

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ  
Факультет економіки та менеджменту**

**КОЗЮК МАР'ЯНА ГРИГОРІВНА**

УДК 333

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ БОРСУКІВСЬКОЇ  
СІЛЬСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ  
(ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., ЛАНОВЕЦЬКИЙ Р-Н, С. БОРСУКИ)**

Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

**АВТОРЕФЕРАТ  
на здобуття освітнього рівня «магістр»**

**Тернопіль, 2019**

Магістерською роботою за ОКР «Магістр» є кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент  
**Мосій Ольга Бориславівна,**  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
ТНТУ ім.І. Пулюя

**Рецензент:** кандидат економічних наук,  
**Островська Галина Йосипівна**  
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та  
сферою послуг ТНТУ ім. І. Пулюя

Захист відбудеться «26» грудня 2019 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні  
екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному  
університеті імені Івана Пулюя

Керівник

О.Б. Мосій

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Актуальність удосконалення публічного керівництва у даний час обумовлена виникненням достатньо низької ефективності традиційних форм державного управління, заснованих на жорсткому адмініструванні, строгій ієрархії та нейтралізації. Тенденції розвитку сучасного загальнонаукового процесу виключають необхідність формування нових підходів до реалізації і публічного управління, що підтверджує виникнення реорганізованих органів влади, вдосконалюючи нормативно-правову базу для підвищення ефективності їх діяльності, розширеної діяльності громадських організацій система "електронної влади". На сьогодні створено комплекс показників оціночної ефективності та результативності публічного управління у різних сферах діяльності, що виникли у державних програмах, дорожніх картах, планах і конкретних заходах. Дані обставини свідчать про необхідність актуалізації принципів управління за результатами, необхідними для інформування органів державної влади, які вказують на необхідність виконання адміністративних реформ.

Успіх соціально-економічних і політичних перетворень в Україні та реалізація функцій демократичної, правової, соціальної держави багато в чому залежать від ефективної роботи апарату державного управління. Формування громадянського суспільства та перехід до трансформаційної економіки зумовлюють особливі вимоги до рівня компетентності, організованості, активності, цілеспрямованості, професіоналізму державних службовців, вимагає нової організації та принципів управління. Саме тому комплектування органів державного управління кваліфікованими спеціалістами набуло першочергового значення. На цьому наголошує глава держави: "Впродовж усіх років незалежності не вдалося сформувати дієздатне ядро управлінської еліти, висококваліфікованих менеджерів. Наявна система підготовки та перепідготовки кадрів, особливо державної служби, ще далека від вимог сьогодення. Як наслідок, кадровий потенціал ринкових перетворень лишається вкрай обмеженим". Сьогодні в Україні необхідність та актуальність планування діяльності на місцевому рівні вже не викликає ні в кого сумнівів.

Українській державі, всім гілкам влади вкрай необхідна сучасна національна еліта, яка знає, в якому напрямі рухатиметься суспільство, які його загальні пріоритети, а також готове до впровадження нововведень, спираючись на національні соціокультурні традиції та власну історію. Розвиток держави постійно потребує формування справді нових еліт, які нестимуть відповідальність за долю країни, суспільство, його духовний стан, володіють необхідними знаннями та з повагою ставляться до історичних закономірностей розвитку. Така національна управлінська еліта не може формуватися стихійно, самопливом. Держава повинна всіляко сприяти та заохочувати її формування. Тому одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні є створення, по суті, нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Важлива роль у реалізації публічної діяльності відводиться дослідженню управлінських процесів. З їх допомогою виробляється стратегія та тактика

розвитку організації, обґрунтовуються управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності діяльності, оцінюються результати діяльності організації, її підрозділів і працівників. Дослідження управлінських процесів дозволяє врахувати не тільки загальні закономірності та тенденції розвитку економічних процесів, але і прояви загальних, специфічних і окремих економічних законів у практиці конкретної публічної організації, своєчасно виявити тенденції змін і можливості підвищення ефективності управлінської діяльності. Управлінські процеси мають ключове значення для реалізації цілей і завдань публічної організації. Процес управління виключно важливий тим, що у ході його здійснення розробляються та застосовуються методи прийняття рішення, працівники сприяють підвищенню ефективності діяльності. Управлінський процес розглядають у складі трьох блоків: моделювання стану об'єкта управління на підставі надходження від нього інформації; розробка та прийняття управлінських рішень; організація виконання прийнятих рішень. Здійснюючи планування роботи, її виконання, мотивацію праці людей, зайнятих у публічній організації, контроль і координування всіх процесів, що відбуваються в ньому, керівникам доводиться приймати величезну кількість рішень. Наприклад, складання планів на майбутній період передбачає комплекс рішень, що стосуються постановки цілей і завдань. Управлінський процес неминуче вимагає рішень щодо структури управлінського процесу, праці та управління тощо. Процес контролю не може здійснюватися, якщо не прийняти рішення про те, що, як і коли контролювати, в яких формах і видах це робити, як аналізувати отриману інформацію та використовувати її для того, щоб, відповідно з результатами контролю, вносити зміни у роботу організації.

Зрозуміло, що коло обов'язкових до прийняття рішень окреслено далеко не повністю. Початковий імпульс процесу прийняття рішень задасть інформацію про стан контрольованого об'єкта; вплив на нього здійснюється після вироблення та прийняття рішення, яке у вигляді тієї чи іншої інформації (команда, наказ, розпорядження, план тощо) подається на "вхід" керованого об'єкта. У центрі цієї циклічної діяльності розвивається три елементи процесу: проблема, її рішення та люди, які беруть участь в управлінському процесі публічної організації на всіх його етапах.

Об'єктом дослідження є Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада, яка розташоване у с. Борсуки Ланівецького р-ну Тернопільської обл., а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни та регіону зокрема, а також інструменти щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень у публічній організації.

Предмет дослідження – пошук напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень, сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан можливостей Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

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

Мета роботи – дослідити та розробити напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- розглянути методичні засади вивчення територіальної організації влади в Україні у контексті системи прийняття управлінських рішень;
- визначити механізм системи прийняття управлінських рішень у публічній організації;
- розглянути особливості використання методів прийняття рішень органами публічної влади;
- зробити організаційно-економічну характеристику публічної діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;
- дослідити фінансове становище публічної організації;
- визначити фактори впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;
- запропонувати покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;
- обґрунтувати пропозиції щодо застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації;
- запропонувати впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;
- проаналізувати основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація;
- визначити тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні;
- розкрити нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні;
- обґрунтувати економічну ефективність проектних рішень публічної організації;
- вивчити коло питань з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях;
- дослідити питання, що торкаються екології.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у публічній діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Обсяг та структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, бібліографії та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми, визначено мету та завдання магістерської роботи, предмет і об'єкт дослідження та загальну методику проведення дослідження. У першому розділі магістерської роботи теоретичні засади удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. У другому розділі проаналізовано систему прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді. У третьому

розділі рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді. У четвертому розділі визначено тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні, а також нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні. У п'ятому розділі обґрунтовано економічну ефективність пропозицій. У шостому розділі вивчено питання з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях, у сьомому – екологічні проблеми. У висновках зазначено результати магістерської роботи.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність магістерської роботи, визначено мету та основні завдання, сформульовано об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо апробації результатів магістерського дослідження за визначеною темою.

У першій – теоретичній частині – **«Теоретичні засади удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації»** досліджено методичні засади вивчення територіальної організації влади в Україні у контексті системи прийняття управлінських рішень; описано Особливості використання методів прийняття рішень органами публічної влади.

У роботі визначено, що підкласом публічно-управлінських рішень розуміються всі управлінські рішення, що приймають вищі та центральні органи публічної влади з метою визначення та реалізації публічних цілей, стратегій їх досягнення, основних функцій, публічної політики, організації публічної влади, а також вирішення інших проблем публічного рівня, таких як визначення пріоритетів цілей та функцій держави у певний період її розвитку; розроблення, корекція і реалізація публічної політики та її окремих складових; реформування структури органів публічної влади; формування щорічних публічних бюджетів та планів соціально-економічного розвитку; реформування системи публічної служби.

Виділено та класифіковано на три основні групи публічно-управлінські рішення, які застосовуються на різних етапах публічного управління, а саме:

- нормативно-правові (Конституція; конституційні закони та угоди; закони; міжнародні угоди; укази глави держави; постанови парламенту та уряду; накази міністрів; накази керівників інших центральних органів публічної влади);
- програмно-цільові (національні; публічні; регіональні; галузеві та міжвідомчі концепції, програми, проекти);
- організаційно-розпорядчі (доручення та організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органів публічної влади).

Загально-класифікаційна схема публічно-управлінських рішень враховує можливість застосування різних її форм на всіх напрямках публічного управління.

Визначено, що методи прийняття публічно-управлінських рішень можна поділити та на евристичні, колективні, та економіко-математичні. Вибір того чи іншого методу прийняття рішення визначається проблемою, на яку спрямовується рішення органів публічної влади.

У другій частині – аналітико-дослідницькій – «Аналізування системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді» описано загальну характеристику Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади; здійснено аналіз фінансових показників ОТГ; визначено фактори впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада є громадою, що об'єднує 5 населених пунктів (5 колишніх сільських рад): с. Борщівка, с. Великі Кусківці, с. Нападівка, с. Передмірка, с. Синівці. Місцезнаходження: 47412, Тернопільська обл., Лановецький р-н, с. Борсуки. Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада існує з 18 грудня 2016 р. Центр громади розміщений у с. Борсуки.

Аналізуючи віковий склад жителів Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2018 р., слід відмітити, що у найвищій рівень жителів працездатного віку у селах Борсуки, Борщівка, Нападівка, а найнижчий – у селах Великі Кусківці, Передмірка, Синівці; найвищий показник рівня молоді до 35 років – також у селах Борсуки, Борщівка та Нападівка, так само, як і загальний показник проживаючих у цих територіальних одиницях. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства. Апарат управління громади складається із: сільського голови, секретаря, заступника сільського голови, старост сіл Борщівка, Передмірка, Великі Кусківці та Нападівка. У 2017 р. до складу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади ввійшло комунальне підприємство "Наш добробут".

У 2018 р. Лановецький район отримав значну фінансову підтримку держави на фінансування проектів регіонального розвитку на суму майже 5 млн. грн. з державного бюджету на розвиток інфраструктури. Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада отримала 1725,1 тис. грн. дотації. Впродовж аналізованого року здійснювались заходи по енергозбереженні за рахунок дотації з державного бюджету на розвиток інфраструктури Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади в усіх шести загальноосвітніх школах громади.

У структурі фінансового результату діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваних 2017-2018 рр. спостерігаємо зростання доходів від обмінних операцій – на 15195776 грн. (або 60,45) і необмінних операцій – на 5834262 грн (або 61,89%) за 2018 р. у порівнянні до попереднього 2017 р., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Загалом зросли доходи упродовж аналізованого періоду – на 21030038 грн. (або 60,84%), що є позитивним.

Суттєво зросли витрати Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваного періоду (2017-2018 рр.) – на 20889998 грн. (або 57,47%), що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Присутня наявність доходів громади у розмірі 34564654 грн. у 2017 р. та 55594692 грн. у 2018 р., а витрат у розмірі 36350308 грн. у 2017 р. та 57240306 грн. у 2018 р. Простежується дефіцит коштів у 2018 р. у розмірі 1645614 грн., як і у

попередньому 2017 р. – у розмірі 1785654 грн., що є негативним явищем, тобто видатки Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади перевищують її доходи упродовж аналізованого періоду. Це свідчить про нестачу фінансування в публічній організації упродовж досліджуваних 2017-2018 рр.

У третій частині – проектно-рекомендаційній – **«Удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді»** рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді.

Доцільним буде покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП громади. Рекомендовано механізми формування оптимальної поведінки суб'єктів надання адміністративних послуг та модифіковано модель поведінки людей в конфліктних ситуаціях Томаса-Кілмена, на основі яких встановлено обґрунтовані рекомендації поведінкової домінанти "співпраця" і субдомінанти "компроміс" – зразків оптимальної робочої поведінки «суб'єктів надання» в процесах обслуговування "суб'єктів звернення". Визначено структурні та аналітичні умови оптимального функціонування пари "суб'єкт звернення – суб'єкт надання", розроблено узагальнену схему основного циклу процесу надання адміністративних послуг та визначено перелік базових елементів з їх надання. Із загального числа опрацьованих опитувальників (100 шт.) розподіл відповідей слухачів-респондентів за категоріями домінантних типів їх потенційної поведінки в конфліктних ситуаціях виявився таким: суперництво – 10,433%; співпраця – 23,533%; компроміс – 21,166%; уникнення – 26,166%; пристосування – 18,70%.

Доцільним буде застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації. Запропонована нова технологія потребує участі спеціалістів на стадії впровадження та перенавчання персоналу для подальшої експлуатації. Тому нами запропоновано здійснити заходи щодо навчання та перенавчання персоналу земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Загальні витрати на впровадження такої рекомендації будуть становити 10650 грн. До них входить: участь 3 працівників в XXI Науково-технічній конференції "Геофорум-2020", яка проходить з 13 по 15 квітня 2020 р. у м. Львів; участь 3 працівників у III Міжнародному науково-практичному семінарі "SVIT GIS – 2020", який відбудеться з 16 по 20 травня 2020 р. у м. Чернігів. Навчання працівників повинне мати безперервний характер, його необхідно проводити протягом усієї трудової діяльності, оскільки в даний час йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної публічної установи розуміє, що успіх у значній мірі залежить від кваліфікації працівників. Також запропоновано здійснити рекламну кампанію та ввести в дію оновлений веб-сайт, який окупиться за 1 місяць. Витрати на створення оновленого веб-сайту становитимуть 5030 грн., але публічна організація у 2019 р. зможе збільшити свої прибутки на 60000 грн., тобто на 10%. Реалізація запропонованих заходів щодо розвитку управлінських процесів для діяльності Борсуківської сільської



об'єднаної територіальної громади дасть змогу поліпшити бізнес-клімат та створити позитивний імідж організації.

Запропоновано впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади передбачає, насамперед, перенесення позитивних практик проектного управління у бізнес-сфері та у публічному секторі з урахуванням зарубіжного досвіду. При цьому справедливо належна роль віддається методам і стандартам управління проектами. Запропонована модель проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю та розвитком на основі проектного підходу. вона дає можливості виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. важливо підкреслити відмінності діяльності у технологічно- (проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності. У "незрілій" організації відчутно проявляється вплив "людського" фактору, який полягає у тому, що якість і результат розробки продукту праці (продукту проекту) залежать переважною мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються "на ходу".

У четвертій частині – **«Спеціальні частина»** досліджено тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні, нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні

Досліджено, що децентралізація у розумінні розширення владних повноважень на місцевому рівні приводить до вищої ефективності публічного управління на нижчому рівні, а також до підвищення ефективності та якості надання суспільних послуг. Упродовж 2015-2018 рр. створено 876 об'єднаних територіальних громад. 9 млн. осіб на сьогодні проживають в об'єднаних територіальних громадах (25,5 % від загальної чисельності населення України). Рейтинг оцінювання областей за загальним місцем та за параметрами створених об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р. очолюють Хмельницька, Житомирська, Чернігівська, Запорізька, Волинська, Тернопільська області.

У п'ятій частині – **«Економічне обґрунтування проектних рішень»** обґрунтована економічна доцільність внесених пропозицій щодо вдосконалення надання адміністративних послуг ЦНАП, оновлення сайту громади, впровадження проектного управління.

У шостій частині **«Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях»** розкрито сутність і значення контролю за станом охорони праці в ОТГ, та дотримання правил безпеки в публічній організації.

У сьомій частині **«Екологія»** досліджено економічні інструменти екологічного регулювання, проблеми природокористування та їх вплив на розвиток регіону.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень Борсуківської ОТГ. Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Доцільним буде застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації. Запропонована нова технологія потребує участі спеціалістів на стадії впровадження та перенавчання персоналу для подальшої експлуатації. Тому нами запропоновано здійснити заходи щодо навчання та перенавчання персоналу земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Загальні витрати на впровадження такої рекомендації будуть становити 10650 грн. До них входить: участь 3 працівників в XXI Науково-технічній конференції "Геофорум-2020", яка проходить з 13 по 15 квітня 2020 р. у м. Львів; участь 3 працівників у III Міжнародному науково-практичному семінарі "SVIT GIS – 2020", який відбудеться з 16 по 20 травня 2020 р. у м. Чернігів. Навчання працівників повинне мати безперервний характер, його необхідно проводити протягом усієї трудової діяльності, оскільки в даний час йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної публічної установи розуміє, що успіх у значній мірі залежить від кваліфікації працівників. Також запропоновано здійснити рекламну кампанію та ввести в дію оновлений веб-сайт, який окупиться за 1 місяць. Витрати на створення оновленого веб-сайту становитимуть 5030 грн., але публічна організація у 2019 р. зможе збільшити свої прибутки на 60000 грн., тобто на 10%. Реалізація запропонованих заходів щодо розвитку управлінських процесів для діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дасть змогу поліпшити бізнес-клімат та створити позитивний імідж організації.

Запропоновано впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади передбачає, насамперед, перенесення позитивних практик проектного управління у бізнес-сфері та у публічному секторі з урахуванням зарубіжного досвіду. При цьому справедливо належна роль віддається методам і стандартам управління проектами. Запропонована модель проектно-зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю та розвитком на основі проектного підходу. вона дає можливість виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. важливо підкреслити відмінності діяльності у технологічно- (проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності. У "незрілій" організації відчутно проявляється вплив "людського" фактору, який полягає у тому, що якість і результат розробки продукту праці (продукту проекту) залежать переважною мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються "на ходу".

## СПИСОК ПРАЦЬ АПРОБАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Мосій О. Б., Драй О. В., Козюк М. Г. Проблеми формування управлінських рішень у публічному управлінні України. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування" (28 березня 2019 року). Т.: ПП Паляниця В.А., 2019. С. 51–52.

2. Мосій О., Драй О., Козюк М. Умови успішної реалізації публічного управління в Україні. Матеріали XI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (16-17 травня 2019 року). Секція "Управління та адміністрування, економіка". Т.: ТНТУ, 2019. С. 163–164.

### АНОТАЦІЯ

**Козюк М.Г. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади [Рукопис]:** Комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281/ Козюк Маряна Григорівна; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – 187 с.

Магістерська робота: 187 с., 17 рис., 22 табл., 95 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** - Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада.

**Метою роботи** є дослідити та розробити напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

**Методи дослідження** – оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Здійснено організаційно-економічну характеристику публічної діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади, досліджено фінансове становище публічної організації, визначити фактори впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади; внесено пропозиції щодо покращення надання адміністративних послуг ЦНАП, обґрунтовано пропозиції щодо застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації; запропоновано впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Результати впроваджено в діяльність Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

**Ключові слова:** об'єднана територіальна громада, прийняття управлінських рішень, публічна організація, адміністративні послуги.

## ANNOTATION

**Koziuk M.G. Improvement of the system of decision-making in a public organization, on the example of Borsukivsk rural united territorial community** [Manuscript]: Complex diploma work for master's qualification in specialty 281 / Koziuk Marjana; TNTU. - Ternopil: [b]. 2019 - 187 p.

Master Degree thesis contains of 187 pages, 17 pictures, 22 tables, 95 references.

**The Object of Investigation** is Borsukivsk rural united territorial community.

**The Aim of the Work** is to explore and develop directions for improving the management decision-making system of Borsukivsk rural united territorial community.

**The Methods of Investigation** are evaluation, grouping, comparison, analysis, synthesis, detailing, generalization, balance method.

The organizational and economic characteristics of public activity of Borsukivsky rural united territorial community are carried out; proposes to improve the provision of administrative services of CNAP, substantiates proposals for the use of modern methods of personnel development as part of the decision-making system of a public organization; the introduction of project management in the activities of the Borsukivsk rural united territorial community is proposed. The results were implemented in the activities of the Borsukivsk rural united territorial community.

**Key words:** united territorial community, administrative decision-making, public organization, administrative services.