

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЛІПСЬКА ВІКТОРІЯ ЛЕОНІДІВНА

УДК 331.1

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ
ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ «ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ»

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2019

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Юрик Наталія Євгенівна,
кафедра менеджменту та адміністрування
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент
Островська Галина Йосипівна,
кафедра управління інноваційною діяльністю та
сферою послуг факультету економіки та
менеджменту Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «26» грудня 2019 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Н.Є. Юрик

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Наявність демократичного режиму передбачає відкритість публічних органів влади, формування партнерських відносин між державою й суспільством, у межах яких суспільство розглядається не тільки як об'єкт впливу, але і як учасник процесу управління. Разом з тим, нова концепція публічного управління, яка використовує всі можливі інформаційні технології для вдосконалення процесу прийняття рішень, надання суспільних благ і послуг, побудови нових демократичних відносин між державою й суспільством не є зробленою особливо на регіональному й муніципальному рівнях публічного управління. Існують складності як у теоретичній розробці видів, форм і методів впровадження, так і в прикладному використанні IT-інструментарію в системі публічного управління.

Становлення України як демократичної, правової, незалежної держави відбувається шляхом побудови такої моделі публічної влади, за якої поєднання державного управління та місцевого самоврядування було б найбільш ефективним. Важливого значення набуває ухвалення та вдосконалення нормативно-правових документів щодо питання сталого розвитку за участі місцевих громад, зокрема залучення членів територіальної громади до формування концептуальних засад державотворення на відповідній території. Серед проблем формування сучасної системи організації влади на місцях значна увага приділяється реформуванню системи місцевого самоврядування, що визначатиме подальший стабільний розвиток українського суспільства.

Все вищевикладане дозволяє зробити висновок про актуальність вибраної теми дослідження, яка має назву «Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Великоходачківської сільської ради».

Метою магістерської роботи є дослідження діяльності публічної організації та розробка напрямів стратегічного розвитку, на основі вдосконалення системи прийняття управлінських рішень в Великоходачківській сільській раді.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**, а саме:

- дослідити основні аспекти визначення стратегічної позиції публічної організації: підходи, принципи, визначальні фактори;
- визначити напрямки стратегічного розвитку публічної організації;
- здійснити організаційно-управлінську характеристика Великоходачківської сільської ради;
- провести аналізування існуючої системи управління фінансами публічної організації;
- дослідити стратегічний розвиток Великоходачківської сільської ради;
- представити множину стратегічних альтернатив розвитку Великоходачківської сільської ради;

- проаналізувати основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує Великоходачківська сільська рада;
- рекомендувати впровадити сучасні підходи до управління персоналом у Великоходачківській сільській раді;
- використати експертні методи у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади;
- удосконалити процеси розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності досліджуваної публічної установи.

Об'єкт дослідження є Великоходачківська сільська рада, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни.

Предмет дослідження – соціально-економічні та управлінські відносини в системі органів та інститутів публічного управління, що утворюються у ході формування та реалізації державних програм, на основі застосування інструментарію стратегічного управління, пошук шляхів покращення публічної діяльності сільради, а також сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан можливостей Великоходачківської сільської ради.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний комплексний підхід із застосуванням таких методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення.

Джерела дослідження. Інформаційно-емпіричної базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, державні програми, програми соціально-економічного розвитку регіонів і міст, статистичні дані Української служби державної статистики, а також матеріали міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси та особисті розробки автора, отримані у процесі дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів проведеного дослідження полягає у формуванні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію формування стратегії розвитку публічного управління у Великоходачківській сільській раді на основі програмно-цільового підходу, відмінною рисою застосування якого є використання процедурної раціоналізації публічного управління у сукупності з моделюванням процесу визначення пріоритетів стратегічного розвитку та оцінки ефективності управлінських рішень у процесі реалізації державних програм.

Практичне значення отриманих результатів полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у публічній діяльності Великоходачківській сільської ради.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» (м. Тернопіль, 28 березня 2019 року), XXI наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (м. Тернопіль, 16-17 травня 2019 року).

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 168 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 18 таблиць і 17 рисунків, 8 додатків, список використаних джерел із 105 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «**Теоретичні засади дослідження системи прийняття управлінських рішень в публічній організації**» розглянуто теоретичні засади дослідження системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. Визначено зміст та чинники забезпечення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. Зокрема розкрито зміст та чинники забезпечення управлінських процесів на підприємстві. Управлінський процес є основною ділянкою роботи менеджера. Загалом управлінський цикл зводиться до формули “ціль – результат – ціль”. У свою чергу, його можна поділити на три підцикли: поява інформації; накопичення (концентрація) інформації; перетворення інформації на рішення. Усі типи рішень, які приймає менеджер, мають безпосередній зв'язок із ризиком та невизначеністю. Процес реалізації управлінських рішень загалом складається з таких основних етапів: визначення цілей; виявлення проблеми; одержання необхідної інформації; розгляду можливих альтернативних рішень; прийняття рішення; розроблення заходів на виконання рішення; розподілу відповідальності серед працюючих; оцінки прийнятого рішення.

Подано типологію управлінських процесів у діяльності організації. Вибір методу розв'язання проблеми впливає на перелік етапів і процедур технологічного процесу пошуку рішення. Так, з позиції системотехніки (науки про способи прийняття рішень в людино-машинних системах) етапи розв'язання проблеми включають: уточнення задачі і вибір цілей; перелік або розробка альтернатив; аналіз альтернатив; вибір найкращого рішення; надання результатів. Кінцевою метою будь-яких управлінських рішень є, як правило, збільшення маси та норми прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товарів (продукції, робіт, послуг),

розширення ринку збуту та забезпечення стійкого функціонування організації. Іншими словами, покращання фінансового стану організації можна досягти за рахунок підвищення якості (чим вона вища, тим вища ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення або оптимізації програми випуску конкурентоспроможних товарів, послуг, організаційно-технічного та соціального розвитку.

Виявлено особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації. Особливістю системи державного управління є масштабність і значущість рішень, які стосуються широких верств населення. На існування проблеми вдосконалення державно-управлінської діяльності й, зокрема, прийняття управлінських рішень наголошувалося в майже всіх головних програмних документах України – стратегіях і програмах економічного та соціального розвитку, концепції адміністративної реформи в Україні. Усі варіанти нової моделі державного управління приділяють значно більшу увагу, на відміну від традиційної моделі, досягненню результатів і персональній відповідальності керівників. У них приділяється велика увага чіткому і ясному визначенню організаційних і персональних цілей, що дозволяє встановлювати вимірні індикатори якості й ефективності діяльності, оцінювати результативність різних програм, які реалізують організації. Вище керівництво публічними організаціями не розглядається як політично нейтральне стосовно до чинних політиків. Усі вони значною мірою орієнтовані на використання деяких ринкових методів у своїй діяльності і однозначно простежується тенденція до зменшення ступеня та звуження сфери впливу публічних організацій через приватизацію, широке використання зовнішніх підрядників і субпідрядників, проведення тендерів тощо.

У другому розділі **«Аналізування системи прийняття управлінських рішень Великоходачківської сільської ради»** здійснено аналізування системи прийняття управлінських рішень в досліджуваній публічній організації. В роботі подано її загальну характеристику та здійснено аналіз діяльності. Великоходачківська сільська рада, яка є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування у Козівському районі Тернопільської області. Вид діяльності – 84.11 Державне управління загального характеру. Великоходачківська сільська рада є виконавчим органом Козівської районної ради. На території сільської ради діє кілька роботодавців з приватної сфери – сільськогосподарські підприємства. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у сільськогосподарському секторі та робота у місцевих закладах сфери торгівлі та послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь). Сільську раду населяє близько 1,392 тис. мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19% – люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства.

Найважливіші проблеми у сільській раді, на які вказали мешканці у процесі здійсненого анкетування у 2018 р.: у сфері освіти: якість послуг у закладі позашкільної освіти; доступність закладу позашкільної освіти; доступність позаурочних занять у школі; якість позаурочних занять у школі; доступність різноманітних форм цікавого дозвілля для дітей та молоді; у сфері економіки: доступність робочих місць; діяльність організацій підтримки бізнесу; можливість заснування власного бізнесу; у сфері екології: чистота річки, озера, водойм; догляд державних установ за станом навколишнього середовища; можливість сортування сміття; стан каналізаційних мереж; у сфері транспорту та дорожнього покриття: придатність доріг для пішоходів; безпека на дорогах; стан доріг; якість громадського транспорту; у соціальній сфері: пристосованість громадських будівель до потреб осіб з особливими потребами; діяльність аптеки; можливість користуватися послугами по догляду, фінансованими сільською радою; у сфері культури: доступність місць, в яких дорослі можуть проводити свій вільний час поза домом. Апарат управління сільської ради складається із: сільського голови, секретаря, першого заступника сільського голови, заступника сільського голови, керуючого справами та ін.

У 2018 р. відбулось різке збільшення основних засобів у Великоходачківській сільській раді порівняно до попереднього 2017 рр. Це відбулося у результаті зменшення зносу основних засобів у публічній установі та збільшення первісної вартості основних засобів. У 2018 р. у порівнянні з 2017 р. суттєво зменшились незавершені капітальні інвестиції публічної організації. Негативним явищем у структурі фінансових активів є наявність поточної дебіторської заборгованості (за розрахунками із соціального страхування та іншої поточної дебіторської заборгованості) у кінці 2018 р. Однак позитивним явищем було зростання наявності грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів (у національній валюті, у тому числі, у казначействі) Великоходачківської сільської ради як у кінці 2017 р., так і в кінці 2018 р.

Як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2018 р. у порівнянні з 2017 р. Загалом на кінець 2018 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2017 р. Витрати майбутніх періодів зросли майже вдвічі. На наш погляд, вартість активу у структурі балансу Великоходачківської сільської ради повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

Хоча фінансовий результат Великоходачківської сільської ради упродовж 2017-2018 р. мав від'ємне значення, однак власний капітал мав стійку тенденцію до нарощення як у 2017 р., так і в 2018 р. Також негативним явищем є різке зменшення цільового фінансування у звітному році порівняно з 2017 р. Однак позитивним явищем також є наявність поточних зобов'язань за розрахунками із соціального страхування упродовж аналізованих 2017-2018 рр.. Отже, у

досліджуваній сільській раді структура балансу є характерною для більшості бюджетних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

У структурі фінансового результату діяльності Великоходачківської сільської ради спостерігаємо щорічне зростання доходів від обмінних і необмінних операцій за 2017-2018 рр., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Також зросли несуттєво витрати публічної установи упродовж аналізованого періоду, що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великоходачківської сільської ради простежується деяке їх зростання за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції", "Економічна діяльність", "Охорона навколишнього природного середовища", "Духовний та фізичний розвиток". У кінці 2018 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування. Однак на кінець попереднього 2017 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

У межах розроблення стратегії було проведене SWOT-аналізування Великоходачківської сільської ради. Завданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізування, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішнє аналізування), щоб оцінити конкурентне становище у порівнянні з іншими районами, містами та сусідніми областями. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення стратегічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку сільської ради, які будуть відображати бажання жителів села щодо їх майбутнього.

У третьому розділі «**Удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді**» рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді. Доцільними будуть пропозиції щодо удосконалення сучасних підходів управління персоналом у Великоходачківській сільській раді. Розглянемо процедуру реалізації управління персоналом на конкретному прикладі. Згідно із звітом по роботі з кадрами за 2018 р., Великоходачківська сільська ради потребує майстра технічної служби, оскільки у селі відсутнє комунальне господарство, проте було забезпечене даними працівниками лише у кількості лише 1 особи. Тобто, у сільській раді є дві вакансії на посади даних спеціалістів. З метою пошуку кандидатів на вакантні посади потрібно здійснити дослідження у галузі персоналу, яке дозволить визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити шляхи забезпечення потреби у персоналі, розрахувати витрати, що очікуються на залучення та подальше використання персоналу. Для підбору претендентів будуть використовуватись різні джерела: агентство з найму персоналу, служба зайнятості (біржа праці), вільний ринок праці (через оголошення про вакансію у засобах масової інформації), навчальний

заклад відповідного профілю. Управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

Запропоновано використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади. Експертне середовище, органи місцевого самоврядування та молодь, як категорія населення абсолютно по-різному сприймають процеси децентралізації. Основна перевага в тому, що довіра до реформи в усіх категоріях висока, і більшість респондентів кожного опитування у Великоходачківській сільській раді відмічають необхідність децентралізації. Проте, далеко не кожен розуміє реальну суть реформи, може спрогнозувати її перебіг та вплив на регіональний розвиток. У ході практичної реалізації реформи, експертне середовище публічної установи дуже сильно розділилося у власних поглядах, трактуваннях та подальших прогнозах розвитку місцевого самоврядування у ході реформи. У зв'язку із високим авторитетом експертного кола Великоходачківської сільської ради, гостра поляризація поглядів може негативно вплинути на розвиток органів місцевого самоврядування, які використовують експертні оцінки та стратегії при плануванні розвитку власної громади. Експерти надто різномірні у багатьох питаннях, включаючи напрями та шляхи розвитку для громад, оцінювання спроможності громад, участь місцевого самоврядування у програмах міжнародної технічної допомоги. Також, чимало експертів Великоходачківській сільській раді зауважили, що не підтримують сучасну систему контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, її ефективність сумнівна, а сама форма громадського контролю не досконала та потребує модернізації. Проте, більшість експертів погоджуються з недостатнім професійним кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування, хоча, не надто високо оцінюють перевагу підвищення кваліфікації працівників.

Близько третини експертів Великоходачківської сільської ради, які взяли участь у запропонованому нами дослідженні, не розуміють повною мірою сутність процесів децентралізації. Вони надто завищено оцінюють власні компетенції та успіхи, а також недооцінюють інструменти навчання та перекваліфікації. І хоча представники Великоходачківської сільської ради говорять про доцільність тренінгових заходів, доволі малий відсоток реально готовий витратити на підвищення кваліфікації більше 1 тижня власного часу. Якщо мова йде про комунікацію із місцевим населенням, представники досліджуваної публічної установи оцінюють рівень своїх навичок, як "скоріше високий" або навіть "експертний". Хоча опитування молоді та дослідження показали, що це не так. Щодо молоді, низький відсоток цієї категорії суспільства співпрацює та комунікує безпосередньо з місцевою владою. Під сумнів

високий рівень комунікації з боку місцевого самоврядування ставить і той факт, що до переліку основних засобів комунікації не потрапили соціальні мережі.

У четвертому розділі **«Спеціальна частина»** здійснено аналізування основних показників розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація. На основі чого можна констатувати, що на сьогоднішній день сфера малого підприємництва у Тернопільському районі є невід'ємною складовою економіки і представляє собою зріз усіх її галузей у визначених законодавством межах за чисельністю зайнятих та обсягами виробництва. Одним із важливих джерел фінансування капітальних інвестицій в районі залишаються власні кошти підприємств та організацій. З метою організації роботи з підготовки ключових для розвитку району інвестиційних проектів та подальшої їх реалізації дорученням голови районної і державної адміністрації від 06 серпня 2014 р. № 57 в районі створено групу управління проектами району з розробки, супроводу та впровадження інвестиційних проектів, до складу якої увійшли представники районної державної адміністрації, районної ради, місцевого самоврядування, науковці. Саме на них буде покладено основне завдання – розробка стратегії розвитку як самих підприємств та організацій, які входять до складу територіальних одиниць, так і самих адміністративних територій.

Визначено організаційно-правові аспекти функціонування Великоходачківської сільської ради. На виконання Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" у Великоходачківській сільській раді встановлений єдиний підхід до підготовки аналізу регуляторного впливу, а також до здійснення відстежень результативності регуляторних актів.

У п'ятому розділі **«Обґрунтування економічної ефективності»** здійснено обґрунтування економічної ефективності проектних пропозицій з метою покращення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді. Доцільними будуть пропозиції щодо удосконалення сучасних підходів управління персоналом у Великоходачківській сільській раді. Управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

Було здійснено обґрунтування використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади. Експертне середовище, органи місцевого самоврядування та молодь, як категорія населення абсолютно по-різному сприймають процеси децентралізації. Основна перевага в тому, що довіра до реформи в усіх категоріях висока, і більшість респондентів кожного опитування у Великоходачківській сільській раді відмічають необхідність децентралізації. Проте, далеко не кожен розуміє реальну суть реформи, може спрогнозувати її

перебіг та вплив на регіональний розвиток. У ході практичної реалізації реформи, експертне середовище публічної установи дуже сильно розділилося у власних поглядах, трактуваннях та подальших прогнозах розвитку місцевого самоврядування у ході реформи. У зв'язку із високим авторитетом експертного кола Великоходачківської сільської ради, гостра поляризація поглядів може негативно вплинути на розвиток органів місцевого самоврядування, які використовують експертні оцінки та стратегії при плануванні розвитку власної громади. Експерти надто різнорідні у багатьох питаннях, включаючи напрями та шляхи розвитку для громад, оцінювання спроможності громад, участь місцевого самоврядування у програмах міжнародної технічної допомоги. Також, чимало експертів Великоходачківській сільській раді зауважили, що не підтримують сучасну систему контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, її ефективність сумнівна, а сама форма громадського контролю не досконала та потребує модернізації. Проте, більшість експертів погоджуються з недостатнім професійним кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування, хоча, не надто високо оцінюють перевагу підвищення кваліфікації працівників.

Також було здійснено обґрунтування удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності публічної установи. У запропонованому вигляді концепція проекту місцевого самоврядування є універсальною для формування проектних пропозицій щодо отримання будь-яких фінансових грантів.

У шостому розділі «**Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях**» дослідженні аспекти з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях в Великоходачківській сільській раді.

У сьомому **розділі «Екологія»** досліджено основні аспекти екологічної політики досліджуваної публічної організації.

ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження магістерської роботи є Великоходачківська сільська рада. Вид діяльності – 84.11 Державне управління загального характеру. Дана публічна організація є виконавчим органом Козівської районної ради. На території сільської ради діє кілька роботодавців з приватної сфери – сільськогосподарські підприємства. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у сільськогосподарському секторі та робота у місцевих закладах сфери торгівлі та послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь). Сільську раду населяє близько 1,392 тис. мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19% – люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства.

Найважливіші проблеми у сільській раді, на які вказали мешканці у процесі здійсненого анкетування у 2018 р.: у сфері освіти: якість послуг у закладі позашкільної освіти; доступність закладу позашкільної освіти; доступність позаурочних занять у школі; якість позаурочних занять у школі; доступність різноманітних форм цікавого дозвілля для дітей та молоді; у сфері економіки: доступність робочих місць; діяльність організацій підтримки бізнесу; можливість заснування власного бізнесу; у сфері екології: чистота річки, озера, водойм; догляд державних установ за станом навколишнього середовища; можливість сортування сміття; стан каналізаційних мереж; у сфері транспорту та дорожнього покриття: придатність доріг для пішоходів; безпека на дорогах; стан доріг; якість громадського транспорту; у соціальній сфері: пристосованість громадських будівель до потреб осіб з особливими потребами; діяльність аптеки; можливість користуватися послугами по догляду, фінансованими сільською радою; у сфері культури: доступність місць, в яких дорослі можуть проводити свій вільний час поза домом. Апарат управління сільської ради складається із: сільського голови, секретаря, першого заступника сільського голови, заступника сільського голови, керуючого справами та ін.

У 2018 р. відбулось різке збільшення основних засобів у досліджуваній сільській раді порівняно до попереднього 2017 рр. Це відбулося у результаті зменшення зносу основних засобів у публічній установі та збільшення первісної вартості основних засобів. У 2018 р. у порівнянні з 2017 р. суттєво зменшились незавершені капітальні інвестиції публічної організації. Негативним явищем у структурі фінансових активів є наявність поточної дебіторської заборгованості (за розрахунками із соціального страхування та іншої поточної дебіторської заборгованості) у кінці 2018 р. Однак позитивним явищем було зростання наявності грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів (у національній валюті, у тому числі, у казначействі) Великоходачківської сільської ради як у кінці 2017 р., так і в кінці 2018 р. Як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2018 р. у порівнянні з 2017 р. Загалом на кінець 2018 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2017 р. Витрати майбутніх періодів зросли майже вдвічі. На наш погляд, вартість активу у структурі балансу Великоходачківської сільської ради повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

Хоча фінансовий результат сільської ради упродовж 2017-2018 р. мав від'ємне значення, однак власний капітал мав стійку тенденцію до нарощення як у 2017 р., так і в 2018 р. Також негативним явищем є різке зменшення цільового фінансування у звітному році порівняно з 2017 р. Однак позитивним явищем також є наявність поточних зобов'язань за розрахунками із соціального страхування упродовж аналізованих 2017-2018 рр.. Отже, у досліджуваній сільській раді структура

балансу є характерною для більшості бюджетних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

У структурі фінансового результату діяльності досліджуваного нами об'єкту спостерігаємо щорічне зростання доходів від обмінних і необмінних операцій за 2017-2018 рр., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Також зросли несуттєво витрати публічної установи упродовж аналізованого періоду, що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великоходачківської сільської ради простежується деяке їх зростання за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції", "Економічна діяльність", "Охорона навколишнього природного середовища", "Духовний та фізичний розвиток". У кінці 2018 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування. Однак на кінець попереднього 2017 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

У межах розроблення стратегії було проведене SWOT-аналізування Великоходачківської сільської ради. Завданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізування, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішнє аналізування), щоб оцінити конкурентне становище у порівнянні з іншими районами, містами та сусідніми областями. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення стратегічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку сільської ради, які будуть відображати бажання жителів села щодо їх майбутнього.

Також рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді. Доцільними будуть пропозиції використання сучасних засад управління персоналом у сільській раді. Розглянемо процедуру реалізації управління персоналом на конкретному прикладі. Згідно із звітом по роботі з кадрами за 2018 р., сільська рада потребує майстра технічної служби, оскільки у селі відсутнє комунальне господарство, проте було забезпечене даними працівниками лише у кількості лише 1 особи. Тобто, у сільській раді є дві вакансії на посади даних спеціалістів. З метою пошуку кандидатів на вакантні посади потрібно здійснити дослідження у галузі персоналу, яке дозволить визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити шляхи забезпечення потреби у персоналі, розрахувати витрати, що очікуються на залучення та подальше використання персоналу. Для підбору претендентів будуть використовуватись різні джерела: агентство з найму персоналу, служба зайнятості (біржа праці), вільний ринок праці (через оголошення про вакансію у засобах масової інформації), навчальний заклад відповідного профілю. Управління персоналом у сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов

праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

Запропоновано використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади. Експертне середовище, органи місцевого самоврядування та молодь, як категорія населення абсолютно по-різному сприймають процеси децентралізації. Основна перевага в тому, що довіра до реформи в усіх категоріях висока, і більшість респондентів кожного опитування у досліджуваній сільській раді відмічають необхідність децентралізації. Проте, далеко не кожен розуміє реальну суть реформи, може спрогнозувати її перебіг та вплив на регіональний розвиток. У ході практичної реалізації реформи, експертне середовище публічної установи дуже сильно розділилося у власних поглядах, трактуваннях та подальших прогнозах розвитку місцевого самоврядування у ході реформи. У зв'язку із високим авторитетом експертного кола Великоходачківської сільської ради, гостра поляризація поглядів може негативно вплинути на розвиток органів місцевого самоврядування, які використовують експертні оцінки та стратегії при плануванні розвитку власної громади. Експерти надто різнорідні у багатьох питаннях, включаючи напрями та шляхи розвитку для громад, оцінювання спроможності громад, участь місцевого самоврядування у програмах міжнародної технічної допомоги. Також, чимало експертів сільської ради зауважили, що не підтримують сучасну систему контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, її ефективність сумнівна, а сама форма громадського контролю не досконала та потребує модернізації. Проте, більшість експертів погоджуються з недостатнім професійним кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування, хоча, не надто високо оцінюють перевагу підвищення кваліфікації працівників.

Близько третини експертів сільської ради, які взяли участь у запропонованому нами дослідженні, не розуміють повною мірою сутність процесів децентралізації. Вони надто завищено оцінюють власні компетенції та успіхи, а також недооцінюють інструменти навчання та перекваліфікації. І хоча представники сільської ради говорять про доцільність тренінгових заходів, доволі малий відсоток реально готовий витратити на підвищення кваліфікації більше 1 тижня власного часу. Якщо мова йде про комунікацію із місцевим населенням, представники досліджуваної публічної установи оцінюють рівень своїх навичок, як "скоріше високий" або навіть "експертний". Хоча опитування молоді та дослідження показали, що це не так. Щодо молоді, низький відсоток цієї категорії суспільства співпрацює та комунікує безпосередньо з місцевою владою. Під сумнів високий рівень комунікації з боку місцевого самоврядування ставить і той факт, що до переліку основних засобів комунікації не потрапили соціальні мережі.

Всі подані пропозиції допоможуть усунути існуючі проблеми досліджуваної публічної організації та прискорять реалізацію обраної стратегії розвитку не тільки Великоходачківської сільської ради, але в подальшому об'єднаної територіальної громади.

Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи

За результатами магістерської роботи опубліковано наступні тези:

1. Юрик Н.Є., Ліпська В.Л., Ференц О.Т. Визначення основних засад публічного управління. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції ТНТУ імені Івана, 28 березня 2019 року. Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування. Т.: ТНТУ, 2019. С.87-88.
2. Н.Є. Юрик, В.Л. Ліпська, О.Т. Ференц. Визначальні суб'єкти публічного управління. Матеріали XXI наукової конференції ТНТУ імені Івана Пулюя, 16-17 травня 2019 року. Т.: ТНТУ, 2019. С.177-178.

АНОТАЦІЯ

Ліпська В.Л. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Великоходачківської сільської ради [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування/ Ліпська Вікторія Леонідівна; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2019. — 168 с.

Магістерська робота: 168 с., 17 рис., 18 табл., 8 додатків, 105 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є Великоходачківська сільська рада, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни.

Метою роботи є дослідження діяльності публічної організації та розробка напрямів стратегічного розвитку, на основі вдосконалення системи прийняття управлінських рішень в Великоходачківській сільській раді.

Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний комплексний підхід із застосуванням наступних **методів дослідження**: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення.

Розроблено проектні рішення щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень в Великоходачківській сільській раді, шляхом впровадження сучасних підходів управління персоналом, використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень та удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень.

Результати дослідження впроваджено у діяльність Великоходачківської сільської ради .

Ключові слова: публічна організація, публічне управління, управлінське рішення, сільська рада.

ABSTRACTS

Lipska V. L. “Improvement of decision-making in a public sector organization “Velykokhodachkivska village council” [Manuscript]: Master Thesis, 281 “Public administration and administration” / V. L. Lipska; TNTU. – Ternopil, 2019. – 168 p.

Master Degree thesis consists of 168 pages, 17 figures, 18 tables, 8 appendices, and 105 references.

The object of investigation is the Velykokhodachkivska village council, analytical, statistical and financial information, public management in public sector organization and its impact on the socio-economic development.

The aim of the thesis is to examine the local government activity and design of strategic development directions through improving decision-making in the Velykokhodachkivska village council.

The results are obtained with the following research methods: evaluating methods, grouping, comparison, analysis, synthesis, and generalization.

The applied solutions have been made to improve decision-making in the Velykokhodachkivska village council through implementing modern HR approaches, applying the expert methods in the decision-making process, improving decision-making process and implementing project management decisions.

The results of the Master Thesis could be implemented in the Velykokhodachkivska village council.

Keywords: public sector organization, public management, managerial decision, and village council.