

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

Удосконалення системи публічного управління в Україні

Кваліфікаційна робота (проєкт)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 2 курсу 12-251 М групи
денної форми навчання
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Освітньо-професійної (наукової)
програми Публічне управління та адміністрування
Коптяєва Вікторія Валеріївна

Керівник к. е. н., доц. Мельникова К. В.

Рецензент к. е. н., доцент Ковальов В. В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Забезпечення системи прийняття управлінських рішень в організації	6
1.2. Етапи реалізації системи прийняття управлінських рішень в організації	10
1.3. Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НОВОФЕДОРІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	27
2.1. Характеристика прийняття рішень в Новофедорівській сільській раді	27
2.2. Аналізування управління фінансами публічної організації	32
2.3. Стратегія розвитку Новофедорівської сільської ради	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	41
3.1. Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом у публічній організації	41
3.2. Удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Формування публічного управління в Україні має бути адаптивним до змін зовнішнього середовища. Зі змінами функцій управління держави, відбувається поєднання місцевого самоврядування з державним управлінням. Саме за умов дієздатності влади відбувається процес ефективного державного управління.

На сьогоднішній день публічне управління України знаходиться на етапі розвитку. Його основним завданням являється забезпечення ефективності функціонування державної влади. Виконання цього завдання відбувається завдяки інформаційним технологіям, які дають можливість вдосконалити процес прийняття управлінських рішень.

Гостро постає питання щодо сільської економіки, адже на даний час рівень життя в селах низький. Тому, економіка має бути направлена на підвищення розвитку як економічної сфери так і соціальної, із мінімальними затратами природних ресурсів, та максимальному задоволенню потреб населення.

Слід зазначити, що великого значення набуває підготовка спеціалістів в управлінні публічної установи, з метою набуття та формування навичок, технологій процедури управління, а також здобуття досвіду, що в державному управлінні є дуже важливим фактором.

Прийняття управлінських рішень можна порівняти з вибором альтернативи. Це означає, що при прийнятті рішення відбувається вибір альтернативи для здійснення діяльності.

Від прийняття управлінського рішення залежить майбутнє нашої країни. Тому постає питання розробки удосконалених, нових методів, моделей, принципів, шляхів прийняття управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити діяльність роботи Новофедорівської сільської ради, розробити методи щодо управління даної установи, удосконалити процеси прийняття управлінських рішень в сільській раді.

Завдання: дослідити теоретичні засади прийняття управлінських рішень в публічних організаціях; дослідити методи, принципи, механізми, моделі прийняття управлінських рішень; визначити вплив факторів на прийняття рішень; дослідити Новофедорівську сільську раду та провести аналіз управління фінансами публічної організації; запропонувати стратегію розвитку Новофедорівської сільської ради; надати пропозиції щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом у публічній організації; розглянути та удосконалити процеси розроблення та реалізації управлінських проектних рішень.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні методи управлінських рішень в публічних організаціях.

Об'єктом дослідження є методи управління використані в Новофедорівській сільській раді.

Методи дослідження. Для дослідження даної теми було використано такі методи: аналіз системи прийняття управлінських рішень, SWOT-аналіз, групування знайденого матеріалу, оцінювання методів прийняття управлінських рішень, узагальнення матеріалу.

Джерела дослідження. Для дослідження теми кваліфікаційної роботи ми використовували законодавчу базу України, статистичні дані становища сільських населених пунктів, довідник установ щодо діяльності на території сільської ради, наукові конференції, інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження яке ми провели полягає у розробці та удосконаленні методів прийняття управлінських рішень у публічній установі Новофедорівській сільській раді.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягає в тому, що проведене дослідження дозволяє Новофедорівській сільській раді використати моделі та методи для покращення функціонування установи.

Апробація результатів дослідження представлена на V Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної

економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (15-16 жовтня 2020 року, м. Херсон).

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Забезпечення системи прийняття управлінських рішень в організації

Держава не стоїть на місці, вона постійно розвивається, тому і збільшується кількість прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень – один з найважливіших аспектів малого бізнесу, але процес прийняття рішення повинен бути точним, щоб воно дало найкращі результати.

Управлінські рішення – це процес який направлений на вибір діяльності організації, а також діяльність працівника.

Рішення яке приймає менеджер має важливе значення для подальшого функціонування організації. Тому, це рішення повинен приймати кваліфікований менеджер.

Правильно прийняте рішення дає можливість конкурувати продукції на ринку, раціонально використовувати час, налагодження стосунків між персоналом [17, с. 39].

Важливо також пам'ятати, що, незважаючи на те, що певна команда виконавців приймає основні рішення, є ряд менших рішень, які приймають керівники та співробітники. Щоб ухвалення рішень було рівномірним у всій організації, слід впровадити процес, за яким може слідувати кожен [14].

Для прийняття оптимального управлінського рішення потрібно мати якомога більше інформації про проблему, яка виникла. Головне завдання менеджера, визначити яка інформація є необхідною для вирішення проблеми.

Для того, щоб інформація яку ми отримаємо була ефективною потрібно її знайти. Тому ми використовуємо зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні

чинники, це вплив середовища на організацію, а внутрішні, це вплив всередині організації.

Рішення має прийматися керівником, тому саме він несе відповідальність за це рішення, а підлеглі несуть відповідальність за збір даних. Тому важливо стимулювати працівників на виконання даного завдання, а також не забувати про соціально-психологічний стан працівників, адже не менш важливо, щоб усередині установи були позитивні стосунки, які б не перешкоджали роботі, а навпаки підштовхували до розв'язання спільної проблеми [9, с. 315].

Рішення, яке потрібно прийняти може здатися очевидним, але першим кроком у прийнятті рішення є усвідомлення необхідності прийняття рішення. Іншими словами, нам потрібно визначити тип рішення, яке потрібно прийняти, і те, як воно змінить наш робочий процес або вдосконалисть продукт чи послугу для наших клієнтів.

Дуже часто керівники приймають рішення покладаючись на своїй інтуїції та досвіді. Хоча це не краще рішення, адже для того щоб вирішувати складні питання необхідно мати не тільки досвід та керуватися своєю інтуїцією, керівник повинен мати великий обсяг різносторонніх знань, мати практичні навички, також мати досвід саме розробки та прийняття управлінських рішень [43].

При прийнятті рішення менеджера може спіткати така проблема, як невизначеність та ризик. Тому, потрібно зробити аналіз ризиків.

Існує якісний та кількісний аналіз ризиків. Якісний визначає, які існують фактори ризику, а за допомогою кількісного можна обчислити, який відбувається вплив ризику на організацію.

Для оцінки та прояву ризику застосовують таку формулу:

$$R=P*A,$$

де Р – ймовірність виникнення ризику (небезпеки);

А – розмір збитку, який завдасть ризик.

При оцінці ризику потрібно передбачати розвиток несприятливих умов, для цього існує узагальнена формула:

$$R = \sum_{ij} P_{ij} * A_{ij},$$

де i – індекс, який стосується події;

j – індекс стосується відповідного сценарію [42 с. 19].

Після того, як ми провели аналіз ризиків, знайшли їх, ми повинні використати прийоми управління ризиком, для того щоб його знизити.

На сьогодні існує багато методів зниження ризиків. Розглянемо їх детально:

- диверсифікація (процес, який дозволяє розподілити капітал між об'єктами вкладення, які між собою не пов'язані);
- лімітування (встановлення ліміту на затрати, кредит тощо)
- самострахування (відбувається завдяки створеним резервним фондам);
- страхування (при будь-якому порушенні відбувається компенсація, що нормалізує діяльність організації).

Також виділяють такі види невизначеності:

- інформаційна (тобто коли ми не маємо інформацію, або маємо, не достатньо для вирішення проблеми);
- кількісна (велика кількість елементів);
- професійна (виникає при недостатній кількості працівників, а саме їх професіоналізму);
- вартісна (означає, що програма яка допомогла б розв'язати проблему дорого коштує або взагалі недоступна організації);
- обмежувальна (створюються обмеження, які не дозволяють вирішити питання, як прикладом може бути обмеження в часі).

Розглянемо на рис.1.1. прийоми, за допомогою яких можна знизити ризик на підприємстві.



Рис.1.1. Інструментарій зниження ризику [22]

Таким чином, при прийнятті управлінських рішень менеджер може опинитися в обставинах невизначеності та ризику, тому необхідно провести аналіз ризиків, для того щоб їх уникнути або знизити.

Отже, останній етап при прийнятті управлінського рішення – оцінити вплив нашого рішення [22].

Для нас критично важливо оцінити своє рішення після того, як пройде достатньо часу, щоб ми могли проаналізувати ефективність свого вибору. Головне запитання, яке ми повинні задати, полягає в наступному: чи вирішило наше прийняте рішення потребу або проблему, яку воно мало вирішити? Якщо ми можете відповісти "Так" на це запитання, тоді наша робота закінчена. Якщо відповідь «Ні», можливо, нам доведеться визначити, що пішло не так, і повторити процес прийняття рішення.

1.2. Етапи реалізації системи прийняття управлінських рішень в організації

Процес прийняття управлінських рішень, це не тільки прийняття оптимального вирішення проблеми, це також аналіз проблеми, шляхи подолання, вибір альтернативи, контроль результатів.

На рис. 1.2. розглянемо більш детально етапи раціонального прийняття рішень.

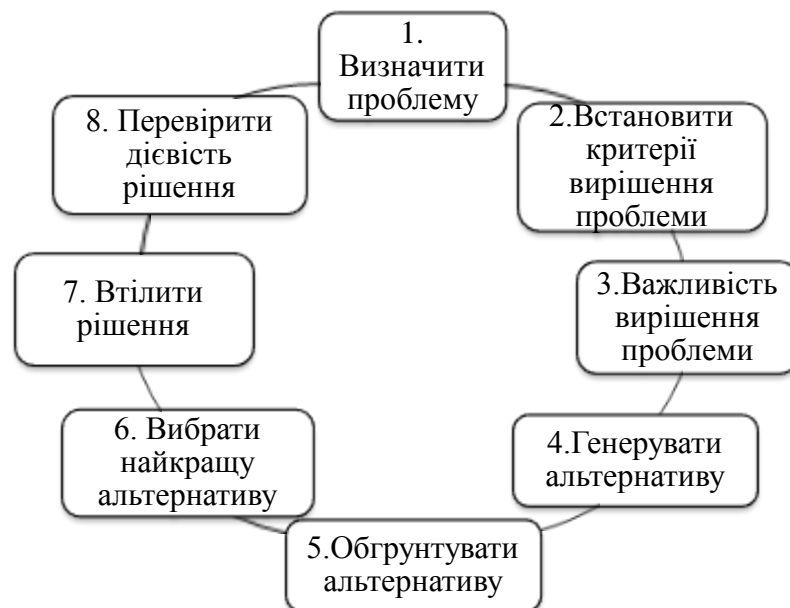


Рис. 1.2. Етапи прийняття раціонального рішення [44, с.151]

Проходження етапів, які показані на рис. 1.4. допоможуть вирішити проблему, але важливим є те, що потрібно дотримуватися всього плану, тобто виконувати все поетапно.

Існують формальні та неформальні управлінські рішення. Формальні рішення – це рішення, які були прийняті в зв'язку з аналізом поставленої проблеми, збором інформації. Це рішення можна назвати раціональним. Неформальні рішення – це рішення яке ми приймаємо на психологічному рівні.

Розглянемо на рис. 1.3. більш детально процес мислення.

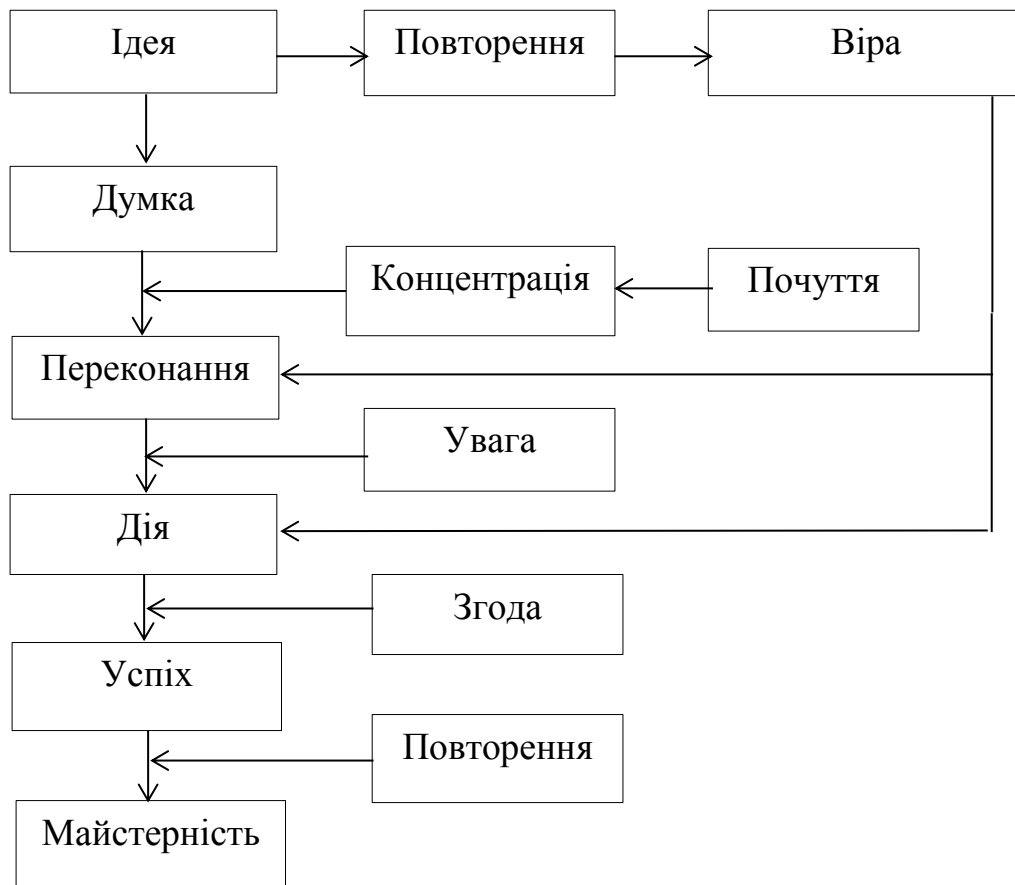


Рис.1.3. Схема процесу мислення

Перше що ми бачимо на схемі - ідею, адже починаючи щось робити треба мати ідею. Потім ідея переходить в думку, тобто ми розуміємо, як цю ідею втілити. Під впливом різних факторів думка перетворюється в переконання, які були сформовані завдяки почуттів. І після цього

відбуваються вже конкретні дії. Це все веде менеджера до успіху, який в кінцевому результаті формує майстерність прийняття рішень.

Розглянемо декілька неформальних рішень.

Існує інтуїтивна модель прийняття рішень. Ця модель виникла як альтернатива іншим процесам прийняття рішень. Прийняття рішень цієї моделі відбуваються без усвідомлення обґрунтування.

Загалом 89% опитаних менеджерів визнали що прийняття управлінських рішень відбувалися інтуїтивно, а 59% опитаних зізналися, що часто покладалися на інтуїцію. Їх можна зрозуміти, адже більшість прийнятих рішень відбувалися при невизначеності, при недостатній кількості часу, складних обставинах, при зміні умов. Таким чином, зрозуміло, що у менеджера не буде часу використовувати раціональні прийоми вирішення управлінських питань.

Інтуїтивна модель прийняття рішень стверджує, що в ситуації яка виникла експерти перевіряють середовище на наявність альтернативи. Як тільки модель розпізнається вони можуть відтворити потенційний шлях дій до отримання результату на основі свого попереднього досвіду. Завдяки отриманому досвіду, знанням експерти, які приймають рішення, мають уявлення про те, як добре може працювати обране рішення. Щодо початківців, вони не можуть приймати ефективні рішення, адже вони мають не достатній попередній досвід, яким можна скористатися.

Разом з прийняттям раціональних рішень та інтуїтивних моделей прийняття рішень існує творче прийняття рішень. Творче прийняття рішень є життєво важливою частиною ефективного рішення. Адже творчість – це породження нових ідей. Оскільки між організаціями, підприємствами, колегами, відбувається конкуренція, потрібно проявляти творчість у прийнятті рішень. Треба звернути увагу на те, що творчість це перший крок до інноваційних рішень, але творчість та інновації – це різні поняття. Інновації починаються з творчих ідей, але не забуваємо і про реалістичне планування подальших дій.

Німецький фахівець Н. Енкельман вважав, що нашу свідомість можна представити у вигляді психологічного трикутника:

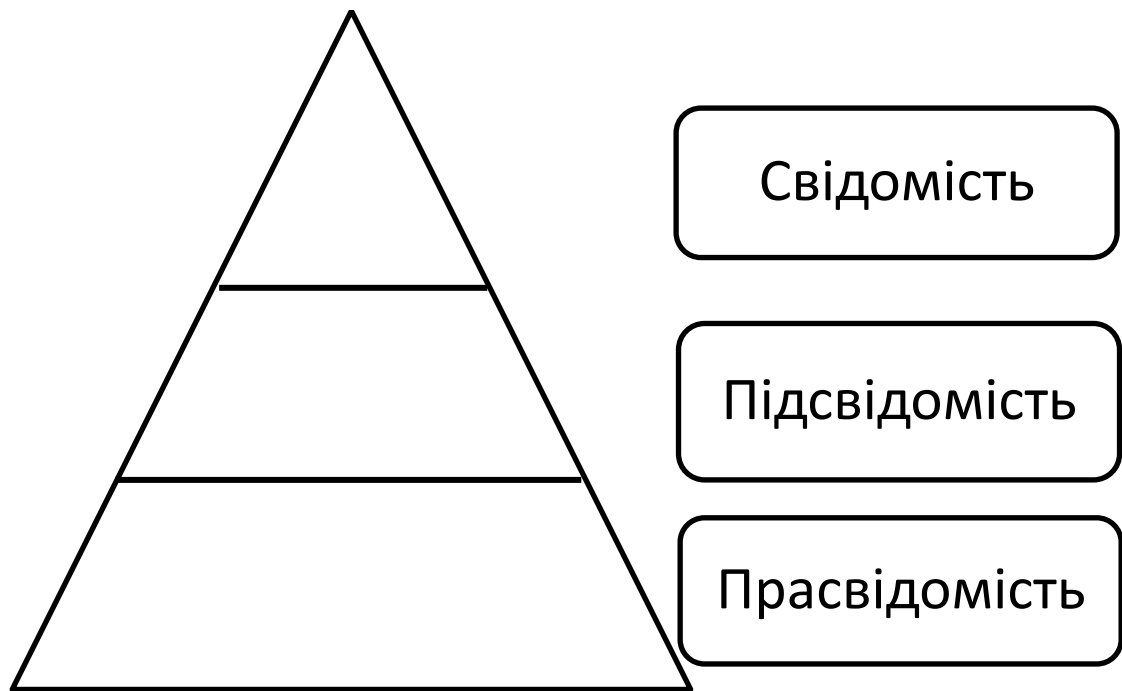


Рис. 1.4. Структура людської свідомості

Існує п'ять кроків прийняття творчого рішення, хоча вони у деяких рисах схожі на попередні моделі. Усі моделі дають поняття про проблему, завдяки яким стає очевидно потреба у вирішенні проблеми.



Рис. 1.5. Творчий процес прийняття рішень

Якщо ви не визнаєте, що у вас є проблема її вирішити неможливо, тому перший крок, розпізнання проблеми. Занурення – це етап, на якому менеджер, що приймає рішення, свідомо замислюється над проблемою. Головним фактором успіху у прийнятті творчих рішень є наявність знань в даній сфері. Потім відбувається інкубація. Під час інкубації менеджер відкладає проблему на потім. Але в цей час наш мозок несвідомо працює над цією проблемою. Після цього настає момент висвітлення, коли розв'язання

проблеми стає очевидним. І нарешті, етап перевірки та застосування, який відбувається при свідомій перевірці рішення та його реалізує.

Якщо розглядати систему прийняття рішень в органах державної влади, можна сказати, що прийняття управлінських рішень є дуже важливим і серйозним завданням, тому органи влади в основному використовують формальні етапи прийняття рішень [10, с. 69].

Для ефективної реалізації рішень виділяють такі основні моделі:

- класична;
- поведінкова;
- ірраціональна.

Класична модель характеризується тим, що для прийняття рішення потрібно бути об'єктивним, мати логічність в діях, адже головне завдання, щоб ці дії привели до кращого результату. Охарактеризувати класичну модель можна так:

- наявність цілі для прийняття рішення;
- має достовірну інформацію щодо проблеми, яка виникла;
- в цій моделі відбувається аналіз альтернатив;
- на кінцевому етапі має обрати кращий результат [7, с. 155].

Якщо говорити про поведінкову модель, то можна сказати, що вона взагалі відмінна від класичної. поведінкову модель можна охарактеризувати так:

- при виникненні проблеми за даної моделі, ми не маємо інформації;
- альтернатива в цій моделі відсутня;
- не схильна до аналізу альтернативи.

Щодо ірраціональної моделі, рішення приймаються раніше ніж ми почнемо досліджувати існуючі альтернативи [6].

Існує правило для оптимального вибору альтернативи (max-max). За допомогою цього правила ми можемо обрати альтернативу, як знаходити максимально правильну альтернативу вирішення проблеми.

Відштовхуючись від правила max-max та max-min, ми об'єднуємо значення мінімальної альтернативи та максимальної. Ця альтернатива знаходиться за такою формулою:

$$A = \max\{(1-a) * \min_i E_{ij} + a * \max_i E_{ij}\}$$

де a – коефіцієнт оптимізму;

$a=1 \dots 0$, якщо $a=1$, то альтернатива обирається за правилом max-max;

$a=0$, то альтернатива обирається за правилом max-min.

Для більш простішого розв'язання проблеми потрібно її розрізнити за видами, тому існують такі підходи:

1. Централізований (цей підхід спрямований на те, щоб більшість рішень приймалися саме головним управлінням).
2. Децентралізований (прийняття рішень відбувається співробітниками, які стоять на нижчому рівні від менеджерів. Це означає, що на працівниках цього рівня управління стоїть більша відповідальність, у них є влада на прийняття рішення).
3. Груповий (всі менеджери працюють над вирішенням однієї проблеми. Це може мати як позитивний так і негативний вплив. Позитивного в груповому прийнятті рішення є те, що менше затрачається часу, збільшується кількість ідей, вища продуктивність. Негативний вплив групового прийняття рішення, це ухилення від роботи, складно координувати групу, розходження точки зору на вирішення проблеми, тиск від колег, негативно може впливати статус членів групи, при неправильному прийнятті рішення складно знайти відповідального).
4. Індивідуальний (прийняття рішення відбувається одним менеджером. Позитивним у цьому методі є те, що на прийняття

рішення затрачається менше часу, адже його не треба узгоджувати з іншими, як в груповому, але затрачається часу на пошук та аналіз інформації).

5. Демократичний (прийняття рішення, яке приймається на користь більшості)
6. Дорадчий (пошук рішення відбувається колективно, враховується думка кожного менеджера, після чого обирається кращий варіант розв'язання проблеми).
7. Система участі (при цьому методі менеджер опитує всіх учасників, які беруть участь у прийнятті рішення, але в кінцевому результаті сам приймає рішення) [4, с.43].

Завдяки підходам які ми розглянули вище, організація зможе швидше розв'язати проблему.

1.3. Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації

Для реалізації управлінських завдань існують органи державної влади. Завдяки органам державної влади здійснюється управління в державі.

Органи державної влади – це організація державної влади, яка призначена для управління державою на різних рівнях.

Державне управління представляє сукупність процесів та управління чітко визначених відносин, які існують між компонентами адміністративної системи за допомогою якого в публічній владі закони вводяться в дію та / або діяльність в надання послуг, що задовольняють суспільний інтерес, планується, організовується, координується, керується та контролюється [2, с. 25].

За визначенням ми можемо охарактеризувати поняття «державне управління» таким чином:

- державне управління об'єднує сукупність управлінських відносини і процесів, що виникають між компонентами адміністративної системи;
- метою державного управління є задоволення суспільних потреб шляхом створення відповідних інституційних рамок, що дозволяють застосування нормативно-правових актів, що означає також прийняття нормативних актів з внутрішньою юридичною силою, прийняття законів або відповідно до обставини постанов, положень, організації нормативних актів або ефективного впровадження державних послуг;
- процеси, що здійснюються в державному секторі, є обома процесам управління та виконання;
- управлінські відносини в державних установах - це звіти, що з'являються в адміністративній системі.

Отже, державне управління - це спеціалізована дисципліна, спрямована на знання управлінських процесів та відносин у державному управлінні у всіх їх складностях з огляду на формулювання принципів і законів для безперервного вдосконалення організації та функціонування адміністративних структур, залежно від цінностей політичної влади, соціально-економічних потреб, ступеня технічного оснащення, загальний рівень культури та цивілізації тощо, з тим щоб досягти ефективних державних послуг, відповідних соціальних потреб та задоволення інтересів населення [23 с. 416].

Багатовимірність державного управління привертає, очевидно, низку характеристик, що сприяють кращому розумінню його змісту (див. мал. 1.6.)

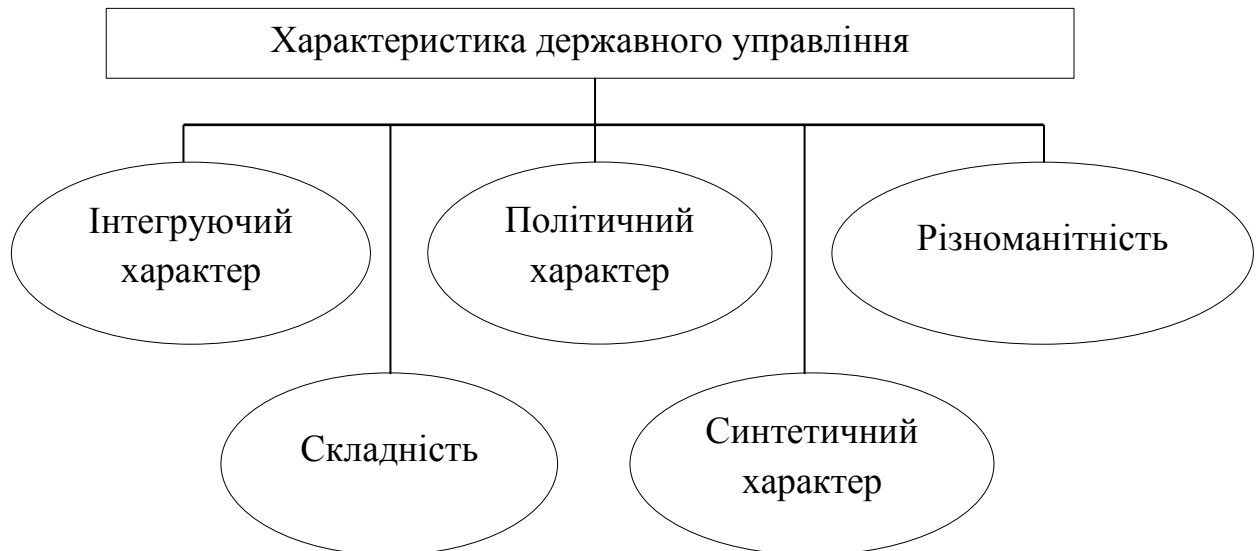


Рис.1.6. Характеристика державного управління

1. Інтегруючий характер. Державне управління розслідує процеси управління та відносини в державному управлінні, з метою обґрунтування вдосконалення та раціоналізація рішень адміністративної системи. Вивчення державного управління, по суті, способу провідного суспільства інститути в суспільстві, в широкому розумінні цього поняття, що інтегрують елементи всіх сфери соціального життя: освіта, адміністрація, служби соціального забезпечення тощо.

2. Політичний характер. Державне управління - це сфера управління під впливом політичних факторів. Це очевидно, оскільки вони не можуть бути однаковими цілями переслідуваними представниками державного управління з різними політичними режимами.

3. Характер різноманітності. Державне управління має характер різноманітності, оскільки існують установи із загальною матеріальною компетенцією та соціально компетентні установи, центральні та місцеві установи. Це змушує управління також диверсифікуватися відповідно до адміністративного рівня, до якого воно відноситься.

4. Складність характеру. Державне управління має комплексний характер, оскільки він збирає конкретні елементи управління в різних сферах державного сектору: освіта, культура, соціальні послуги, охорона здоров'я

тощо Перелік цих сфер дає нам зрозуміти труднощі підходу громадськості проблеми управління в цілому та управління в цих різних сферах.

5. Синтетичний характер. Державне управління бере на себе інші галузі методів, теорій, які успішно застосовуються державними службовцями. це є необхідні для адаптації знань із соціології, психології, статистики, ергономіки, права, економіки тощо до особливостей державного сектору [43].

Існують такі принципи державного управління:

- Принцип єдиного керівництва - встановив ієрархічну підпорядкованість, з часів парламенту Румунії, як вищої установи, і продовжує з інші установи центрального та місцевого державного управління. Цей принцип давав огляд цілей, яких потрібно досягти, і кращого розуміння процесів та діяльності.
- Принцип самоуправління - спрямований на адаптацію системи до умови часу і місця, що передбачає точне знання ситуація та події, визначаючи ключові елементи та рішення державних службовців.
- Принцип адаптації (гнучкості) - спрямована на швидку адаптацію громадськості інституцій до змін, що відбуваються в соціально-економічному середовищі, зосереджуючись також можливості адаптації державних службовців, їх гнучкість у думках та діях.
- Принцип ієрархічності та порядку. Досягається адміністративна дисципліна в результаті підпорядкування адміністративних установ один одному дозволяючи одночасно вертикальне та горизонтальне спілкування, точний розподіл завдань та контроль за їх виконанням.
- Принцип перебудови. Необхідність результатів реструктуризації уникнення перевищення норми або навпаки зменшення норми її діяльності, що здійснюється з потреби поліпшення якості пропонованих державних послуг, підвищення ефективності державного управління, оптимізація адміністративних структур, створення ефективного адміністративного апарату.

- Принцип законності. Адміністрація діє в законодавчих рамках, після чого певні процедури чітко встановлені.

Механізмами управління громадськими організаціями є:

1. Прийняття колективних рішень;
2. Виконання прийнятих рішень;
3. Організації відповідають за проблеми громадськості та громадян.

Уряд - це форум, де розпоряджаються ресурсами суспільства шляхом виконання рішень законодавчим органом. Відносини між двома судами є один із основних агентів. Урядові міністерства агенції - це політичні партії, якими реалізована урядова політична програма. Те, що ми називаємо виконавчою структурою: усі відомства та міністерства, - це те, що приймає політичні рішення та публічно реалізує політику (приймає детальні правила), реалізує та оцінює результати прийнятих рішень. Виконавча влада складається з політичних чиновників, обраних чи призначених громадянами. Останні представляють стабільний орган, але також численні людські ресурси управління державними справами в рамках нормативних актів, прийнятих державними службовцями та члени законодавчого органу.

Політичні чиновники, як і депутати парламенту, приймають політичні рішення на основі щодо деяких концепцій справедливого розвитку суспільства, для яких відповідно актори виступають у рамках законних політичних дискусій. Вони можуть діяти, щоб накласти інституційні зміни, щоб змінити правила, щоб остаточно змінити межу між державним і приватним. Вони працюють таким чином у рамках, які дозволяють їм вільне висловлювання та недорогогі власні варіанти для презентації на дебатах.

Державні службовці приймають рішення адміністративного характеру щодо здійснення, в умовах дотримання чинних положень, від концепції розвитку (втілені в законодавстві), запропоновані політичним форумом. Їх методи, дії суворо обмежені чинними правилами та процедурами, кому вони повинні підкорятися. Вони не можуть приймати політичні ініціативи, іноді будучи неможливими перевізниками особистої думки. Вони не можуть

ініціювати дії щодо зміни норм та установ, вони покликані оптимізувати застосування норм та функціонування установ.

Окрім питань раціоналізації та неупередженого управління, особливо у відносинах між політиками та чиновниками, сучасне суспільство стикається з проблемою ефективного управління державними справами в сенсі вирішення більш складних питань, намагаються вирішити проблеми, що стосуються цілої спільноти та пошуку спільних рішень, необхідних на соціальному рівні [39 с.12].

Прийняття рішень у якості менеджера - це зовсім не те, як пройти тест із множинним вибором: у тесті з множинним вибором завжди є одна правильна відповідь. Це рідко трапляється при прийнятті управлінських рішень. Іноді менеджер вибирає між кількома хорошими варіантами, і незрозуміло, який буде найкращим. В інших випадках є кілька поганих варіантів, і завдання полягає в мінімізації шкоди. Часто в організації є особи, що мають конкуруючі інтереси, і керівник повинен приймати рішення, знаючи, що хтось засмутиться, незалежно від того, яке рішення буде прийнято. Тож, яка правильна (етична) відповідь?

Іноді менеджерів просять приймати рішення, які виходять за рамки - їх можуть попросити прийняти рішення, в яких може бути заподіяна шкода іншим. Ці рішення мають етичні чи моральні наслідки. Етика та мораль стосуються наших переконань щодо того, що є правильним проти неправильного, добрим проти злого, добродішним проти корумпованим. Очевидно, що етика та мораль пов'язані з нашою взаємодією та впливом на інших - якщо нам ніколи не доведеться взаємодіяти з іншою істотою, нам не доведеться думати про те, як наша поведінка впливає на інших людей чи групи.

Динамізм ділової діяльності вимагає від керівництва прийняття рішень, відповідним фазам життєвого циклу з самого початку, продовжуючи як фазу розвитку, так і ріст і, де відповідні, з рішеннями, відповідними стадії стагнації або навіть занепаду компанії. В інституційній системі компанії

використовують у своїй діяльності документ, що визначає бізнес або бізнес-план [44].

Значною мірою важлива роль команди комунікаційних функцій полягає у сприянні збалансуванню потреб усіх громадськості - працівників, інвесторів, клієнтів, громад - оскільки організація приймає ключові рішення.

Балансування потреб громадськості - це лише одна з аспектів впливу зв'язків з громадськістю на досягнення організаційних цілей. Очевидно, це залежить від організації, але майже у кожному випадку ефективні комунікаційні програми допомагають просувати стратегію від задуму до реалізації.

Успішні програми внутрішнього спілкування можуть покращити здатність керівників мотивувати співробітників та формувати гордість за організацію. Творчі програми зовнішнього спілкування можуть покращити відносини з клієнтами, побудувати впізнаваність бренду, заохотити інтерес інвесторів до публічної компанії, а також підвищити ефективність традиційних рекламних та маркетингових зусиль.

Програми громадської роботи можуть допомогти місцевим жителям оцінити вплив компанії на околиці, в яких вона працює. Вплив добре продуманих програм стратегічної комунікації може бути глибоким, і багато компаній вже отримали вигоду, визнавши це значення та спираючись на сильні сторони, якими стосуються суспільні відносини.

Мати місце за столом для прийняття рішень - це не право, це привілей. Подумайте про це так: якщо ви планували тривалу поїздку до Мексики, то, мабуть, хотіли б розібратися з іспанською мовою перед тим, як вирушати. Можливо, ви могли б обійтися, не розмовляючи іспанською, але ви були б набагато ефективнішими та набагато краще прийнятими місцевими жителями, якби хоча б зробили спробу розмовляти їхньою рідною мовою.

Управлінські рішення, які приймаються органами державної влади мають свої особливості. Розглянемо їх більш детально на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Категорії поняття процесу державного управління

Рішення відрізняються за ступенем складності, за рівнем ієрархії, за значимістю. Тому існують поняття «державні управлінські рішення» для

вирішення питань державного рівня, «управлінські рішення» та просто «рішення».

Державно-управлінські рішення – це рішення за допомогою яких відбувається управління органів публічної влади.

Державно-управлінські рішення поділяються:

- нормативно-правові (конституція, закони, міжнародні угоди);
- організаційно-розподільчі (рішення вищих органів влади);
- програмно-цільові (державні, регіональні, місцеві проекти).

Прийняття управлінських рішень – це складний психологічний процес тому є дуже важливим. Розробку управлінських рішень можна розглянути на рис. 1.8 [3, с. 25].

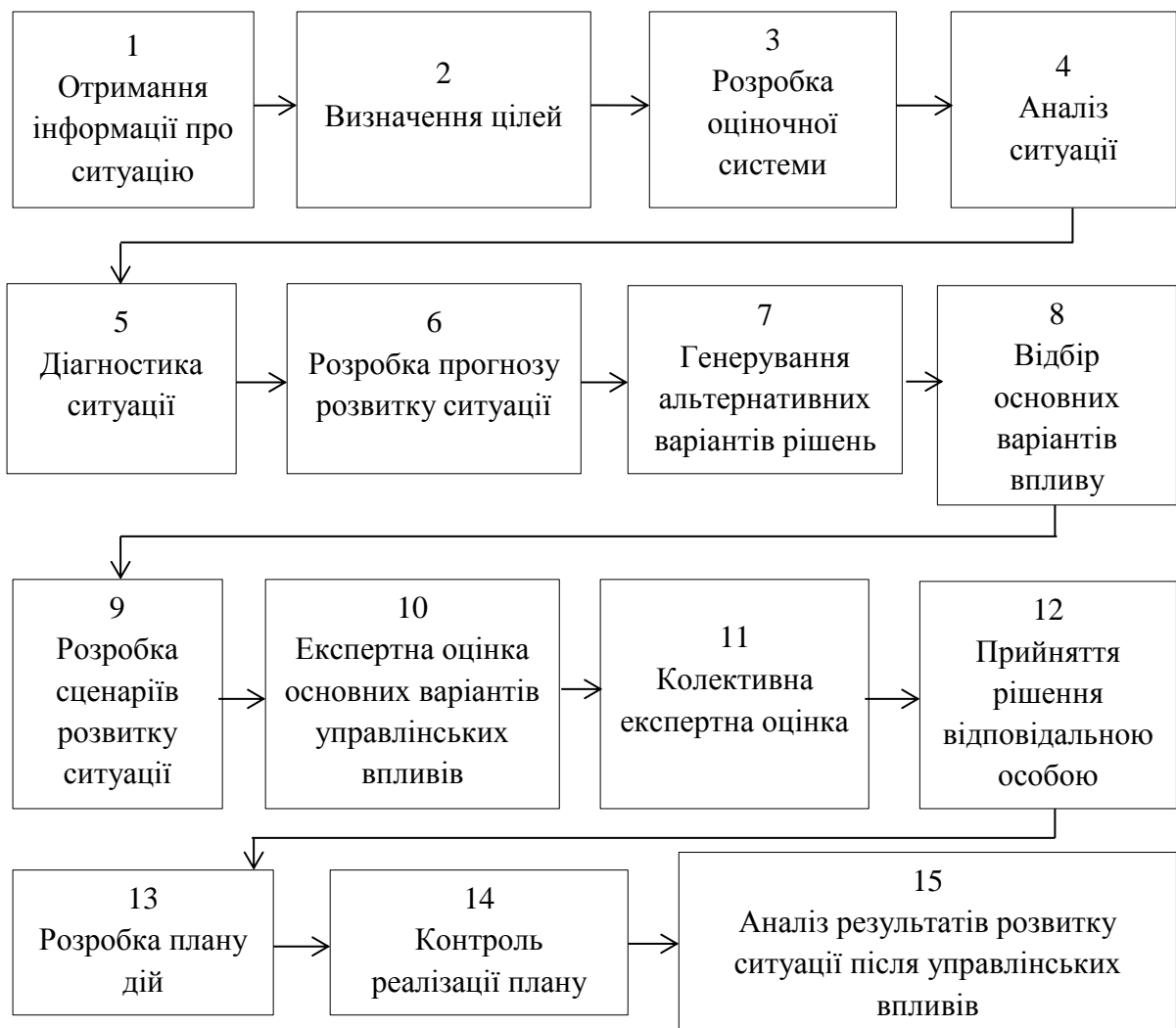


Рис.1.8. Етапи розробки управлінських рішень

Розглянутий матеріал дає нам можливість зрозуміти, що прийняття управлінських рішень у публічній організації є дуже важливим. Існує безліч факторів, які впливають на прийняття рішення. Тому методи та етапи розглянуті вище, дають нам можливість спростити завдання.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. Ми з'ясували, що таке прийняття управлінських рішень.

З першого розділу стало зрозуміло, що прийняття управлінських рішень є дуже важливим, адже від нього залежить подальший розвиток організації. Адже правильно прийняте рішення дає можливість краще функціонувати організації.

Рішення може бути прийнятим менеджером, але керівник приймає основні рішення, можливо навіть без участі менеджера.

Головною ключовою для прийняття управлінських рішень являється інформація. Для того щоб інформація була ефективною її потрібно знайти, використовуючи зовнішні та внутрішні чинники.

Приймаючи управлінське рішення потрібно бути уважним, адже іноді прийняте рішення може бути очевидним, але це не так. Потрібно визначити тип рішення, і те, як воно впливає на організацію.

Вирішуючи складні питання, не можна покладатися на інтуїцію, що частіше за все роблять керівники. Потрібно мати не тільки досвід та керуватися інтуїцією, але й мати практичні навички прийняття управлінських рішень.

При прийнятті рішень може виникнути проблема невизначеності та ризиків. Щоб цього не сталося, потрібно зробити аналіз ризиків, що допоможе їх знизити [23 с. 28].

Існують такі методи зниження ризиків:

- диверсифікація;

- лімітування;
- самострахування;
- страхування.

Прийнявши рішення постає важливе завдання, оцінити прийняте рішення, проаналізувати ефективність свого вибору.

Також ми з'ясували, що існують формальні та неформальні управлінські рішення. Формальні рішення – це рішення прийняті аналізуючи проблему. Неформальні рішення – рішення прийняті на психологічному рівні.

До неформальних рішень відносяться: інтуїтивні (без усвідомлення обґрунтування); творчі (породження нових ідей).

До формальних рішень відносяться такі моделі:

- класичні;
- поведінкові;
- ірраціональні.

Ці моделі являються ефективними, адже завдяки цим моделям організація зможе швидше розв'язати проблему.

Державне управління представляє сукупність процесів, за допомогою якого задовольняються інтереси суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НОВОФЕДОРІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1. Характеристика прийняття рішень Новофедорівської сільської ради

Для дослідження ми обрали Новофедорівську сільську раду, яка являється адміністративно-територіальною одиницею, а також органом місцевого самоврядування в Голопристанському районі Херсонської області.

Новофедорівська сільська рада заснована управлінням справ Верховної ради України.

Вид діяльності сільської ради – Державне управління загального характеру.

Основні питання які розглядаються на засіданнях:

- організаційно-управлінські (завдання якого являється затвердження плану роботи, утворення виконавчих органів ради та їх ліквідація, організація та вибори секретаря, вирішення управлінських питань);
- адміністративні (розв'язання питань адміністративно-територіального устрою);
- контролюючі (прийняття звітів керівників, сільського голови, прийняття рішення по запитах);
- правові (скасування та прийняття підзаконних актів, створення установ з надання безоплатної правової допомоги);
- виборчі (участь у виборчому процесі, виборів до сільської ради);
- фінансові (затвердження місцевого бюджету, встановлення податків, встановлення зборів, створення фондів);
- інформаційні (використання засобів масової інформації);

- майнові;
- господарські;
- природоохоронні (створення заповідників, фондів для об'єктів природних фондів);
- земельно-правові (регулювання земельних відносин, вирішення як і куди використати земельні ресурси);
- боротьба зі стихійними лихами.

До основних завдань сільської ради відносять:

1. Розробка пропозицій що спрямовані на виконання прийнятих управлінських рішень щодо політики господарської діяльності.
2. Забезпечення конституційних прав людини.
3. Забезпечення культурного розвитку села.
4. Забезпечення соціально-економічного розвитку села.
5. Надання соціальних послуг.
6. Залучення населення до вирішення питань щодо загальнодержавного значення.
7. Соціальний захист населення.
8. Працевлаштування громадян, тощо.

Населення яке відноситься до сільської ради становить 2975 чоловік (с. Новофедорівка – 973 осіб, с. Залізний Порт – 2002 осіб). Більшу частину населення становлять пенсіонери. З кожним роком збільшується кількість людей пенсійного віку, що означає швидке старіння населення.

До складу Новофедорівської сільської ради входять такі населені пункти: село Новофедорівка та село Залізний Порт.

На території села Новофедорівка активно розвивається культурна діяльність. Адже до сільської ради належить аматорський народний ансамбль «Степовичка». Вид діяльності цього закладу театральна та концертна діяльність, до неї належить функціонування бібліотек та архівів. Також на території села знаходиться будинок культури.

Новофедорівська сільська рада має такі повноваження:

- Сфера культурного розвитку (до повноважень входить культурний розвиток села. Для подальшого виконання культурної програми відбувається створення цієї програми та її підготовка для подання на затвердження);
- голова організує відповідно до закону, роботу ради та комітету;
- вносити на розгляд пропозиції кандидатів на посаду секретаря ради;
- підписання рішення, що вносить рада та її виконавчий комітет;
- внесення на розгляд кількісний склад виконавчого комітету;
- внесення на розгляд пропозицій щодо апарату ради, її структури, апаратів;
- голова скликає сесії, вносить пропозиції в порядок денний;
- забезпечує розгляд соціально-економічного розвитку, культурного розвитку з питань самоврядування, звіт про виконання питань;
- голова розпоряджається бюджетом, використовую їх за призначенням;
- відповідає за призначення та звільнення з посади керівників управління, відділів установ, підприємств, які належать до комунальної власності територій, які належать до Новофедорівської сільської ради;
- представляє територіальну громаду.

До сільської ради відносяться громадські об'єкти, які задовольняють потреби мешканців села. Ми говоримо про школи, садки, бібліотеки, сільські клуби, будинки культур.

Перед сільською радою стоїть складне завдання, покращення цих мереж. Але це не легко зробити, адже кошти обмежені на утримання культурних закладів.

Новофедорівська сільська рада має відносно невелику школу І-ІІІ ступенів, кількість учнів, яка в ній навчається становить 63 учнів. З цього можемо зробити висновок, що інвестування в таку школу мінімальна. Але сільська рада не припиняє свої спроби покращити навчальні заклади, для більшого заохочення та комфортного навчання.

Розглянемо досягнення, які здобула сільська рада:

- відкриття дитячого садочку «Морська перлина» ;
- частковий ремонт доріг;
- ремонт навчальних закладів;
- ремонт системи опалення в навчальних закладах;
- озеленення території населення.

Проблеми, які ще не вирішила сільська рада:

- надання медичних послуг, адже фельдшерсько-акушерські пункти закриті, решта закладів не має потрібного обладнання;
- ремонт доріг, виконані лише на деяких частинах території;
- відсутність освітлення вулиць;
- відсутність контейнерів для сміття і смітників в цілому.

Розглянемо загальну характеристику Новофедорівської сільської ради, станом на 1 січня 2019 рік.

Табл. 2.1.

Загальна характеристика населення Новофедорівської сільської ради

№	Найменування показників	Числове значення
1	Чисельність населення	2975
2	Площа території	2140
3	Густота населення осіб/км ²	580,28
4	Кількість депутатів сільської ради	16
5	Кількість населених пунктів	2
6	Кількість закладів:	
	• загальноосвітніх навчальних закладів І-ІІІ ступенів	2
	• дошкільні навчальні заклади	2
	• заклади культури	1

	• медичні заклади	2
	• суб'єкти підприємницької діяльності	5
	• визначні історичні пам'ятки	7

Як бачимо з таблиці 2.1 на території Новофедорівської сільської ради функціонують школи і садочки, що має велике значення для населення та їх дітей.

На території сільської ради відбуваються акції. Мета цих акцій, створення сприятливих умов для оздоровлення та відпочинку населення, а також збереження і охорона навколишнього середовища. Учасники акцій можуть ознайомитися з туристично-рекреаційними можливостями Херсонської області. Також є можливість завітати до історично-розважального комплексу «Зелені хутори Таврії».

Розглянемо раду, як представника органу сільської територіальної громади на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Місце та роль сільської ради місцевого самоврядування

Рішення ради нормативно-правового характеру набувають чинності з дня їх офіційного оприлюднення, якщо радою не встановлено більш пізній строк введення цих рішень в дію.

Для прийняття управлінського рішення залучають апарат сільської ради. В таблиці 2.2 зазначено склад Новофедорівської сільської ради.

Табл.2.2

Апарат Новофедорівської сільської ради

№	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць
1	Голова сільської ради	1
2	Секретар ради	1
3	Заступник сільського голови з питань виконавчих органів влади	1
4	Спеціаліст з земельних питань	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Технічні працівники	7

Прийняття управлінського рішення залежить від досвіду який має керівник, та його індивідуальних здібностей, а також від його апарату.

2.2. Аналізування управління фінансами публічної організації

Бюджет місцевого самоврядування – це план використання фінансових ресурсів, які необхідні для реалізації повноважень місцевого самоврядування.

Місцевий бюджет затверджує орган місцевого самоврядування.

Говорячи про бюджетну систему України можна зазначити, що вона складається з державного бюджету та місцевих бюджетів.

Бюджетна система України являє собою врегульовану нормами сукупність державного бюджету та місцевого бюджету, з урахуванням економічних відносин територіального устрою.

Завдяки формуванню міжбюджетних відносин вдалося досягти:

- збільшення видаткових повноважень;
- вирівнювання податкоспроможності;
- формування нових відносин в управлінні бюджетних ресурсів;
- самостійне встановлення ставок податків;
- надання якісних суспільних послуг;
- підвищення фінансового забезпечення місцевого бюджету;
- створення мотивації щодо збільшення доходів місцевого бюджету.

Сільська рада обрана територіальною громадою, її виконавчий комітет має право на внесення змін.

Акти прийняття посадовими особами місцевого самоврядування оприлюднюються в друкованому вигляді масової інформації.

Рада затверджує загальну чисельність апарату виконавчих органів витрати на їх утримання. Це означає, апарат збільшується на кількість старост.

Старостський округ – це територія об'єднаної територіальної громади, на якій розташовано один або декілька населених пунктів, та визначена сільською радою, задля забезпечення інтересів жителів села.

Староста є посадовою особою місцевого самоврядування та членів виконавчого комітету сільської ради.

Місцеві бюджети становлять систему фінансових відносин, такі як:

- між господарськими структурами;
- між населенням даної території;
- між бюджетами різних рівнів;
- місцевим і державним бюджетам.

Місцевий бюджет має такі призначення, як задоволення потреб населення даної території, створення пункту для обслуговування населення.

Бюджетом може розпоряджатися як сільська рада так і її виконавчий орган, але тільки в інтересах населення.

Розглянемо систему місцевих бюджетів України:

- 24 обласних;
- 151 міст обласного значення;
- 450 районних;
- 804 ОТГ;
- приблизно 7,5 тис. міст районного значення, селищних, а також сільського значення.

На сьогоднішній день в Україні погіршуються економічні відносини, між регіонами інвестиційна діяльність зменшується. Це пов'язано з погіршенням державного управління, тобто використання застарілих технологій управління.

Функціонування держави залежить від ефективного використання фінансових ресурсів їх правильність розпорядження.

Аналізуючи активи сільської ради ми можемо оцінити зміни які відбулися за 2017-2018 р.р. Завдяки аналізу активів стане відомо які активи збільшилися, а які зменшилися в зв'язку зменшення фінансових ресурсів.

Розглянемо структуру доходів Новофедорівської сільської ради в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз звіту про фінансові активи Новофедорівської сільської ради за 2017-2018 роки [26]

№	Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %

1	Податкові надходження	4340300,00	7442650,00	3102350	71,5
2	Внутрішні податки на товари та послуги	350000,00	564100,00	214100	61,2
3	Акцизний податок	350000,00	46100,00	-303900	-86,8
4	Місцеві податки	3990300,00	6829550,00	2839250	71,1
5	Податок на майно	3090300,00	5222550,00	2132250	69
6	Податок на нерухоме майно сплачене фіз. особами	329900,00	782000,00	452100	137,04
7	Податок на нерухоме майно сплачене юр. особами	170100,00	573000,00	402900	236,9
8	Земельний податок з юр. осіб	644200,00	1168000,00	523800	81,3
9	Орендна плата з юр. осіб	995500,00	1491050,00	495550	49,8
10	Земельний податок з фіз. осіб	630700,00	876500,00	245800	38,9
11	Орендна плата з фіз. осіб	319900,00	332000,00	12100	3,8
12	Туристичний збір	400000,00	500000,00	100000	25
13	Туристичний збір юр. осіб	76800,00	80000,00	3200	4,2
14	Туристичний збір фіз. осіб	323200,00	420000,00	96800	30
15	Єдиний податок	500000,00	1107000,00	607000	121,4
16	Єдиний податок з юр. осіб	65000,00	185000,00	120000	184,6

17	Єдиний податок з фіз. осіб	254200,00	575000,00	320800	126,2
18	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників	180800,00	347000,00	166200	91,9
19	Неподаткові надходження	290000,00	242250,00	-47750	-16,5
20	Доходи від власності та підприємницької діяльності	11100,00	34200,00	23100	208,1
21	Інші надходження	11100,00	34200,00	23100	208,1
22	Адмін. штрафи та інші санкції	11100,00	34200,00	23100	208,1
23	Адмін. збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	19700,00	18250,00	-1450	-7,4
24	Державне мито	19700,00	16000,00	-3700	-18,8
Всього доходів		5910000,00	9342400,00	1154670 0	

Аналіз активів сільської ради балансу дає можливість простежити динаміку їх стану. З фінансових результатів діяльності Новофедорівської сільської ради за 2017-2018 роки стає очевидно, що доходи зростають, що є позитивним явищем. З таблиці 2.3 видно, що доходи на майно зросли майже в 2,5 рази. Відбулося зростання на туристичний збір, що означає розвиток туристичної сфери, а отже збільшення бюджетних коштів сільської ради.

2.3. Стратегія розвитку Новофедорівської сільської ради

Для того щоб розробити стратегію розвитку, потрібно зробити аналіз Новофедорівської сільської ради. Ефективно проаналізувати сільську раду нам допоможе SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналіз, за допомогою якого можна побачити сильні та слабкі сторони організації, що відбувається завдяки вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища впливу на організацію.

За допомогою аналізу організації, підприємства, установи можуть здійснити перевірку щодо наявності слабких та сильних сторін, які в майбутньому вплинуть як позитивно так і негативно на їх розвиток.

На перший погляд SWOT-аналіз здається ефективним без недоліків, але це не так. Недоліками цього аналізу є те, що існують загрози, які перешкоджають розвитку підприємства, та досягненню цілей.

За допомогою SWOT-аналізу ми проведемо діагностику сільської ради за 2018-2019 роки і дізнаємося, які вона має слабкі та сильні сторони, які існують загрози та можливості покращити роботу цієї організації.

В таблиці яку ми розробили, розглядаються проблеми які виникають в розвитку Новофедорівської сільської ради.

Звернемо увагу на таблицю 2.4, де представлено аналіз економічної сфери сільської ради.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз економічної сфери Новофедорівської сільської ради

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
Велика кількість туристичних баз відпочинку, завдяки яким до сільської ради надходять кошти (податки).	Високий рівень безробіття, адже туристичні бази працюють влітку.

Здача земельних угідь для вирощування сільськогосподарських культур.	Відсутність підприємств, які б працювали весь рік та приносили дохід. Більшість населення їдуть за кордон. Близько 45% населення працюють в Польщі.
Здача територій під сезонний бізнес (магазини, підприємства, готелі, бази відпочинку).	Низький рівень інвестицій в економіку селищ.
Можливості	Загрози
Розвиток кооперації	Корупція у владі.
Розвинути сільськогосподарську діяльність, для подальшого збуту продукції.	Подальше підвищення цін на оренду земель.

Аналізуючи сільську раду за допомогою SWOT-аналізу, ми зможемо визначити стратегію за якою діятимемо в подальшому. Цей аналіз дає нам поняття, які в організації існують слабкі сторони, щоб покращити або зробити їх сильною стороною, та сильні сторони, за допомогою яких ми зможемо розвиватися в економічному напрямку.

Розглянемо у таблиці 2.5 SWOT-аналіз соціальної сфери Новофедорівської сільської ради.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз соціальної сфери Новофедорівської сільської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Побудова дошкільного навчального закладу.	В навчальних закладах відсутні сучасні обладнання.
Мешканці села мають традиційні методи ведення	Відсутність лікарень.

сільськогосподарської діяльності.	
	Низький рівень участі мешканців у добробуті села та його розвитку.
	Падіння життєвого рівня мешканців.
Можливості	Загрози
Покращити якість освіти в школах.	Незадоволення населення роботою освітніх закладів.
Створення оздоровчих комплексів для мешканців.	Міграція мешканців села.
Покращення ландшафтів, що дасть можливість для в'їзду більшої кількості туристів.	Наслідки військових дій.

Як ми бачимо зі SWOT-аналізу соціальної сфери, мешканці села залежать від природних ресурсів, ведення сільськогосподарської діяльності, що забезпечує життєдіяльність.

Висновки до другого розділу

Для дослідження ми обрали Новофедорівську сільську раду, яка являється адміністративно-територіальною одиницею, а також органом місцевого самоврядування в Голопристанському районі Херсонської області.

Населення яке відноситься до сільської ради становить 2975 чоловік (с. Новофедорівка – 973 осіб, с. Залізний Порт – 2002 осіб). Більшу частину населення становлять пенсіонери. З кожним роком збільшується кількість людей пенсійного віку, що означає швидке старіння населення.

До складу Новофедорівської сільської ради входять такі населені пункти: село Новофедорівка та село Залізний Порт.

Новофедорівська сільська рада має відносно невелику школу I-III ступенів, кількість учнів, яка в ній навчається становить 63 учнів. З цього можемо зробити висновок, що інвестування в таку школу мінімальна. Але

сільська рада не припиняє свої спроби покращити навчальні заклади, для більшого заохочення та комфортного навчання.

Говорячи про бюджетну систему України можна зазначити, що вона складається з державного бюджету та місцевих бюджетів.

Сільська рада обрана територіальною громадою, її виконавчий комітет має право на внесення змін.

На сьогоднішній день в Україні погіршуються економічні відносини, між регіонами інвестиційна діяльність зменшується. Це пов'язано з погіршенням державного управління, тобто використання застарілих технологій управління.

Для розроблення стратегії розвитку Новофедорівської сільської ради ми провели SWOT-аналіз економічної та соціальної сфери.

За допомогою SWOT-аналізу ми провели діагностику сільської ради за 2018-2019 роки і дізналися, які вона має слабкі та сильні сторони, які існують загрози та можливості покращити роботу цієї організації.

Дослідження яке ми зробили завдяки SWOT-аналізу показав нам те, що велике значення для мешканців села є природні ресурси, сільськогосподарська сфера, а також туристичний комплекс.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом у публічній організації

На сьогоднішній день в зв'язку зі зміною зовнішнього середовища, а значить з невизначеністю гостро постає питання, щодо адаптації управління персоналом. Відповідно до цього відбувається зміна стратегій, цілей.

Управління персоналом є важливою складовою у формуванні трудових відносин, які спрямовані на досягненні цілей.

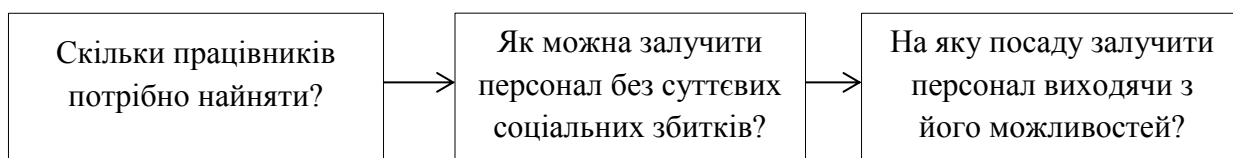
Головна мета управління персоналом у Новофедорівській сільській раді не лише в підвищенні фінансових показників, а й в створенні добробуту працівників та суспільного добробуту, а саме вплив сільської ради на суспільство.

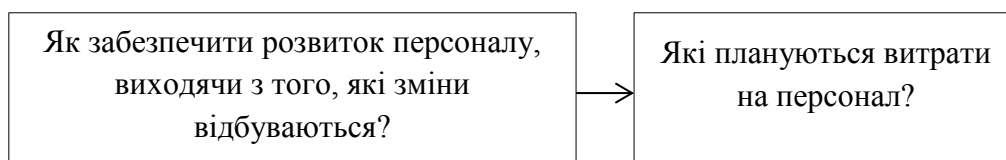
Для ефективного залучення персоналу, формування їх розвитку, створення сприятливих умов праці існує кадрова політика.

Кадрова політика Новофедорівської сільської ради включає такі завдання:

- формування потенційних кандидатів на посаді в сільську раду;
- відбір та залучення персоналу;
- створення умов праці для реалізації обов'язків громадян;
- забезпечення якості розвитку організації;
- раціональне використання людських ресурсів.

Перед тим як залучити працівників до публічної організації, потрібно відповісти на такі запитання:





Відповіді на ці запитання допоможуть кадровій політиці сільської ради оцінити потребу в персоналі, їх потенціал та вирахувати затрати на них.

Наймаючи персонал до Новофедорівської сільської ради відбувається ряд процедур, згідно з яким вирішується на яку посаду прийняти працівника, які він має професійні та особистісні якості.

Виходячи зі сказаного вище, ми розробили таблицю щодо вимог до кандидатів на посаду землевпорядника до Новофедорівської сільської ради (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вимоги до кандидатів на посаду землевпорядника до
Новофедорівської сільської ради**

Вимоги до кандидатів	Оцінка важливості			
	Дуже важливо	Важливо	Бажано	Не дуже важливо
Вік кандидата на цю посаду не менше 18-ти років	X			
Не судимий	X			
Вища освіта (за напрямком підготовки “геодезія, картографія та землевпорядкування”)	X			
Додаткова освіта				X
Не суміщати свою службову діяльність з іншою посадою	X			
Знання Конституції України	X			
Знати освітні напрямки розвитку				

питань землекористування і землевпорядкування		X		
Знати технологію проведення землевпорядних робіт	X			
Мати навички в роботі з комп'ютером (Windows, Microsoft Word, Excel)		X		
Мати знання діловодства та правила ділового етикету			X	
Мати такі риси: <ul style="list-style-type: none"> • уважність; • акуратність; • хороший зір. 		X		

Виходячи з даних характеристика наведених в таблиці 3.1 потрапити на посаду землевпорядника є досить складним.

На наш погляд основним підходом щодо управління персоналом являється саме розвиток. Адже, завдяки розвитку персоналу підвищується робота публічної установи. Тому потрібно дбати про підготовку працівників, підвищення кваліфікації, наявність вищої освіти і відповідно до посади, наявність додаткової освіти. Всі ці критерії дають можливість ефективно функціонувати публічній установі.

3.2. Удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень

Управлінське рішення яке прийматиме Новофедорівська сільська рада повинне бути якісним. Для цього потрібно щоб це рішення було своєчасним,

інформативним, зрозумілим. Тому ми розробили модель прийняття управлінських рішень (рис. 3.1).

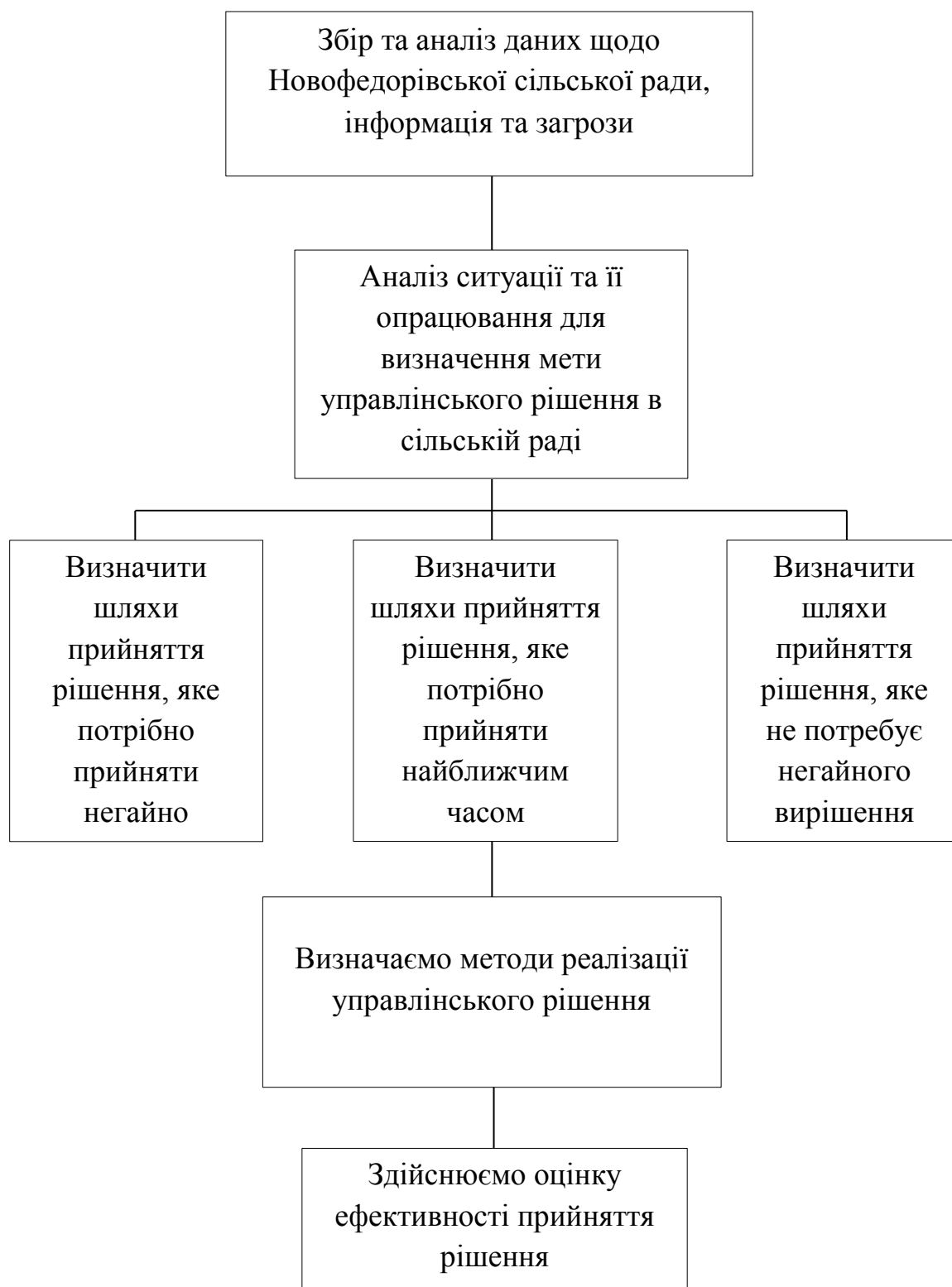


Рис.3.1 Розроблення та реалізація управлінських рішень

Модель яку ми зобразили на рис. 3.1. дає нам можливість підвищити ефективність прийняття рішень в Новофедорівській сільській раді.

Для реалізації управлінських рішень у Новофедорівській сільській раді ми створили модель, яка допоможе дійти до бажаних результатів. Ця модель має п'ять складових: цільова, до якої ми віднесли голову та секретаря сільської ради; методична; функціональна та процесна складові. Більш детально розглянемо їх на рис. 3.2.

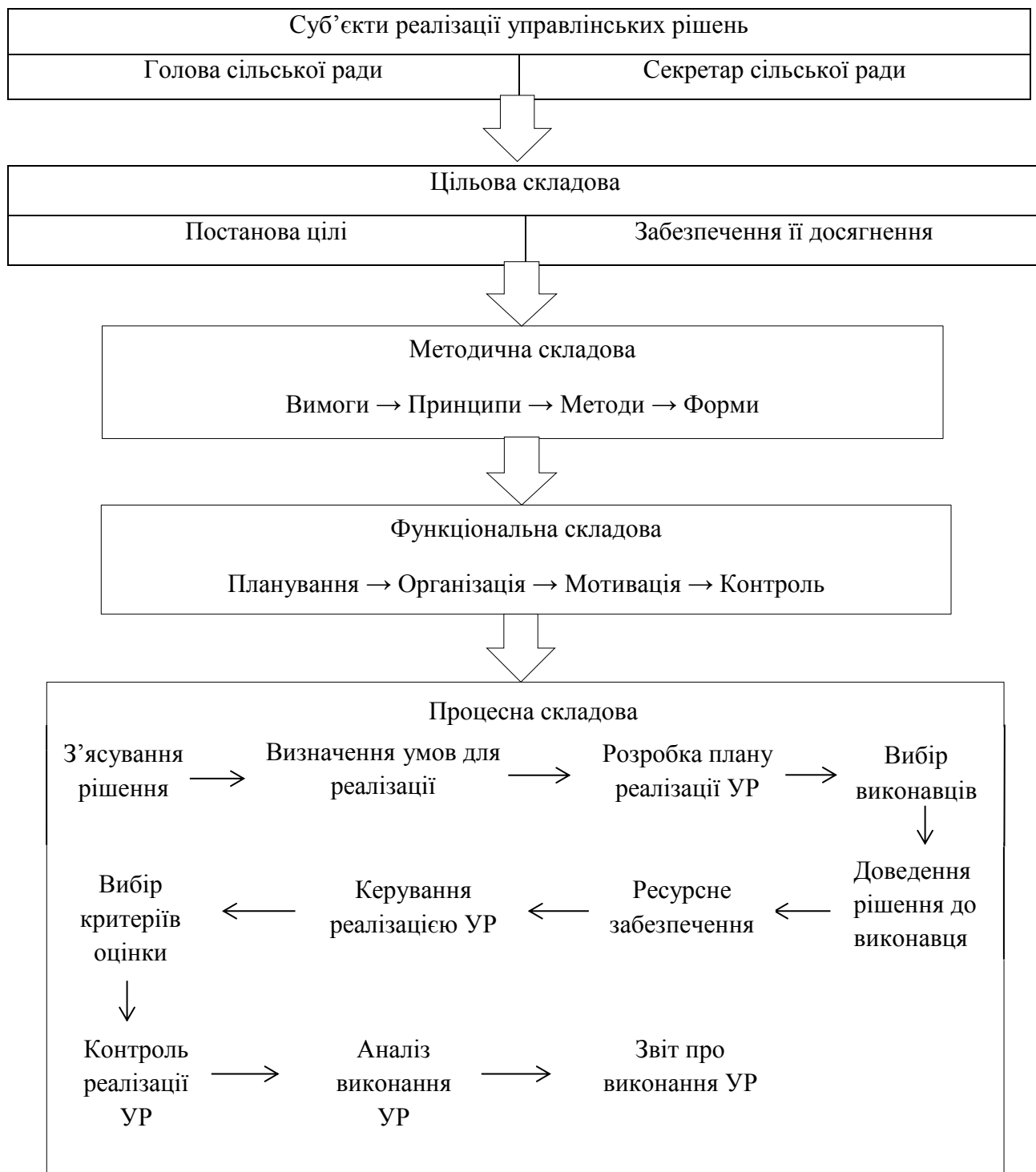


Рис. 3.2 Механізм реалізації УР у Новофедорівській сільській раді

Використовуючи всі ці механізми та прийоми, дозволять Новофедорівській сільській раді швидко вирішувати питання та забезпечить ефективну роботу установи.

Висновки до третього розділу

Доведено, що головною метою управління персоналом у Новофедорівській сільській раді є не лише підвищення фінансових показників, а й створення добробуту працівників та суспільного добробуту, а саме вплив сільської ради на суспільство.

Визначено, що для ефективного залучення персоналу, формування їх розвитку, створення сприятливих умов праці існує кадрова політика. Ми з'ясували, що вимоги до кандидатів на посаду до сільської ради є досить складними, враховуючи показники, які є обов'язковими.

Нами було розроблено модель прийняття управлінських рішень, завдяки якій Новофедорівська сільська рада підвищить ефективність роботи. Також, ми розробили механізми прийняття управлінських рішень в установі, які забезпечать швидкісне та якісне вирішення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Прийняття управлінських рішень у публічній сфері є важливою складовою. Використовуючи різні методи оцінювання, аналізування публічної установи, дозволять нам зрозуміти наскільки ефективно відбувається управлінська діяльність в установі. Дослідження проведені в кваліфікаційній роботі доводять про актуальність роботи і дають нам можливість зробити наступні висновки:

1. Ми дослідили теоретичні засади прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Встановлено, що прийняття управлінських рішень є дуже важливим, адже від нього залежить подальший розвиток організації. Правильно прийняте рішення дає можливість краще функціонувати організації.

2. Було досліджено методи, принципи, механізми, моделі прийняття управлінських рішень. Виявлено, що головною ключовою для прийняття управлінських рішень являється інформація. Для того щоб інформація була ефективною її потрібно знайти, використовуючи зовнішні та внутрішні чинники. Приймавши рішення, постає важливе завдання, оцінити прийняте рішення, проаналізувати ефективність свого вибору. Для цього існують різні методи та моделі прийняття управлінського рішення.

3. Визначили вплив факторів на прийняття рішень.

4. Дослідили Новофедорівську сільську раду та провели аналіз управління фінансами публічної організації. Проведений аналіз активів в таблиці 2.3. сільської ради дає можливість простежити динаміку їх стану. З фінансових результатів діяльності Новофедорівської сільської ради за 2017-2018 роки стає очевидно, що доходи зростають, що є позитивним явищем. З таблиці видно, що доходи на майно зросли майже в 2,5 рази. Відбулося зростання на туристичний збір, що означає розвиток туристичної сфери, а отже збільшення бюджетних коштів сільської ради.

5. Запропонували стратегію розвитку Новофедорівської сільської ради. За допомогою SWOT-аналізу ми провели діагностику сільської ради за 2018-2019 роки і дізналися, які вона має слабкі та сильні сторони, які існують загрози та можливості покращити роботу цієї організації. Дослідження яке ми зробили завдяки SWOT-аналізу показав нам те, що велике значення для мешканців села є природні ресурси, сільськогосподарська сфера, а також туристичний комплекс, які треба розвивати.

6. Надали пропозиції щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом у публічній організації. Доведено, що головною метою управління персоналом у Новофедорівській сільській раді є не лише підвищення фінансових показників, а й створення добробуту працівників та суспільного добробуту, а саме вплив сільської ради на суспільство.

7. В ході дослідження, було розглянуто та удосконалено процеси розроблення та реалізації управлінських проектних рішень. Визначено, що для ефективного залучення персоналу, формування їх розвитку, створення сприятливих умов праці існує кадрова політика. Ми з'ясували, що вимоги до кандидатів на посаду до сільської ради є досить складними, враховуючи показники, які є обов'язковими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Аналітичне формування державно-управлінських рішень / В. Д. Бакуменко // Вісник УАДУ. — 2000. — № 4. — С. 351—360.
2. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посібник / В. Д. Бакуменко. — Київ : ВПЦ АМУ, 2012. — 344 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії методології, практики: [моногр.] / В. Д. Бакуменко. — Київ : Вид-во УАДУ, 2000. — 328 с
4. Воронкова В. Г. Менеджмент та адміністрування: Навчально-методичний посібник / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа - Запоріжжя, ЗДІА, 2011. - 260 с.
5. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент / В. Г. Воронкова – Київ : ВД "Професіонал", 2004. – 400 с.
6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2009. – 187 с.
7. Головкова К. Ю. Уточнення змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення / К. Ю. Головкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 154–157.
8. Гончар М. Ф. Вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень щодо раціоналізації структури джерел фінансування інвестиційних проектів розвитку підприємства / М. Ф. Гончар, О. Ю. Ємельянов // Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал. - Київ: ТОВ «ДКС центр», 2009. - №24. - С.3-6. (Особистий внесок автора: запропоновано принцип раціональності для удосконалення механізму прийняття управлінських рішень при фінансуванні інвестиційних проектів).
9. Гончар М. Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних

підприємств / М. Ф. Гончар // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. - №682. - С.309-317.

10. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування: Навч. посібник / В. П.Горбатенко. – Київ : МАУП, 2005. -152 с

11. Державне управління та місцеве самоврядування : тези Міжн. наук. конгресу 26 березня 2010 р. – Харків : Вид-во Харків РІНДУ "Магістр", 2010.- 372с.

12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу : [пер. з англ.] – Київ : Наукова думка, 2001. – 242 с.

13. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади: [Моногр.] / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан; За заг. ред. А. О. Дегтяря. – Харків: "С.А.М.", 2010. – 276с

14. Завадський Й. С. Менеджмент: Management підруч. [для студ. вищ. економ. навч. закл.] [у 3-х томах] / Й. С. Завадський. – [Т.2.] – Київ : Видавництво Європейського університету, 2002. – 640 с.

15. Здобувач М. П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств / М. П. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.13. – С. 209–214.

16. Ізмайлова О. В. Методи прийняття багатокритеріальних рішень в інформаційних : Навчальний посібник. / О. В. Ізмайлова. – Київ : КНУБА, 2002. – 112 с

17. Казакова Т.С., Коптяєва В.В. Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти, місто Херсон, 25-26 березня 2020 року, Херсон, 2020. С. 39-41.

18. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник / О. А. Кириченко. – Київ : Фінансист, 2002. – 486 с.
19. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія./ В. Р. Кігель – Київ : ЦУЛ, 2003. – 202 с.
20. Колодний В. В. Основи теорії прийняття рішень: Навчальний посібник. / В. В. Колодний. – Вінниця, ВДГУ, 2003. – 70 с.
21. Кормич Б. А. Організаційно-правові основи політики інформаційної безпеки України. автореф. дис. док. юрид. наук.: спец. 12.00.07 "Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право" / Б. А. Кормич. — Х., 2004. — 4 с.
22. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Картбланш, 2004. – 312 с.
23. Малиновський В. Я. Державне управління / В. Я. Малиновський. — Київ : Атіка, 2009. — 608 с.
24. Матвійчук Л. О. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації структури капіталу машинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2 (6). – С. 41–45.
25. Морозов А. О. Інформаційно–аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально–економічного моніторингу. / А. О. Морозов, В. Л. Косолапов – Київ : Наукова думка, 2002. – 231 с.
26. Новофедорівська сільська рада [Електронний ресурс] - Режим доступа: URL : <http://zhelezny-port.kherson.ua/13/3169-pro-slskiy-byudzhet-na-2017-rk.html>
27. Олексів І. Б. Метод Прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання / І. Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки.— 2004. — №12(42). — С. 142—149
28. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц.] / Євген Панченко – Київ : КНЕУ, 2004. — 468 с.

29. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – Київ : НАДУ, 2013. – 40 с.
30. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. / В. М. Приймак– Київ : Атіка, 2008. – 240 с.
31. Прийняття управлінських рішень / [Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. — 2-ге вид. — Київ : Центр учбової літератури, 2011. — 216 с.
32. 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.
33. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підруч. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 486 с.
34. Савченко В. Л. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень : навч. Методичний посібник. / В. Л. Савченко.— Д. : Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2010.— 25 с.
35. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон: [пер. с англ. вид]. — К.: АтрЕК, 2006. — 392 с.
36. Ситник Г. П. Національна безпека України : теорія і практика: навчальний посібник / Г. П. Ситник, В. М. Олуйко, М. П. Вавринчук. — Київ : Кондор, 2007. — 614 с.
37. Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур / І. В. Сіменко // Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 4 (52). – С. 169–177.
38. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. - Київ : Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.

39. Тарабан С. В. Формування системи прийняття управлінських рішень місцевими органами державної виконавчої влади : дис-к-та наук з держ. упр.: 25.00.01 / С. В. Тарабан. — К., 2005. — 191 с.

40. Усова Г. Підготовка та ухвалення управлінських рішень під час реінжинірингу виробничих процесів промислового підприємства / Г. Усова // Схід. Аналітично-інформаційний журнал. – 2011. – № 7 (114). – С. 71–74.

41. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. — 2012. — № 9. — С. 50—58.

42. Юхимчук С. В. Математичні моделі ризику для систем підтримки прийняття рішень. / С. В. Юхимчук, А. О. Азарова. – Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2003. – 188 с.

43. Anca Jarmila Guță, 2012. "Characteristics of Public Sector Management," Annals of the University of Petrosani, Economics, University of Petrosani, Romania, vol. 12(4), pages 95-102.

44. Ani Matei and Gaita Camelia / Procedia Economics and Finance 39 (2016) 94 – 101) (3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 26-28 November 2015, Rome, Italy.