою для забезпечення ефективної реалізації управлінських рішень, у тому числі довгострокових та стратегічних.

4. Використання принципів системного підходу до підготовки управлінських рішень, а також їх реалізації.

5. Використання новітніх концепцій, підходів, методів підготовки управлінського рішення та їх прийняття, керуючись побудованим алгоритмом підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування (дерево рішень, дерево проблем, TOWS-аналіз, сценарний аналіз тощо).

6. Створення більш гнучких організаційних форм і груп підготовки та реалізації рішень у системі міської влади, а також ширше залучення дорадчих органів.

7. Побудова більш ефективних форм взаємодії громади та системи управління нею для підвищення ефективності управління та розвитку громади.

На рисунку 3.1 представлено розроблений алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

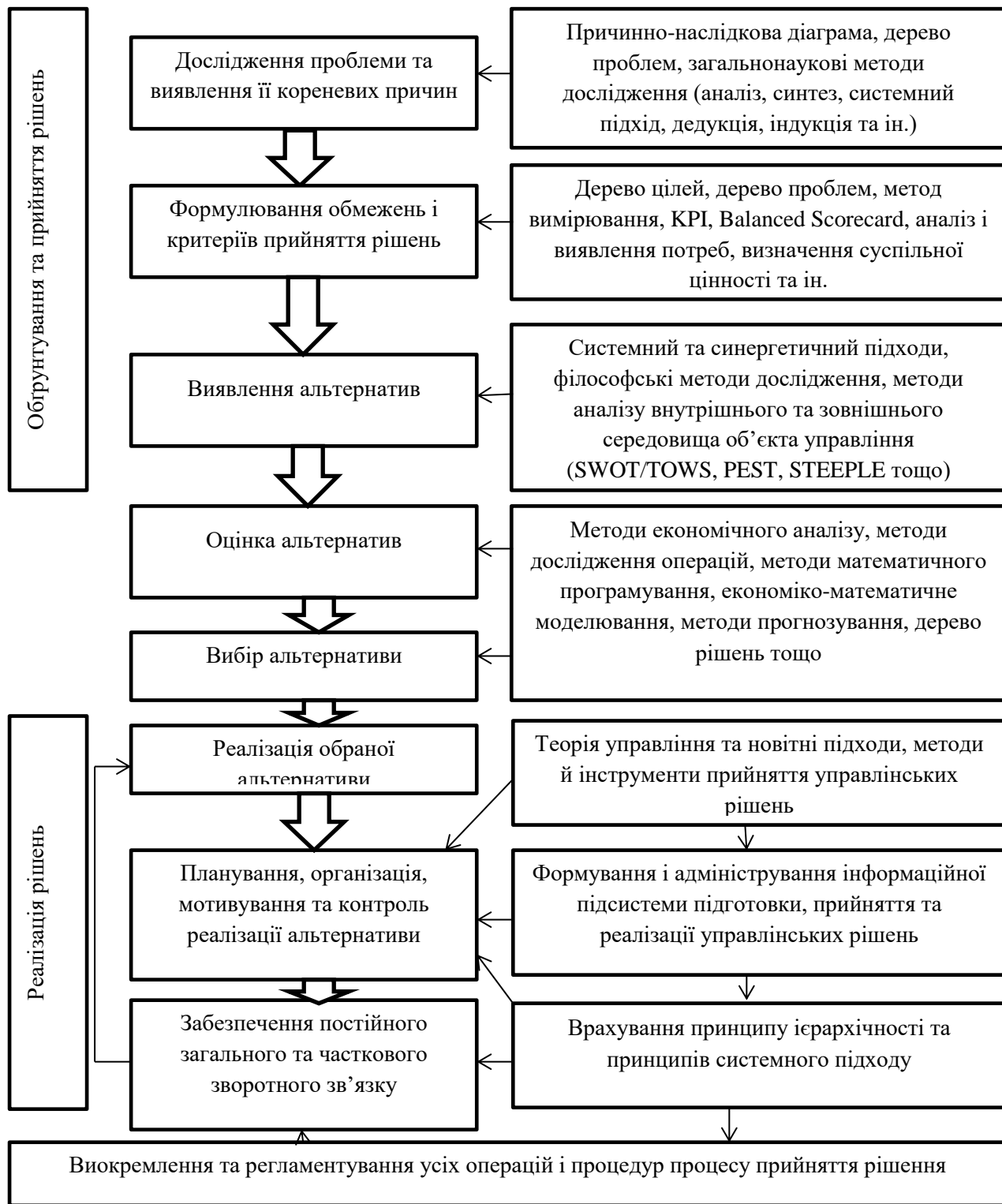


Рисунок 3.1 – Алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень органами місцевого самоврядування

У представленому вище алгоритмі обґрунтування і прийняття управлінських рішень, а такої їх ефективної реалізації важливими аспектами є:

- виокремлення та регламентування усіх процедур процесу,
- застосування основних положень теорії управління, теорії прийняття управлінських рішень,
- приділення належної уваги процесу реалізації обраної альтернативи (прийнятого рішення),
- формування та врахування зворотного зв'язку,
- створення динамічної інформаційної підсистеми підтримки прийняття та реалізації управлінських рішень,
- використання відповідних ефективних методів, підходів та інструментів на кожному з етапів прийняття управлінських рішень.

3.2 Формування механізму підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування

Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування – це цілісне утворення в управлінському циклі, що охоплює ефективні наукові підходи, принципи, організаційні форми, методи (способи управління), важелі та інструменти планування, організування, мотивування та контролю функціонування і розвитку територіальної громади.

На рисунку 3.2 представлений механізм підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

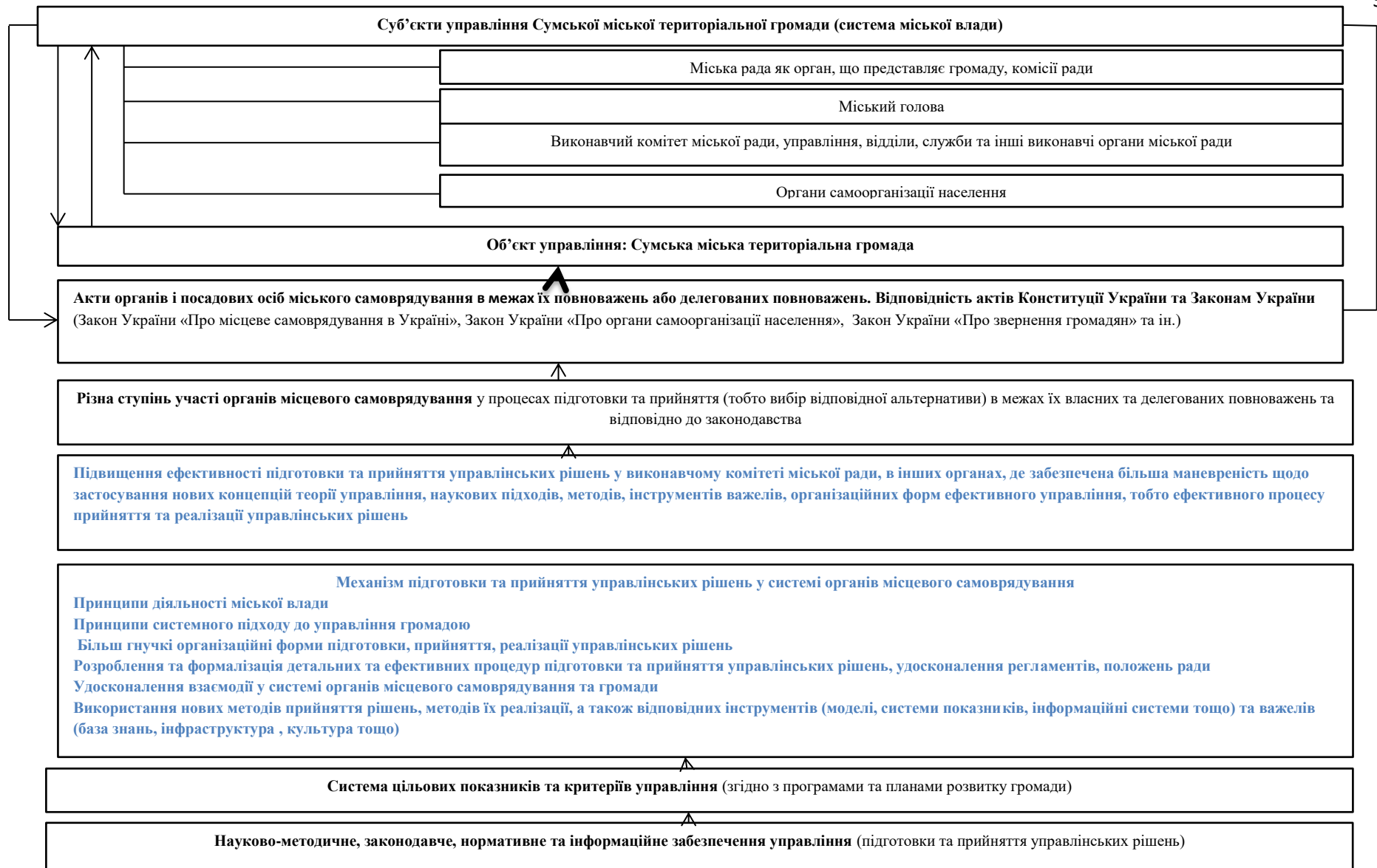


Рисунок 3.2 – Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Основними елементами пропонованого механізму підготовки та прийняття управлінських рішень є:

- суб'єкт (міський голова, міська рада, виконавчий комітет ради, органи самоорганізації населення);
- об'єкт управління (грумада);
- акти органів і посадових осіб відповідно до законодавства України;
- принципи управління громадою;
- організаційні форми ефективної взаємодії системи міської влади та громади;
- ефективні підходи, методи та інструменти прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень відповідно до запропонованого алгоритму прийняття та реалізації управлінського рішення;
- система цільових показників управління громадою;
- науково-методичне, інформаційне, законодавче, нормативне забезпечення прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень.

Основні ідеї запропонованого механізму підготовки та прийняття управлінських рішень розкриваються у таких положеннях:

1. Побудова і запровадження повного циклу процесу підготовки та прийняття управлінських рішень згідно з теорією управління. Детальний аналіз та виокремлення операцій і процедур у цьому процесі, а також їх документування та регламентування. Поділ операцій і процедур за критерієм гнучкості: виокремлення операцій і процедур, де можна застосовувати ефективні методи та інструменти прийняття рішень, а також виділення тих операцій і процедур, порядок виконання яких регулюються законодавством. Проведення аналітичної роботи щодо можливостей ефективного їх виконання відповідно до теорії менеджменту та теорії прийняття управлінських рішень.

Відпрацювання і подальше використання побудованого алгоритму підготовки, прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень.

2. Підвищення кваліфікації та навчання державних службовців базовим положенням теорії управління та теорії прийняття управлінських рішень, а також оволодіння ними ключовими компетентностями щодо прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері публічного управління.

3. Застосування ефективних підходів і методів до прийняття управлінських рішень, підвищення рівня гнучкості виконання операцій і процедур у процесі прийняття управлінських рішень, які мають більшу маневреність (не регулюються Конституцією та законодавчими актами).

4. Застосування основних принципів системного підходу:

– врахування усіх релевантних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища при здійсненні управління;

– принцип ієрархічності (врахування внутрішньої ієрархії та зовнішньої через існування підсистем і суперсистем, а також багаторівневої системи публічного управління);

– принцип виокремлення системоутворюючих елементів та відносин;

– принцип динамічності;

– принцип врахування минулих етапів розвитку об'єкта управління та виявлення майбутніх етапів його розвитку на основі перенесення логіки минулого розвитку та теперішнього стану справ з об'єктом;

– принцип інтегративності внутрішніх елементів об'єкта управління.

5. Чітке забезпечення дотримання визначеного місця всіх елементів управління (планів, програм, проектів, стратегій, функцій управління тощо) у багаторівневій системі публічного управління.

6. Побудова ефективних організаційних форм взаємодії громади та системи міської влади, підвищення ефективності самоорганізації населення.

7. Підвищення рівня прозорості прийняття та реалізації управлінських рішень. Забезпечення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

3.3 Визначення ефектів від впровадження запропонованих заходів

Застосування запропонованих алгоритму та механізму підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень дозволить отримати такі ефекти:

1. Соціальний ефект: результатом прийнятих та реалізованих оптимальних управлінських рішень має стати отримання суспільної цінності у результаті розвитку суспільних систем. Це може стати основою зростання у подальшому рівня якості життя територіальної громади.
2. Економічний ефект: зростання суспільної цінності та позитивних грошових потоків у результаті реалізації стратегій, програм, планів, проектів місцевого економічного розвитку. Впровадження проектного менеджменту дозволить підвищити інвестиційну ефективність прийнятих та реалізованих управлінських рішень у сфері управління місцевим економічним розвитком.
3. Науковий ефект: підвищення рівня знань та кваліфікації державних службовців у сфері прийняття та реалізації управлінських рішень. Це може стати стимулом належної уваги до науково-дослідних робіт у підвищення ефективності застосування та впровадження нових підходів та методів у процесах прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління.
4. Управлінський ефект: підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень та функціонування системи управління місцевим розвитком.

ВИСНОВКИ

Результатами проведених досліджень у магістерській роботі є такі положення:

1. Проаналізовано сутність управлінських рішень та їх види. Визначено, що управлінські рішення є основою діяльності керівника, тому надзвичайно важливо бути здатним обґрунтовувати та приймати, а також ефективно реалізовувати оптимальні управлінські рішення. Ця задача ускладнюється у зв'язку із суттєвим ускладненням об'єктів управління у публічній сфері.

2. Розглянуто підходи та методи прийняття управлінських рішень. Основними з них є: інтуїтивний, раціональний та той, котрий базується на судженнях. Наразі у теорії та практиці існують і використовуються багато методів та конкретних інструментів прийняття оптимальних управлінських рішень. Слід зазначити, що ці підходи і методи дозволяють також ефективно реалізовувати прийняті управлінські рішення для досягнення цілей управління.

Критично важливим у цьому відношенні є застосування наукових підходів, зокрема, системного підходу. Застосування принципів системного підходу дозволить розвинути системне мислення державних службовців для забезпечення ефективного управління дуже складними об'єктами у публічній сфері.

3. Досліджено сутність механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. У цьому контексті також виділено основні проблеми, які наявні при управлінні суспільними системами на сьогодні.

4. Проаналізовано суб'єкт та об'єкт управління територіальної громади м. Суми та виявлено основні проблеми управління. Приділено увагу аналізу найважливіших підходів, методів та інструментів для підвищення ефективності процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень для забезпечення розвитку об'єкта (дерево цілей, дерево рішень, дерево проблем,

сценарний аналіз, експертні методи, методи комплексного аналізу середовищ, системного аналізу об'єктів тощо).

5. Розроблено пропозиції до удосконалення процесів управління, процесів прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Запропоновано алгоритм підготовки та прийняття управлінських рішень державними службовцями.

6. Сформовано механізм підготовки та прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Обґрунтовано основні очікувані ефекти, які можуть бути отримані у результаті застосування вищезгаданого механізму. При цьому приділена належна увага питанню реалізації управлінських рішень та окреслено місце цього питання у загальному процесі прийняття управлінського рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Випуск 237. Том 249. С. 47–51. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2014/249-237-8.pdf>
2. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск # 11. С. 201–204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf
3. Мескон М., Альберт, М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
4. Никитюк Ю. Роль управлінських рішень в управлінні організацією. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. матеріалів доп. учасн. ІУ Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет. С. 255–257. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35939/1/255.pdf>
5. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті «Львівська політехніка», 2007. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf
6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>
7. Кузиляк В., Яковчук Р., Саміло А., Повстин О., Шишко В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. 2016. С. 218–224. URL: http://science2016.lp.edu.ua/sites/default/files/Full_text_of_%20papers/vnulpurn_2016_855_36.pdf

8. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. 2021. С. 10–16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/4.pdf

9. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 19, частина 1. 2018. С. 146–151. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24215/1/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%99%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%A5%20%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%AC.pdf>

10. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.; за ред. Ю.Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

11. Лащук Я.М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. 2021. С. 113–117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/19.pdf

12. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf

13. Дробязко О.М. Методичні підходи до вдосконалення існуючих механізмів прийняття управлінських рішень в умовах публічного адміністрування. *Держава та регіони. Сер. Державне управління*. №3 (47). 2014. С. 46–50. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2014/10.pdf

14. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. № 9 (23), 2015. С. 12–19. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/656/635>
15. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 30 (69). № 4. 2019. С. 67–72. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/14.pdf
16. Ніколаєв К.Д., Чуб С.В. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 1 (79). 2023. С. 106–111. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/16.pdf
17. Потеряйко С.П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71). № 3. 2021. С. 108–114. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/20.pdf
18. Сокирник І.В., Гейдарова О.В. Методи прийняття управлінських рішень у публічній сфері. С. 67–68. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28302/2/MNPK_2019_Sokyrnyk_I_V-Methods_of_managerial_67-68.pdf
19. Статут територіальної громади міста Суми. Інформаційний портал Сумської міської ради. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/statut-mista/71-statut-mista.html>
20. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 6 жовтня 1998 р. № 163-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
21. Сумська міська територіальна громада. *Інформаційний портал Сумської міської ради*: веб-сайт. URL: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/sumska-miska-terytorialna-hromada.html>
22. Стратегія розвитку міста Суми 2030. URL: https://smr.gov.ua/images/documents/Strategia/Strategia_Sumi_2030.pdf

23. Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року. URL: https://smr.gov.ua/images/Strategia_rozvytku_do_2027.pdf
24. Цільові програми сумської міської ТГ. *Інформаційний портал Сумської міської ради*: веб-сайт. URL: https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/programi-rozvytku-mista.html#info-24_1
25. План місцевого економічного розвитку міста Суми. *Інформаційний портал Сумської міської ради*: веб-сайт. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/plan-mistsevoho-ekonomichnoho-rozvytku-mista-sumy.html>
26. Бобко Л.О. Проблеми становлення та розвитку системи публічного адміністрування в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №5. 2018. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/34.pdf
27. Білоус А.О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*. № 3. 2022. С. 23–29. URL: <file:///C:/Users/Wednesday%20Addams/Downloads/241-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-450-1-10-20220915.pdf>
28. Трофімова Л.А. (2015) Методи прийняття управлінських рішень. URL: https://stud.com.ua/31864/menedzhment/metodi_priynyattya_upravlinskih_rishen
29. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. URL: https://pidru4niki.com/11750204/ekonomika/obgruntuvannya_gospodarskih_rishen_ta_otsinyuvannya_rizikiv
30. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/24851-131-metod-dereva-rshen.html>
31. Дерево проблем та рішень. *CANactions School*: веб-сайт. URL: <https://hromada.canactions.com/derevo-problem-rishen/>