

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ
ГРОМАДІ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ПУА-41 спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» ОР
«Бакалавр»

Бучко Соломія Романівна

Керівник: доктор філософії, асистент
кафедри публічного управління та
адміністрування

Дудкевич Василь Ілліч

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту в інформаційних
технологіях

Колєдіна Катерина Олександрівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	7
1.1. Сутність та принципи публічно-управлінських рішень	7
1.2. Моделі, типи та технології прийняття управлінських рішень у публічному секторі	11
1.3. Нормативно-правова база процесу прийняття рішень в територіальних громадах	15
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНИХ РІШЕНЬ У ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	22
2.1. Загальна характеристика Івано-Франківської територіальної громади.....	22
2.2. Процедура, етапи підготовки, обговорення і затвердження управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді	28
2.3. Оцінка ефективності прийняття публічно-управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді	32
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	42
3.1. Зарубіжний досвід прийняття публічно-управлінських рішень та перспективи його адаптації в Україні	42
3.2. Цифрові інструменти та технології підтримки прийняття публічно-управлінських рішень у територіальній громаді.....	47
3.3. Напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у громаді.....	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Сучасний розвиток публічного управління в Україні відбувається в умовах складних трансформаційних процесів, що охоплюють як інституційні зміни, так і переосмислення ролі місцевого самоврядування. Реформа децентралізації, яка триває вже кілька років, суттєво змінила розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади, посиливши відповідальність територіальних громад за власний розвиток. У результаті цього саме на рівні громади формується значна частина управлінських рішень, які визначають соціально-економічну динаміку території, ефективність використання бюджетних ресурсів та рівень задоволення потреб населення.

У цьому контексті особливої ваги набуває процес прийняття публічно-управлінських рішень як ключовий елемент управлінської діяльності. Від того, наскільки обґрунтовано, своєчасно та професійно приймаються рішення, залежить не лише поточне функціонування громади, а й її довгострокова стратегія розвитку. Водночас сучасні умови характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням кількості факторів, що впливають на управлінський процес. Це ускладнює прийняття рішень і вимагає застосування нових підходів, інструментів і механізмів управління.

Окремої уваги заслуговує той факт, що управлінські рішення у сфері публічного управління мають не лише економічний чи адміністративний вимір, але й соціальний. Вони безпосередньо впливають на якість життя громадян, рівень довіри до влади, розвиток громадянського суспільства та загальну стабільність у державі. Саме тому процес їх прийняття повинен базуватися на принципах відкритості, прозорості, обґрунтованості та участі громадськості.

Особливо актуальним є дослідження цієї проблематики на прикладі конкретних територіальних громад, що дозволяє не лише узагальнити теоретичні підходи, а й оцінити реальний стан управлінських процесів. У цьому аспекті значний інтерес становить Івано-Франківська міська територіальна

громада, яка є однією з найбільш активних громад західного регіону України. Вона характеризується достатньо високим рівнем соціально-економічного розвитку, активною позицією місцевої влади та впровадженням сучасних управлінських практик.

Разом із тим діяльність органів місцевого самоврядування в Івано-Франківській громаді, як і в інших громадах України, здійснюється в умовах численних викликів. До них належать обмеженість фінансових ресурсів, необхідність забезпечення стабільного функціонування інфраструктури, вирішення соціальних проблем, а також реагування на наслідки воєнного стану. У таких умовах особливого значення набуває здатність органів влади оперативно приймати ефективні рішення, адаптуватися до змін і враховувати інтереси різних груп населення.

Не менш важливим чинником є цифровізація публічного управління, яка відкриває нові можливості для підвищення якості управлінських рішень. Використання електронних сервісів, аналітичних систем, інструментів участі громадян сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує більш обґрунтований підхід до прийняття рішень. Водночас це потребує належного рівня компетентності управлінського персоналу та готовності до впровадження інновацій.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається необхідністю комплексного аналізу процесу прийняття публічно-управлінських рішень у територіальній громаді, зокрема на прикладі Івано-Франківської міської територіальної громади, а також пошуку ефективних шляхів його вдосконалення в сучасних умовах.

Мета дипломної роботи полягає у поглибленому дослідженні теоретичних і практичних аспектів прийняття публічно-управлінських рішень в Івано-Франківській міській територіальній громаді та розробці обґрунтованих пропозицій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність та особливості публічно-управлінських рішень;

- проаналізувати основні теоретичні підходи та моделі їх прийняття;
- охарактеризувати специфіку функціонування територіальних громад у сучасних умовах;
- здійснити аналіз практики прийняття управлінських рішень в Івано-Франківській міській територіальній громаді;
- виявити ключові проблеми та чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу прийняття рішень на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є система публічного управління в територіальній громаді.

Предметом дослідження є процес прийняття публічно-управлінських рішень в Івано-Франківській міській територіальній громаді.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасні підходи до публічного управління та теорії прийняття рішень. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних джерел; порівняння – для виявлення відмінностей між різними підходами; системний підхід – для розгляду процесу прийняття рішень як цілісної системи; статистичні методи – для оцінювання показників діяльності громади; узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій. Застосування цих методів забезпечило комплексність і об'єктивність дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування Івано-Франківської міської територіальної громади. Їх реалізація може сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації управлінських процесів, а також зміцненню взаємодії між владою та громадою. Окремі положення дослідження можуть бути використані при розробці стратегічних документів розвитку громади та вдосконаленні механізмів місцевого управління.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи прийняття публічно-управлінських рішень. У другому – проаналізовано практику їх прийняття в Івано-Франківській міській територіальній громаді. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення цього процесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та принципи публічно-управлінських рішень

Публічно-управлінські рішення є ключовим елементом функціонування системи публічного управління та місцевого самоврядування. Вони відображають цілеспрямовану діяльність органів публічної влади, спрямовану на розв'язання суспільно важливих проблем, регулювання соціально-економічних процесів і забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Через управлінські рішення органи влади реалізують свої повноваження, визначають пріоритети розвитку та координують діяльність різних суб'єктів публічної сфери.

У науковій літературі поняття «публічно-управлінське рішення» розглядається як результат свідомого вибору суб'єктом управління певного варіанту дій із кількох можливих альтернатив з метою досягнення суспільно значущої цілі. На відміну від рішень у приватному секторі, публічно-управлінські рішення орієнтовані не на отримання прибутку, а на задоволення публічних інтересів, забезпечення прав і потреб громадян, підвищення якості публічних послуг та ефективне використання ресурсів громади [1].

Сутність публічно-управлінських рішень полягає у поєднанні управлінської, правової та соціальної складових. З одного боку, такі рішення є управлінськими за своєю природою, оскільки передбачають планування, організацію, координацію та контроль діяльності. З іншого боку, вони мають правовий характер, адже ухвалюються у формі нормативно-правових або індивідуальних актів і є обов'язковими до виконання. Водночас публічно-управлінські рішення мають соціальну спрямованість, оскільки безпосередньо впливають на життя громади та суспільні відносини [2].

Важливою особливістю публічно-управлінських рішень є їх колективний

характер. У процесі їх підготовки та ухвалення беруть участь різні суб'єкти: органи місцевого самоврядування, посадові особи, виконавчі структури, депутати, а також представники громадськості. Це зумовлює необхідність узгодження різних інтересів, позицій і очікувань, що ускладнює процес прийняття рішень, але водночас підвищує їх легітимність і суспільне сприйняття [3].

Процес прийняття публічно-управлінських рішень є послідовним і включає кілька взаємопов'язаних етапів (рисунок 1.1): виявлення проблеми, аналіз ситуації, формування альтернатив, вибір оптимального рішення, його реалізацію та оцінку результатів. Ефективність управлінського рішення залежить від якості кожного з цих етапів, а також від наявності достовірної інформації, професійності управлінського персоналу та рівня інституційної спроможності органів влади [4].

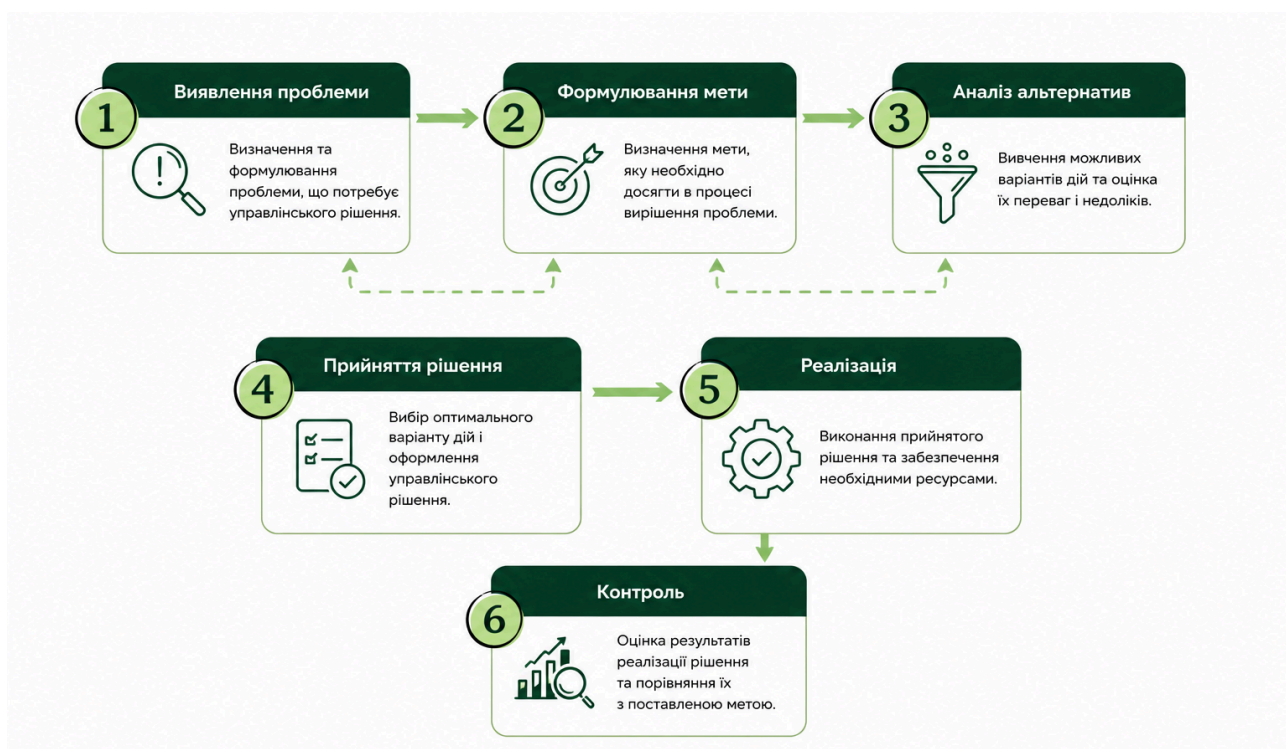


Рисунок 1.1. Етапи прийняття публічно-управлінського рішення*

*Джерело: власна розробка автора

Основою прийняття публічно-управлінських рішень є система принципів (таблиця 1.1), які визначають загальні правила і вимоги до цього процесу. Одним із базових принципів є принцип законності, що передбачає ухвалення

рішень виключно в межах повноважень та відповідно до чинного законодавства. Дотримання цього принципу забезпечує правову визначеність, стабільність управлінських процесів і захист прав громадян.

Не менш важливим є принцип обґрунтованості, який вимагає прийняття управлінських рішень на основі аналізу реальної ситуації, статистичних даних, експертних оцінок та прогнозів. Обґрунтоване рішення має враховувати можливі наслідки його реалізації, ризики та альтернативні варіанти дій. Це дозволяє зменшити ймовірність помилок і підвищити результативність управління [5].

Принцип публічності та відкритості передбачає доступність інформації про управлінські рішення для громадськості, а також можливість громадян брати участь у їх обговоренні. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, формуванню партнерських відносин між владою та громадою і зменшенню соціальної напруги.

Важливу роль у процесі підготовки та реалізації управлінських рішень відіграє принцип відповідальності, який передбачає персональну та колективну відповідальність суб'єктів управління за прийняті рішення і результати їх виконання. Реалізація цього принципу забезпечує підвищення дисципліни, прозорості та довіри громадян до органів публічної влади. Наявність чітких механізмів контролю, моніторингу й оцінки дозволяє своєчасно виявляти недоліки у виконанні рішень та оперативно коригувати управлінські дії відповідно до потреб суспільства [6].

Принцип ефективності орієнтує органи публічної влади на досягнення максимального результату за умови раціонального використання ресурсів. Ефективне публічно-управлінське рішення має не лише відповідати поставленій меті, а й забезпечувати позитивний соціальний та економічний ефект для громади. Особливого значення цей принцип набуває в умовах обмеженості ресурсів, коли від якості управлінських рішень залежить рівень розвитку громади та добробут населення [7].

Таблиця 1.1

Принципи прийняття публічно-управлінських рішень *

Принцип	Зміст принципу
Законності	Передбачає прийняття публічно-управлінських рішень виключно в межах наданих повноважень та відповідно до чинного законодавства. Забезпечує правову визначеність, стабільність управлінських процесів і захист прав та інтересів громадян.
Обґрунтованості	Полягає у прийнятті управлінських рішень на основі всебічного аналізу реальної ситуації, статистичних даних, експертних оцінок і прогнозів. Спрямований на врахування можливих наслідків, ризиків та альтернативних варіантів дій.
Публічності та відкритості	Забезпечує доступність інформації про управлінські рішення для громадськості та можливість участі громадян у їх обговоренні. Сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування та розвитку партнерських відносин із громадою.
Відповідальності	Передбачає персональну та колективну відповідальність суб'єктів управління за прийняті рішення і результати їх реалізації. Реалізується через механізми контролю, моніторингу та оцінки ефективності управлінських дій.
Ефективності	Орієнтує органи публічної влади на досягнення максимального результату за умов раціонального використання наявних ресурсів. Передбачає досягнення поставлених цілей та забезпечення позитивного соціального ефекту для територіальної громади.

*Джерело: власна розробка автора

Таким чином, публічно-управлінські рішення є складним багатовимірним явищем, що поєднує правові, управлінські та соціальні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування. Дотримання основних принципів їх прийняття є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Водночас якість управлінських рішень безпосередньо впливає на рівень довіри населення до органів влади та результативність реалізації місцевої політики.

1.2 Моделі, типи та технології прийняття управлінських рішень у публічному секторі

Процес прийняття управлінських рішень у публічному секторі характеризується багатоваріантністю підходів, що зумовлено складністю суспільних проблем, множинністю зацікавлених сторін та необхідністю дотримання публічних інтересів. У наукових дослідженнях сформувалися різні моделі прийняття управлінських рішень (рисунок 1.2), які відображають особливості функціонування органів публічної влади та специфіку управлінських ситуацій [8].



Рисунок 1.2. Основні моделі прийняття публічно-управлінських рішень*

*Джерело: власна розробка автора

У прийнятті управлінських рішень часто використовують різні моделі (таблиця 1.2). Однією з найбільш поширених є раціональна модель прийняття управлінських рішень, яка передбачає чітку послідовність дій: визначення проблеми, збір і аналіз інформації, формування альтернатив, оцінку їх наслідків і вибір оптимального варіанту. У публічному секторі ця модель застосовується під час розроблення стратегічних програм, місцевих цільових програм та

бюджетних рішень. Водночас на практиці її використання часто обмежується браком часу, інформації або ресурсів.

Таблиця 1.2

**Характеристика основних моделей прийняття
публічно-управлінських рішень***

Модель	Характеристика	Сфера застосування в публічному секторі
Раціональна	Передбачає послідовний аналіз проблеми, альтернатив і наслідків з вибором оптимального варіанту	Стратегічне планування, бюджетні та програмні рішення
Обмеженої раціональності	Ґрунтується на використанні доступної інформації, досвіду та інтуїтивних оцінок	Поточна діяльність органів місцевого самоврядування
Інкрементальна	Орієнтована на поступове коригування вже прийнятих рішень	Бюджетна, тарифна та соціальна політика
Колективна (колегіальна)	Передбачає залучення різних суб'єктів до процесу прийняття рішень	Діяльність місцевих рад, виконавчих комітетів

*Джерело: власна розробка автора

Альтернативою раціональному підходу є модель обмеженої раціональності, яка виходить з того, що суб'єкти управління не завжди мають змогу повністю проаналізувати всі можливі варіанти. У таких умовах рішення приймаються на основі доступної інформації, попереднього досвіду та інтуїтивних оцінок. Для органів місцевого самоврядування ця модель є досить характерною, оскільки управлінські рішення часто ухвалюються в умовах невизначеності та змінного зовнішнього середовища [9].

У публічному управлінні також використовується інкрементальна модель, яка передбачає поступове коригування вже наявних рішень замість радикальних змін. Такий підхід дозволяє зменшити ризики та уникнути соціальної напруги, оскільки зміни відбуваються поетапно. Інкрементальна модель широко

застосовується при формуванні місцевих бюджетів, тарифної політики та реалізації соціальних програм [10].

Важливе місце займає колективна або колегіальна модель прийняття рішень, яка ґрунтується на залученні до процесу різних учасників – депутатів, посадових осіб, експертів і представників громадськості. Така модель характерна для діяльності місцевих рад і виконавчих органів, де рішення ухвалюються шляхом обговорення, узгодження позицій та врахування інтересів різних сторін. Її використання сприяє підвищенню прозорості та легітимності управлінських рішень, забезпечує більш повне врахування потреб територіальної громади та зменшує ризик прийняття необґрунтованих рішень. Водночас колегіальна модель може ускладнювати та уповільнювати процес ухвалення рішень через необхідність досягнення компромісу між учасниками обговорення [11].

Поряд із моделями у публічному секторі виділяють різні типи управлінських рішень (таблиця 1.3). За характером впливу вони поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні рішення визначають довгострокові напрями розвитку територіальної громади, тактичні – спрямовані на реалізацію стратегічних цілей, а оперативні забезпечують вирішення поточних управлінських завдань [12].

За рівнем формалізації управлінські рішення можуть бути нормативними та індивідуальними. Нормативні рішення встановлюють загальні правила поведінки для невизначеного кола осіб, тоді як індивідуальні стосуються конкретних ситуацій або суб'єктів. У діяльності органів місцевого самоврядування обидва типи рішень є взаємопов'язаними та доповнюють один одного. Їх ефективне поєднання забезпечує належне регулювання суспільних відносин та оперативне вирішення актуальних проблем громади. Крім того, правильне застосування нормативних та індивідуальних рішень сприяє підвищенню якості управлінської діяльності й забезпечує стабільність функціонування органів місцевого самоврядування [13].

Таблиця 1.3

Типи управлінських рішень у публічному секторі*

Критерій класифікації	Типи рішень	Характеристика
За характером впливу	Стратегічні	Визначають довгострокові напрями розвитку територіальної громади
	Тактичні	Забезпечують реалізацію стратегічних цілей
	Оперативні	Спрямовані на вирішення поточних управлінських завдань
За рівнем формалізації	Нормативні	Встановлюють загальні правила для невизначеного кола осіб
	Індивідуальні	Стосуються конкретних ситуацій або суб'єктів
За способом прийняття	Одноосібні	Приймаються керівниками виконавчих органів
	Колегіальні	Ухвалюються радами, виконками, комісіями

*Джерело: власна розробка автора

Залежно від способу прийняття рішення можуть бути одноосібними та колегіальними. Одноосібні рішення приймаються керівниками виконавчих органів у межах їх повноважень, тоді як колегіальні ухвалюються на засіданнях рад, виконавчих комітетів або постійних комісій. Колегіальний характер рішень є типовим для публічного сектору та забезпечує врахування різних точок зору.

Сучасний розвиток публічного управління зумовив активне впровадження нових технологій прийняття управлінських рішень (таблиця 1.4). Важливу роль відіграють аналітичні технології, що передбачають використання статистичних даних, соціологічних опитувань, експертних оцінок і прогнозування. Вони дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень і зменшити рівень суб'єктивізму. Крім того, застосування цифрових платформ та інформаційних систем сприяє оперативності обробки даних і підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади [14].

Таблиця 1.4

Сучасні технології прийняття публічно-управлінських рішень*

Технологія	Зміст	Значення для органів місцевого самоврядування
Аналітичні	Використання статистики, прогнозування, експертних оцінок	Підвищення обґрунтованості рішень
Цифрові	Електронне урядування, е-документообіг, онлайн-консультації	Прозорість, швидкість і участь громадян
Комунікаційні	Громадські слухання, консультації, петиції	Залучення громади та підвищення довіри

*Джерело: власна розробка автора

Значного поширення набули цифрові технології, зокрема електронне урядування, системи електронного документообігу, платформи електронних консультацій та петицій. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, залученню громадськості та пришвидшенню ухвалення рішень [15].

Таким чином, різноманіття моделей, типів і технологій прийняття управлінських рішень у публічному секторі свідчить про складність і багатовимірність цього процесу. Ефективне поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними цифровими технологіями створює передумови для підвищення якості публічного управління та результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

1.3 Нормативно-правова база процесу прийняття рішень в територіальних громадах

Процес прийняття управлінських рішень у територіальних громадах України ґрунтується на розгалуженій системі нормативно-правових актів, які

визначають повноваження органів місцевого самоврядування, порядок їх діяльності та механізми взаємодії з громадськістю (рисунк 1.3). Наявність чіткої правової бази є необхідною умовою легітимності управлінських рішень, їх обов'язковості до виконання та захисту прав і законних інтересів мешканців громади [16].

Основу нормативно-правового регулювання у сфері місцевого самоврядування становить Конституція України, яка закріплює принципи народовладдя, самостійності територіальних громад та їх право вирішувати питання місцевого значення (таблиця 1.5). Конституційні норми визначають загальні рамки діяльності органів місцевого самоврядування та встановлюють правові гарантії їх функціонування, що безпосередньо впливає на процес ухвалення публічно-управлінських рішень [17].



Рисунок 1.3. Система нормативно-правового регулювання процесу прийняття управлінських рішень у територіальних громадах*

*Джерело: власна розробка автора

Ключовим законодавчим актом, який регламентує порядок прийняття рішень у територіальних громадах, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він визначає систему органів місцевого самоврядування, їх компетенцію, форми та процедури діяльності, а також порядок прийняття рішень місцевими радами та їх виконавчими органами. Саме

цей закон встановлює вимоги до правомочності засідань, процедури голосування, оприлюднення рішень і контролю за їх виконанням [18].

Таблиця 1.5

**Основні нормативно-правові акти, що регулюють прийняття
управлінських рішень у територіальних громадах***

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для прийняття рішень
Конституція України	Основи місцевого самоврядування	Визначає принципи, повноваження та гарантії діяльності ОМС
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Організація діяльності ОМС	Регламентує порядок ухвалення та реалізації рішень
Бюджетний кодекс України	Бюджетні відносини	Визначає процедури прийняття фінансових рішень
Земельний кодекс України	Земельні відносини	Регулює прийняття земельних і майнових рішень
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Відкритість влади	Забезпечує прозорість управлінських рішень

*Джерело: власна розробка автора

Важливе значення для процесу прийняття управлінських рішень мають також закони України, що регулюють окремі сфери публічного управління на місцевому рівні. Зокрема, бюджетні рішення ухвалюються відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, який визначає порядок формування, затвердження та виконання місцевих бюджетів. Земельні, містобудівні та майнові рішення регламентуються нормами Земельного кодексу України, законодавства у сфері містобудування та управління комунальною власністю [19].

Процес прийняття публічно-управлінських рішень тісно пов'язаний із забезпеченням відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах демократичного розвитку суспільства прозорість управлінських процесів є важливою передумовою формування

довіри громадян до органів влади та підвищення ефективності місцевого управління. Відкритість діяльності органів місцевого самоврядування забезпечує можливість громадськості контролювати процес підготовки та реалізації управлінських рішень, а також брати безпосередню участь у вирішенні питань місцевого значення [20].

У цьому контексті важливу роль відіграють нормативно-правові акти, що регулюють доступ до публічної інформації та участь громадськості в управлінні. Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує органи місцевого самоврядування оприлюднювати проєкти рішень, результати голосувань, інформацію про діяльність виконавчих органів та інші дані, що становлять суспільний інтерес. Це сприяє підвищенню підзвітності органів влади та забезпечує громадянам можливість отримувати актуальну інформацію про діяльність місцевого самоврядування. Закон України «Про звернення громадян» визначає механізми взаємодії влади з мешканцями громади та врахування їх пропозицій, заяв і зауважень під час прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому громадяни можуть впливати на вирішення актуальних проблем громади та брати участь у формуванні місцевої політики [21].

Суттєвий вплив на процес прийняття управлінських рішень у територіальних громадах має законодавство у сфері електронного урядування та цифровізації публічного управління. Використання електронних сервісів, електронних петицій, онлайн-консультацій з громадськістю та офіційних вебплатформ органів місцевого самоврядування регламентується відповідними нормативними актами, що сприяє розширенню участі громадян у прийнятті рішень та підвищенню прозорості управлінських процесів. Впровадження цифрових технологій також дозволяє спростити доступ населення до адміністративних послуг, прискорити обмін інформацією та підвищити оперативність ухвалення рішень [22].

Окреме місце в системі нормативно-правового регулювання займають локальні нормативні акти територіальних громад (таблиця 1.6). До них належать статuti територіальних громад, регламенти місцевих рад, положення

про виконавчі органи, постійні комісії та дорадчі органи. Саме ці документи деталізують процедури підготовки, розгляду та ухвалення управлінських рішень з урахуванням специфіки конкретної громади та забезпечують упорядкованість управлінської діяльності на місцевому рівні. Крім того, локальні нормативні акти сприяють чіткому розподілу повноважень між суб'єктами управління та визначають порядок взаємодії органів влади з громадськістю [23].

Таблиця 1.6

Локальні нормативні акти територіальної громади та їх роль у прийнятті управлінських рішень*

Локальний акт	Характеристика	Роль у процесі прийняття рішень
Статут територіальної громади	Основний локальний документ	Визначає особливості здійснення місцевого самоврядування
Регламент місцевої ради	Процедурний документ	Регулює порядок підготовки, розгляду та ухвалення рішень
Положення про виконавчі органи	Організаційний документ	Визначає повноваження посадових осіб
Положення про постійні комісії	Консультативний документ	Забезпечує попередній розгляд проєктів рішень

*Джерело: власна розробка автора

В умовах децентралізації важливого значення набули нормативно-правові акти, спрямовані на посилення фінансової та управлінської спроможності територіальних громад. Вони розширили повноваження органів місцевого самоврядування та водночас підвищили їх відповідальність за результати прийнятих управлінських рішень. Це вимагає від місцевої влади чіткого дотримання законодавчих норм і застосування правових механізмів контролю та оцінки ефективності управління [24].

Таким чином, нормативно-правова база процесу прийняття рішень у територіальних громадах є багаторівневою та комплексною. Вона поєднує норми Конституції України, законів, підзаконних актів і локальних документів,

що створює правові умови для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. Дотримання цієї нормативної основи є запорукою законності, прозорості та результативності публічно-управлінських рішень, що особливо важливо в сучасних умовах розвитку територіальних громад.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади прийняття публічно-управлінських рішень, що є ключовим інструментом функціонування системи публічного управління та розвитку територіальних громад. Встановлено, що публічно-управлінські рішення є багатовимірною категорією, яка поєднує управлінські, правові та соціальні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування та спрямована на задоволення суспільних інтересів і забезпечення сталого розвитку територій.

У межах дослідження визначено основні принципи прийняття таких рішень, серед яких законність, обґрунтованість, публічність, відповідальність та ефективність, дотримання яких забезпечує якість управлінського процесу та підвищує рівень довіри громадян до органів влади. Проаналізовано також етапи процесу прийняття рішень, що дозволяє оцінити його як послідовну та логічно структуровану систему дій, орієнтовану на досягнення результату.

Окрему увагу приділено моделям, типам і технологіям прийняття управлінських рішень у публічному секторі. Встановлено, що їх різноманітність зумовлена складністю управлінських проблем і необхідністю врахування інтересів різних стейкхолдерів. Використання раціональної, інкрементальної, колегіальної та інших моделей у поєднанні з сучасними аналітичними, комунікаційними та цифровими технологіями сприяє підвищенню ефективності управління.

Досліджено також нормативно-правову базу, яка регламентує процес прийняття управлінських рішень у територіальних громадах. Встановлено, що

вона має багаторівневий характер і включає Конституцію України, закони, підзаконні та локальні нормативні акти, які забезпечують законність, відкритість і підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчив, що ефективність публічно-управлінських рішень залежить від комплексного поєднання принципів, моделей, технологій та нормативно-правового забезпечення, що формує основу для подальшого практичного дослідження особливостей їх прийняття в територіальних громадах.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНИХ РІШЕНЬ У ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика Івано-Франківської територіальної громади

Івано-Франківська територіальна громада є однією з найбільш розвинених міських територіальних громад Західної України, що відіграє важливу роль у соціально-економічному, адміністративному та культурному розвитку регіону. Громада сформована в межах реформи децентралізації, яка передбачала укрупнення територіальних одиниць, розширення повноважень органів місцевого самоврядування та передачу їм значної частини управлінських функцій. У результаті цього процесу Івано-Франківська міська рада отримала можливість самостійно формувати та реалізовувати публічну політику розвитку території, ухвалювати управлінські рішення з урахуванням потреб місцевого населення та ефективніше використовувати фінансові ресурси громади [25].

Адміністративним центром Івано-Франківської територіальної громади є місто Івано-Франківськ – обласний центр, який має вигідне географічне розташування у західній частині України (рисунок 2.1). Місто розташоване на перетині важливих транспортних шляхів та поблизу Карпатського регіону, що зумовлює його роль як логістичного, туристичного та культурного осередку.

Вигідне географічне положення сприяє розвитку міжрегіонального співробітництва, залученню інвестицій та активній участі громади в міжнародних програмах співпраці. Наявність зручних транспортних сполучень і близькість до важливих економічних центрів створюють сприятливі умови для розвитку підприємництва, торгівлі та туристичної діяльності. Крім того, географічне розташування громади позитивно впливає на розширення економічних зв'язків, реалізацію спільних проєктів із партнерами з інших регіонів і країн, а також підвищує інвестиційну привабливість території [26].



Рисунок 2.1. Географічне розташування Івано-Франківської територіальної громади*

*Джерело: власна розробка автора

Івано-Франківська територіальна громада включає місто Івано-Франківськ та прилеглі сільські населені пункти, які були приєднані у процесі формування громади (таблиця 2.1). Така структура дозволяє поєднувати інтереси міського та сільського населення, забезпечувати збалансований розвиток територій та впроваджувати комплексний підхід до управління. Загальна площа громади становить понад 260 км², що створює можливості для розвитку житлової забудови, промислових зон, об'єктів соціальної інфраструктури та зелених рекреаційних територій. Важливою перевагою громади є поєднання значного економічного потенціалу міста з ресурсними та земельними можливостями сільських територій. Це сприяє розвитку інфраструктури, покращенню якості

надання публічних послуг та створенню сприятливих умов для соціально-економічного розвитку громади загалом [27].

Таблиця 2.1

Основні характеристики Івано-Франківської територіальної громади*

Показник	Характеристика
Адміністративний центр	м. Івано-Франківськ
Тип громади	Міська територіальна громада
Область	Івано-Франківська
Площа території	понад 260 км ²
Кількість населених пунктів	1 місто та прилеглі сільські населені пункти
Чисельність населення	близько 280 тис. осіб
Орган місцевого самоврядування	Івано-Франківська міська рада

*Джерело: власна розробка автора

Чисельність населення Івано-Франківської територіальної громади становить близько 280 тисяч осіб, що робить її однією з найбільших громад області. Населення громади характеризується високим рівнем соціальної активності, значною часткою молоді та студентів, що пов'язано з наявністю у місті потужної освітньої бази. Саме демографічні особливості громади значною мірою впливають на характер публічних рішень, які ухвалюються органами місцевого самоврядування, зокрема у сферах освіти, соціального захисту, зайнятості та розвитку міської інфраструктури [28].

Важливу роль у функціонуванні Івано-Франківської територіальної громади відіграє система органів місцевого самоврядування, центральним елементом якої є Івано-Франківська міська рада. Міська рада є представницьким органом громади, який здійснює нормотворчу діяльність, затверджує місцеві програми розвитку, бюджет громади, а також контролює діяльність виконавчих органів. Саме в межах діяльності міської ради

формується значна частина публічних управлінських рішень, що визначають напрям розвитку громади (рисунок 2.2).

Виконавчим органом Івано-Франківської міської ради є виконавчий комітет, який забезпечує практичну реалізацію рішень ради та міського голови.

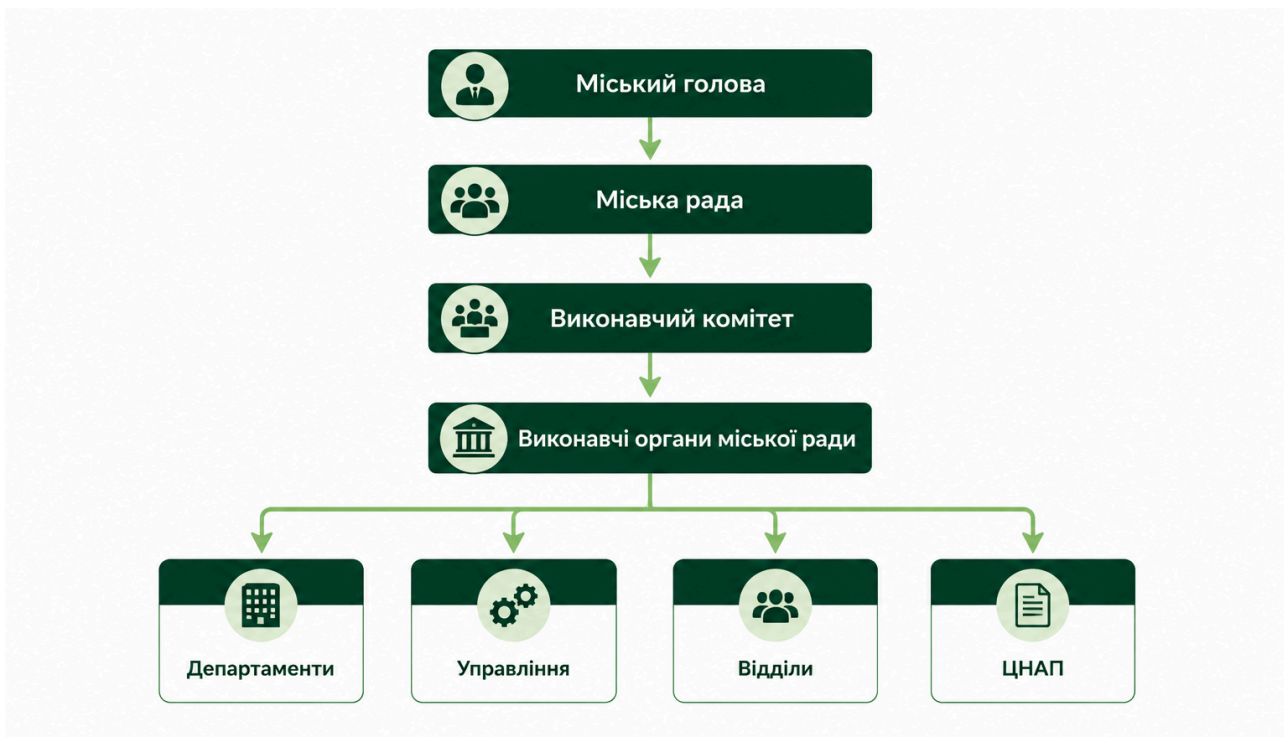


Рисунок 2.2. Організаційна структура Івано-Франківської міської ради*

*Джерело: власна розробка автора

Відповідно до офіційної структури виконавчих органів Івано-Франківськ міської ради, система управління громадою включає низку департаментів, управлінь та інших структурних підрозділів, які забезпечують реалізацію повноважень органу місцевого самоврядування у різних сферах суспільного життя (таблиця 2.2). Діяльність виконавчих органів координується міським головою, виконавчим комітетом, заступниками міського голови та керівниками відповідних структурних підрозділів. Одним із ключових структурних підрозділів є Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження, до повноважень якого належать питання економічного розвитку громади, підтримки підприємництва, інвестиційної діяльності, екологічної політики та впровадження енергозберігаючих технологій, що спрямовано на забезпечення сталого розвитку громади та підвищення її економічної спроможності [29].

Таблиця 2.2

Основні департаменти / управління Івано-Франківської міської ради та їх функції*

Назва департаменту / управління	Основні функції
Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження	Формування економічної політики громади, підтримка підприємництва, залучення інвестицій, реалізація програм енергозбереження та екологічної безпеки, стратегічне планування розвитку громади.
Фінансове управління	Формування та виконання місцевого бюджету, фінансове планування, контроль за використанням бюджетних коштів, забезпечення фінансової стабільності громади.
Департамент освіти та науки	Управління закладами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, забезпечення якості освітніх послуг, реалізація освітньої політики громади.
Департамент соціальної політики	Надання соціальних послуг, соціальний захист населення, підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, малозабезпечених та інших вразливих категорій населення.
Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики	Управління житлово-комунальним господарством, розвиток транспортної інфраструктури, благоустрій територій, координація діяльності комунальних підприємств.
Департамент містобудування та архітектури	Реалізація політики у сфері містобудування та архітектури, планування територій, контроль за забудовою, розроблення містобудівної документації.
Департамент стратегічного розвитку, цифрових трансформацій, роботи із засобами масової інформації та комунікації з мешканцями	Впровадження цифрових технологій та електронного урядування, розвиток цифрових сервісів, інформаційна політика, комунікація з громадськістю.
Управління охорони здоров'я	Координація діяльності медичних закладів громади, реалізація місцевої політики у сфері охорони здоров'я, забезпечення доступності медичних послуг.
Служба у справах дітей	Захист прав дітей, соціальний супровід сімей, профілактика дитячої бездоглядності та підтримка дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах.

*Джерело: власна розробка автора

Важливе значення у процесі прийняття управлінських рішень має Фінансове управління, яке забезпечує формування та виконання бюджету

громади, здійснення фінансового контролю та ефективне використання бюджетних коштів. Рішення, що приймаються цим структурним підрозділом, безпосередньо впливають на реалізацію місцевих програм і функціонування комунальної сфери [30].

У сфері освітньої політики функціонує Департамент освіти та науки, який координує діяльність закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти громади. Основними напрямками його діяльності є забезпечення якості освітніх послуг, розвиток освітнього середовища та реалізація державної політики у сфері освіти на місцевому рівні.

Соціальний напрям діяльності органів місцевого самоврядування забезпечує Департамент соціальної політики, який реалізує програми соціального захисту населення, підтримки вразливих категорій громадян, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та інших осіб, які потребують соціальної допомоги [31].

Вагому роль у розвитку міської інфраструктури відіграє Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики, діяльність якого пов'язана із забезпеченням функціонування житлово-комунального господарства, транспортної системи, благоустрою територій та реалізацією інфраструктурних проєктів. Управлінські рішення у цій сфері безпосередньо впливають на комфорт проживання населення та розвиток міського середовища [32].

Окреме місце у структурі виконавчих органів займає Департамент містобудування та архітектури, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері містобудування, архітектури, просторового планування територій та контролю за забудовою громади .

У сучасних умовах важливого значення набуває діяльність Департаменту стратегічного розвитку, цифрових трансформацій, роботи із засобами масової інформації та комунікації з мешканцями, який відповідає за розвиток цифрових сервісів, електронного урядування, інформаційної політики та забезпечення комунікації між органами місцевого самоврядування і громадою [33].

Окрему роль у взаємодії влади з громадянами відіграє Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), який функціонує як структурний підрозділ міської ради та забезпечує надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна». Діяльність ЦНАПу є прикладом практичної реалізації публічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення прозорості, доступності та зручності послуг для населення [34].

Таким чином, Івано-Франківська територіальна громада характеризується розвиненою системою органів місцевого самоврядування, чіткою організаційною структурою та значним управлінським потенціалом. Поєднання економічних, соціальних і культурних ресурсів, а також ефективна діяльність міської ради та її виконавчих органів створюють підґрунтя для ухвалення якісних публічних рішень та сталого розвитку громади.

2.2. Процедура, етапи підготовки, обговорення і затвердження управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді

Прийняття управлінських рішень в Івано-Франківській територіальній громаді є складним багатоступеневим процесом, який охоплює підготовку, обговорення, юридичне узгодження, затвердження та контроль виконання. Такий підхід забезпечує законність ухвалюваних рішень, їхню відповідність нормам законодавства України, а також дає змогу враховувати інтереси мешканців громади, організацій, підприємств та громадських об'єднань. В основу процедури покладено Регламент Івано-Франківської міської ради, норми Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також внутрішні нормативні документи міської ради, що регламентують діяльність її виконавчих органів.

Процедура підготовки обговорення та затвердження управлінських рішень у Івано-Франківській міській раді відбувається у декілька етапів (рисунок 2.3) [35].



Рисунок 2.3. Процедура підготовки, обговорення та затвердження управлінських рішень у Івано-Франківській міській раді*

*Джерело: власна розробка автора

Першим етапом процесу є ініціювання проекту управлінського рішення. Ініціатором може виступати міський голова, секретар ради, окремі депутати, голови постійних комісій або структурні підрозділи виконавчих органів міської

ради, такі як департаменти чи управління. Ініціатор формує заявку на підготовку рішення, у якій зазначає назву питання, обґрунтування його необхідності, правові підстави, а також структурний підрозділ, відповідальний за підготовку тексту проєкту [36].

На наступному етапі відбувається безпосередня розробка проєкту рішення. Відповідний департамент чи управління готує текст документа, який включає назву, пояснювальну записку, основні положення, фінансово-економічне обґрунтування, перелік виконавців та строки виконання. Пояснювальна записка описує стан проблеми, мету рішення та очікувані результати його реалізації. Основна частина містить чіткі пункти рішення, які підлягають затвердженню. Фінансово-економічне обґрунтування необхідне у випадку, якщо рішення передбачає витрати з місцевого бюджету або залучення інших ресурсів [37].

Після розробки проєкт рішення проходить стадію попереднього погодження та експертизи. На цьому етапі проєкт розглядають відповідні постійні комісії міської ради, які надають висновки та рекомендації щодо його змісту. Окрім того, управління правового забезпечення перевіряє проєкт на відповідність чинному законодавству та Регламенту ради. Для рішень, що мають регуляторний характер, проводиться аналіз їх потенційного впливу на економіку, соціальну сферу та життєдіяльність громади.

Особливу увагу приділяють оприлюдненню проєкту рішення. Згідно із законодавством, проєкти мають бути доступні для громадськості через офіційний веб-портал ради та інші засоби комунікації. Це дає змогу мешканцям ознайомитися з документом, внести пропозиції та зауваження, які враховуються при доопрацюванні рішення. Тривалість обговорення зазвичай складає не менше 10–15 робочих днів [38].

Громадське обговорення є невід'ємною частиною процесу. Воно може проводитися у форматі відкритих слухань, круглих столів, консультацій з громадськими організаціями та онлайн-платформ. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримують можливість врахувати думки різних

зацікавлених сторін, а також підвищити прозорість та легітимність ухвалюваного рішення [39].

Після завершення громадського обговорення проєкт включається до порядку денного пленарного засідання міської ради. Порядок денний затверджується секретарем ради на початку сесії. Проєкти рішень подаються на розгляд за 10–15 днів до дати проведення сесії, щоб депутати мали час на ознайомлення та підготовку до обговорення [40].

На пленарному засіданні розгляд проєкту відбувається за визначеною процедурою. Автор документа доповідає про його зміст та мету, голова постійної комісії надає висновки та рекомендації, а депутати обговорюють питання, ставлять запитання та пропонують уточнення. Голосування проводиться відкрито, і рішення вважається ухваленим, якщо за нього проголосувала більшість депутатів міської ради, якщо інше не передбачено законодавством або Регламентом [41].

Після ухвалення рішення воно підписується міським головою або уповноваженою особою та офіційно оприлюднюється на веб-порталі ради. Далі рішення передається до відповідних виконавчих органів для реалізації. Ця процедура забезпечує офіційний статус документа та можливість контролю його виконання.

Виконавчі органи міської ради здійснюють контроль за виконанням ухвалених рішень. Департаменти, управління та ЦНАП відповідають за своєчасну реалізацію кожного пункту рішення та звітують перед радою про результати виконання. У разі необхідності коригуються заходи або вносяться уточнення для ефективного виконання [42].

Таким чином, процедура підготовки, обговорення та затвердження управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді забезпечує прозорість, законність та ефективність управлінських процесів. Вона включає послідовні етапи: ініціювання проєкту, розробку, експертизу та погодження, громадське обговорення, включення до порядку денного, розгляд на сесії, підписання, оприлюднення та контроль за виконанням. Дотримання цієї

процедури гарантує прийняття якісних управлінських рішень, що відповідають потребам громади та сприяють її сталому розвитку.

2.3. Оцінка ефективності прийняття публічно-управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді

Ефективність прийняття публічно-управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді визначається рівнем досягнення поставлених соціально-економічних цілей розвитку, ефективністю використання бюджетних ресурсів, якістю надання публічних послуг та здатністю органів місцевого самоврядування реагувати на сучасні виклики. В умовах реформи децентралізації органи місцевого самоврядування отримали значно ширші повноваження у сфері управління місцевим розвитком, що зумовлює необхідність постійного моніторингу результативності управлінських рішень.

Оцінювання ефективності управлінських рішень у громаді доцільно здійснювати на основі системи кількісних та якісних показників. До ключових індикаторів належать фінансова спроможність громади, рівень розвитку економічної інфраструктури, динаміка надходжень до місцевого бюджету, ефективність використання бюджетних коштів, а також рівень розвитку соціальної сфери та міської інфраструктури [43].

Одним із основних показників результативності управлінських рішень є фінансова спроможність громади, яка характеризує можливості органів місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень фінансування соціально-економічного розвитку території. Високий рівень фінансової спроможності дозволяє громаді реалізовувати інфраструктурні проєкти, покращувати якість адміністративних і соціальних послуг, а також підтримувати стабільний економічний розвиток. Водночас ефективне управління бюджетними

ресурсами сприяє підвищенню довіри населення до діяльності органів місцевого самоврядування [44].

Порівняльний аналіз надходжень бюджету Івано-Франківська міська рада за 2023–2025 роки свідчить про стабільне зростання фінансової спроможності громади. Основним джерелом інформації є портал OpenBudget [45].

Упродовж 2023–2025 років доходи бюджету громади поступово збільшувалися, що було зумовлено зростанням податкових надходжень, активізацією підприємницької діяльності та підвищенням ролі місцевих податків і зборів. Водночас значну частину надходжень продовжували формувати міжбюджетні трансферти з державного бюджету.

У 2023 році бюджет громади характеризувався помірним рівнем надходжень, оскільки економіка ще адаптувалася до умов воєнного стану. Основними джерелами доходів були податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок та офіційні трансферти. У цей період спостерігалася обережна динаміка наповнення бюджету через нестабільність економічної ситуації [46].

У 2024 році доходи бюджету помітно зросли. Це пояснюється поступовим відновленням економічної активності, збільшенням кількості суб'єктів господарювання та зростанням надходжень від місцевих податків. Також важливим чинником стало перевиконання планових показників за окремими статтями доходів. Порівняно з 2023 роком громада змогла забезпечити вищий рівень фінансової самостійності та покращити виконання бюджету.

У 2025 році тенденція до зростання доходів збереглася. Бюджет громади демонстрував високі показники виконання плану, а обсяг надходжень загального фонду продовжив збільшуватися. Основним джерелом доходів залишався податок на доходи фізичних осіб, що свідчить про важливу роль ринку праці та підприємництва у формуванні бюджету громади. Крім того, позитивний вплив мали місцеві податки та збори, зокрема єдиний податок і плата за землю. Для наочності порівняння надходжень бюджету зведені дані у вигляді таблиці (таблиця 2.3). Це дозволяє більш детально проаналізувати динаміку доходів та визначити ключові фактори їх зростання. Загалом така

позитивна динаміка свідчить про зміцнення фінансової спроможності громади та підвищення ефективності податкового адміністрування [47].

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика фінансової спроможності
Івано-Франківської ТГ (2023–2025 рр.)***

Рік	Характеристика надходжень	Основні тенденції
2023	Помірний рівень доходів 4 231 266 857.92 грн. - 92.86%	Адаптація бюджету до умов воєнного стану
2024	Зростання доходів 4 961 104 182.39 грн. - 94.11%	Відновлення економічної активності та збільшення податкових надходжень
2025	Найвищі показники надходжень 5 772 148 529.57 грн. - 94.95%	Стабільне виконання плану та зростання фінансової спроможності громади

*Джерело: власна розробка автора на основі порівняння даних OpenBudget.

Упродовж 2023–2025 років в Івано-Франківській міській територіальній громаді спостерігалось стабільне зростання видатків бюджету. Це пов'язано зі збільшенням фінансування соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, підтримки внутрішньо переміщених осіб та заходів в умовах воєнного стану (таблиця 2.4) [48].

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз видатків бюджету Івано-Франківської міської територіальної громади за 2023–2025 роки*

Рік	Видатки бюджету	Абсолютний приріст	Темп росту
2023	4 249 733 835.13 грн. - 91.62%	—	—
2024	4 857 798 764.79 грн. - 89.83%	+875,5 млн грн	+18,6 %
2025	5 814 246 806.54 грн. - 91.85%	+824,1 млн грн	+14,8 %

*Джерело: власна розробка автора на основі порівняння даних OpenBudget.

У 2023 році видатки бюджету Івано-Франківської міської територіальної громади становили 4 249 733 835.13 грн. Основна частина коштів була спрямована на забезпечення функціонування закладів освіти, соціальний захист населення, утримання комунальної інфраструктури та фінансування першочергових потреб громади в умовах воєнного стану.

У 2024 році видатки зросли до 4 857 798 764.79 грн. порівняно з попереднім роком. Збільшення фінансування було зумовлене необхідністю підтримки критичної інфраструктури, реалізації соціальних програм, допомоги внутрішньо переміщеним особам та розвитку житлово-комунального господарства.

У 2025 році обсяг видатків бюджету громади досяг 5 814 246 806.54 грн. Незважаючи на значне зростання витрат, громада зберегла фінансову стабільність та профіцит бюджету. Це свідчить про достатній рівень фінансової спроможності громади та ефективне управління бюджетними ресурсами.

Важливим показником ефективності публічного управління є структура та ефективність використання бюджетних видатків. Значна частина видатків бюджету громади спрямовується на фінансування соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту населення. Така структура видатків відповідає принципам соціально орієнтованої політики місцевого самоврядування та спрямована на підвищення якості життя населення. Водночас частка витрат на утримання управлінського апарату залишається відносно невисокою, що свідчить про раціональне використання адміністративних ресурсів [49].

На основі аналізу структури бюджетних видатків громади можна виділити основні напрями використання фінансових ресурсів (рисунк. 2.4).

Значну роль у формуванні ефективної системи публічного управління відіграє розвиток соціальної інфраструктури громади. Івано-Франківська територіальна громада активно реалізує програми модернізації освітніх закладів, розвитку культурної інфраструктури та покращення якості медичних послуг. Зокрема, значні фінансові ресурси спрямовуються на реконструкцію

навчальних закладів, впровадження сучасних освітніх технологій, а також розвиток спортивної інфраструктури. Такі управлінські рішення сприяють підвищенню рівня соціального розвитку громади та створенню сприятливих умов для формування людського капіталу [50].

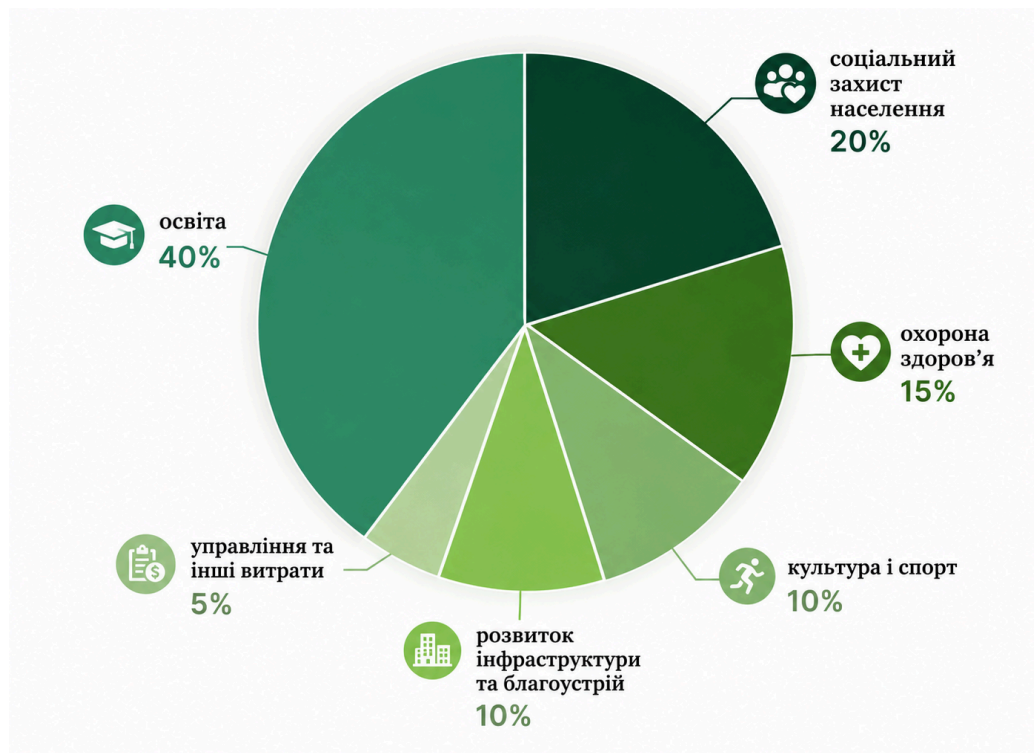


Рисунок 2.4. Структура видатків бюджету Івано-Франківської територіальної громади*

*Джерело: власна розробка автора

Ще одним важливим аспектом оцінки ефективності управлінських рішень є розвиток міської інфраструктури та благоустрою території. Упродовж останніх років у громаді реалізовано низку інфраструктурних проєктів, спрямованих на модернізацію дорожньої мережі, оновлення громадського транспорту, реконструкцію парків та громадських просторів. Особлива увага приділяється розвитку міської мобільності та інклюзивності, створенню комфортного середовища для пішоходів, велосипедистів, людей з інвалідністю та обмеженими можливостями, а також впровадженню принципів сталого розвитку у плануванні міського простору.

Ефективність управлінських рішень також проявляється у розвитку підприємництва та інвестиційної діяльності. Івано-Франківськ поступово

формує сприятливе бізнес-середовище, що проявляється у зростанні кількості суб'єктів господарювання, активному розвитку малого та середнього бізнесу, а також реалізації інвестиційних проєктів у сфері промисловості, торгівлі та послуг. Органи місцевого самоврядування активно підтримують підприємницьку діяльність шляхом реалізації програм розвитку підприємництва, створення індустріальних парків, а також залучення міжнародної технічної допомоги [51].

Суттєвим фактором ефективності публічно-управлінських рішень є розвиток туристичної сфери, яка відіграє важливу роль у формуванні економічного потенціалу громади. Івано-Франківськ є одним із найбільш туристично привабливих міст Західної України, що пов'язано з його вигідним географічним розташуванням, історико-культурною спадщиною та близькістю до туристичних центрів Карпатського регіону. Реалізація програм розвитку туризму сприяє збільшенню туристичних потоків, розвитку готельного та ресторанного бізнесу, а також зростанню надходжень до місцевого бюджету.

Окремим напрямом оцінки ефективності управління є цифровізація публічних послуг та розвиток електронного урядування, зокрема впровадження електронних петицій, консультацій із громадськістю та онлайн-запису до адміністративних послуг, що підвищує прозорість влади та залучення громадян до прийняття рішень.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать, що Івано-Франківська територіальна громада демонструє позитивну динаміку соціально-економічного розвитку та достатньо високий рівень фінансової спроможності. Це є свідченням того, що прийняття публічно-управлінських рішень у громаді здійснюється на основі стратегічного планування та орієнтації на довгостроковий розвиток території.

У таблиці 2.5 наведено результати проведеного SWOT-аналізу Івано-Франківської територіальної громади з метою оцінки сучасного стану розвитку громади, визначення її основних характеристик, наявних ресурсів, проблем та перспектив подальшого функціонування.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз Івано-Франківської територіальної громади*

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень фінансової спроможності та стабільне зростання доходів бюджету громади	Залежність місцевого бюджету від державних трансфертів
Розвинена система місцевого самоврядування та ефективна організаційна структура	Нерівномірний розвиток міських і сільських територій
Потужний освітній і кадровий потенціал, значна частка молоді та студентів	Перевантаження міської інфраструктури через високу концентрацію населення
Розвинена міська інфраструктура як обласного центру	Недостатній розвиток інноваційної економіки та високотехнологічних секторів
Активне впровадження цифрових сервісів та електронного урядування	Обмежена диверсифікація джерел економічного зростання
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
Залучення інвестицій та розвиток малого і середнього бізнесу	Наслідки воєнного стану та загрози безпеці
Участь у міжнародних грантових програмах і проєктах	Міграція населення та відтік працездатної робочої сили
Розвиток туристичної галузі (Карпатський регіон, культурна спадщина)	Макроекономічна нестабільність та інфляційні процеси
Подальша цифровізація публічного управління та е-сервісів	Залежність від зовнішнього фінансування
Розширення міжнародного та міжрегіонального співробітництва	Зниження інвестиційної привабливості через воєнні ризики

*Джерело: власна розробка автора

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що Івано-Франківська територіальна громада має потужну внутрішню ресурсну базу, яка створює передумови для сталого розвитку навіть в умовах зовнішніх загроз. Домінування сильних сторін

та наявність значного спектра можливостей формують позитивний потенціал зростання. Водночас наявні слабкі сторони вказують на необхідність удосконалення фінансової незалежності, вирівнювання територіального розвитку та підвищення інноваційності економіки. Реалізація запропонованих стратегій дозволить підвищити ефективність публічного управління та забезпечити довгострокову стабільність розвитку громади [52].



Рисунок 2.5. Pestle -аналіз Івано-Франківської територіальної громади*

*Джерело: власна розробка автора

Наведена інфографіка (рисунок 2.5) відображає PESTLE-аналіз Івано-Франківської міської територіальної громади, що охоплює шість ключових груп факторів впливу на її розвиток. Політичні чинники включають реалізацію стратегії розвитку громади до 2035 року, міжнародне партнерство, вплив воєнного стану та процеси децентралізації. Економічний блок характеризується розвиненим промисловим сектором, активним малим і середнім бізнесом, інвестиційною привабливістю та участю в міжнародних програмах підтримки підприємництва. Соціальні фактори відображають високий рівень комфортності проживання, розвиток освіти, медицини та соціальної підтримки вразливих груп населення. Технологічний компонент підкреслює цифровізацію послуг, впровадження електронного врядування та підвищення прозорості адміністративних процесів. Правові чинники пов'язані з

дотриманням законодавства, адаптацією нормативних актів до європейських стандартів та впливом воєнного стану. Екологічний аспект зосереджений на сталому розвитку, «зелених» ініціативах, енергоефективності та вирішенні проблем довкілля, що загалом формує комплексне бачення розвитку громади.

Водночас існують певні виклики, які потребують подальшого вдосконалення управлінських підходів. До них належать необхідність активнішого залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та створення нових робочих місць, формування сприятливого бізнес-клімату, розвиток інноваційної економіки та підтримка малого і середнього підприємництва як ключового драйвера місцевого економічного зростання. Окремо слід відзначити потребу підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, удосконалення механізмів планування та контролю за виконанням місцевих програм, а також забезпечення більшої прозорості фінансових процесів.

Важливим напрямом залишається посилення участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень, зокрема через розвиток інструментів електронної демократії, громадських консультацій, публічних обговорень та механізмів зворотного зв'язку між владою і мешканцями громади. Також актуальним є підвищення рівня цифровізації управлінських процесів і розширення використання сучасних інформаційних технологій у сфері надання публічних послуг. Реалізація відповідних заходів дозволить підвищити ефективність публічного управління, зміцнити довіру населення до органів місцевого самоврядування та забезпечити сталий, збалансований розвиток Івано-Франківської територіальної громади у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження особливостей прийняття публічних рішень в Івано-Франківській територіальній громаді встановлено, що громада є одним із найбільш розвинених центрів місцевого самоврядування в Західній Україні, яка

характеризується значним соціально-економічним потенціалом, розвиненою інфраструктурою та ефективною організаційною структурою управління. Вигідне географічне розташування, демографічні особливості та поєднання міських і сільських територій створюють сприятливі умови для сталого розвитку та ухвалення комплексних управлінських рішень.

Аналіз системи органів місцевого самоврядування засвідчив, що ключову роль у процесі прийняття рішень відіграє Івано-Франківська міська рада та її виконавчі органи, діяльність яких охоплює широкий спектр сфер – від економічного розвитку та фінансів до освіти, соціальної політики, інфраструктури та цифрової трансформації. Це забезпечує багаторівневий і комплексний підхід до формування та реалізації публічної політики в громаді.

Дослідження процедури підготовки, обговорення та затвердження управлінських рішень показало, що вона є чітко регламентованою, поетапною та включає ініціювання, розробку проєкту, експертизу, громадське обговорення, розгляд на сесії міської ради, ухвалення, оприлюднення та подальший контроль виконання. Така структура забезпечує законність, прозорість і відкритість управлінського процесу, а також сприяє врахуванню інтересів громадськості.

Оцінка ефективності публічно-управлінських рішень засвідчила позитивну динаміку соціально-економічного розвитку громади. Зокрема, спостерігається стабільне зростання доходів і видатків місцевого бюджету у 2023–2025 роках, що свідчить про підвищення фінансової спроможності територіальної громади та покращення якості бюджетного планування. Водночас збереження профіцитності та виконання бюджетних показників підтверджує ефективність управління фінансовими ресурсами.

Важливими результатами реалізації управлінських рішень є розвиток соціальної, освітньої та інфраструктурної сфер, модернізація міського середовища, підтримка підприємництва, активізація інвестиційної діяльності та поступова цифровізація публічних послуг. Це свідчить про орієнтацію органів місцевого самоврядування на довгостроковий розвиток громади та підвищення якості життя населення.

SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони громади (фінансова стабільність, розвинена інфраструктура, кадровий потенціал, цифровізація), так і проблемні аспекти (залежність від трансфертів, нерівномірність розвитку територій, інфраструктурне навантаження). Водночас визначено перспективні можливості розвитку, зокрема інвестиційна активність, міжнародне співробітництво та розвиток туризму, а також ключові загрози, пов'язані з воєнними та макроекономічними факторами.

Таким чином, система прийняття публічних рішень в Івано-Франківській територіальній громаді загалом є ефективною, прозорою та адаптивною до сучасних умов. Подальше її вдосконалення потребує посилення інвестиційної політики, розвитку інноваційної економіки, підвищення рівня залучення громадськості до управлінських процесів та поглиблення цифрової трансформації публічного управління.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Зарубіжний досвід прийняття публічно-управлінських рішень та перспективи його адаптації в Україні

Зарубіжний досвід прийняття публічно-управлінських рішень у сучасних державах формується в умовах трансформації традиційних моделей державного управління та переходу до концепцій відкритого врядування, доказової політики й стратегічного управління. У більшості розвинених демократичних країн управлінське рішення розглядається не як разовий адміністративний акт, а як складний багаторівневий процес, що охоплює ідентифікацію суспільної проблеми, аналіз альтернатив, прогнозування наслідків, консультації з зацікавленими сторонами, ухвалення рішення та подальший контроль його реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише формальну законність управлінських дій, а й їх ефективність, результативність та суспільну легітимність.

Характерною ознакою зарубіжних моделей прийняття публічно-управлінських рішень є високий рівень інституційної впорядкованості та професіоналізації управлінської діяльності. У системах публічної влади провідних країн світу функціонують спеціалізовані аналітичні структури, відповідальні за підготовку управлінських рішень, збір і обробку статистичних даних, проведення соціально-економічних досліджень та оцінку регуляторного впливу. Це знижує ризик суб'єктивізму, ситуативності та політичного популізму у процесі формування державної політики. Водночас значна увага приділяється прозорості управлінських процедур і забезпеченню доступу громадськості до інформації про мотиви та очікувані результати ухвалених рішень [53].

Досвід країн Європейського Союзу демонструє ефективність поєднання національного та наднаціонального рівнів прийняття публічно-управлінських рішень. У державах-членах ЄС сформувалася практика багаторівневої

координації управлінських дій, що дозволяє враховувати інтереси центральної влади, регіонів, органів місцевого самоврядування та інституцій Європейського Союзу. Управлінські рішення приймаються з урахуванням стратегічних документів розвитку, фінансових можливостей і соціальних наслідків, а їх реалізація супроводжується системним моніторингом та оцінкою ефективності. Важливим елементом є обов'язковість консультацій із зацікавленими сторонами, що сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади та зменшенню соціальної напруги [54] .

У Німеччині процес прийняття публічно-управлінських рішень відзначається високим рівнем правової регламентації та раціоналізації. Перед ухваленням рішень здійснюється комплексна оцінка їх впливу на економіку, соціальну сферу та адміністративну систему. Особлива роль відводиться експертному середовищу та науковим інститутам, які залучаються до формування державної політики. Така модель забезпечує стабільність управлінських рішень і їх відповідність довгостроковим цілям розвитку. Французький досвід, своєю чергою, базується на сильній державній службі та централізованому стратегічному плануванні, що дозволяє забезпечувати наступність управлінських рішень навіть за умов політичної зміни урядів.

Скандинавські країни демонструють приклад максимально відкритого та інклюзивного підходу до прийняття публічно-управлінських рішень. У цих державах принцип публічності та доступу до інформації є фундаментальним, а участь громадян і громадських організацій у формуванні державної політики розглядається як необхідна умова її ефективності. Управлінські рішення супроводжуються детальним публічним обґрунтуванням, що сприяє формуванню високого рівня суспільної довіри та відповідальності органів влади [55].

Модель прийняття публічно-управлінських рішень у Сполучених Штатах Америки характеризується поєднанням політичної конкуренції, розвиненої аналітичної інфраструктури та ефективних механізмів контролю. Значну роль у формуванні управлінських рішень відіграють незалежні аналітичні центри, які

здійснюють експертизу державної політики, формують альтернативні пропозиції та впливають на громадську думку. Водночас система стримувань і противаг забезпечує баланс між гілками влади, що ускладнює прийняття рішень, але знижує ризик їхньої необґрунтованості чи авторитарного характеру. Канадський досвід, натомість, орієнтований на досягнення суспільного консенсусу, що проявляється у широкому залученні регіонів, місцевих спільнот і соціальних груп до процесу ухвалення управлінських рішень.

У країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону сформувалися специфічні моделі прийняття публічно-управлінських рішень, які поєднують стратегічне бачення розвитку з високою дисципліною виконання. Японія, Південна Корея та Сінгапур демонструють приклад технократичного підходу, за якого ключову роль відіграє професійна публічна служба та використання кількісних показників ефективності. Управлінські рішення в цих країнах ґрунтуються на довгострокових національних стратегіях і супроводжуються постійним моніторингом результатів, що дозволяє своєчасно коригувати державну політику.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та української практики прийняття публічно-управлінських рішень свідчить про наявність істотних диспропорцій (таблиця 3.1). В Україні управлінські рішення нерідко приймаються в умовах обмеженого аналітичного забезпечення, високого рівня політизації та недостатньої координації між органами влади, що знижує їх обґрунтованість та ефективність реалізації державної політики і ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку. Додатково це призводить до уповільнення процесу впровадження управлінських рішень на практиці та зниження рівня довіри громадян до органів публічної влади [56].

Водночас процеси децентралізації, цифровізації публічних послуг і поступове впровадження європейських стандартів врядування створюють передумови для модернізації управлінської практики, підвищення прозорості та якості прийняття управлінських рішень. Це сприяє формуванню більш

ефективної, відкритої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід прийняття публічно-управлінських рішень та можливості його адаптації в Україні*

Країна / регіон	Основні особливості	Переваги моделі	Можливості адаптації в Україні
ЄС	Багаторівневе управління, стратегічне планування, обов'язкові громадські консультації	Висока координація та прозорість	Розширення громадських консультацій, посилення стратегічного планування
Німеччина	Чітка правова регламентація, оцінка впливу політики, експертність	Раціональність і прогнозованість	Розвиток аналітичних центрів, впровадження оцінки регуляторного впливу
Франція	Централізоване стратегічне управління, сильна держслужба	Узгодженість і стабільність політики	Підвищення професіоналізації державної служби
Скандинавські країни	Відкритість влади, е-демократія, участь громадян	Висока довіра до влади	Розвиток електронної демократії та громадської участі
США	Аналітичні центри, система стримувань і противаг	Якісна експертиза рішень	Розвиток think tanks та парламентського контролю
Канада	Консенсусний підхід, участь регіонів	Узгодження інтересів	Посилення партнерства між рівнями влади
Японія, Південна Корея, Сінгапур	Технократичний підхід, KPI, стратегічне управління	Висока ефективність політики	Запровадження систем оцінки результативності рішень

*Джерело: власна розробка автора

Адаптація зарубіжного досвіду прийняття публічно-управлінських рішень в Україні повинна здійснюватися з урахуванням національного контексту, інституційної спроможності органів влади та соціокультурних особливостей суспільства (рисунок 3.1). Ключовими напрямками такої адаптації є розвиток доказової політики, інституціоналізація аналітичної діяльності в органах публічної влади, підвищення професійного рівня державної служби та розширення механізмів участі громадськості. Важливим завданням є формування культури відповідальності та підзвітності, що дозволить забезпечити сталість управлінських рішень і підвищити довіру громадян до державних інституцій. У контексті європейської інтеграції використання найкращих зарубіжних практик створює можливості для формування в Україні сучасної, ефективної та орієнтованої на суспільні потреби системи публічного управління [57].

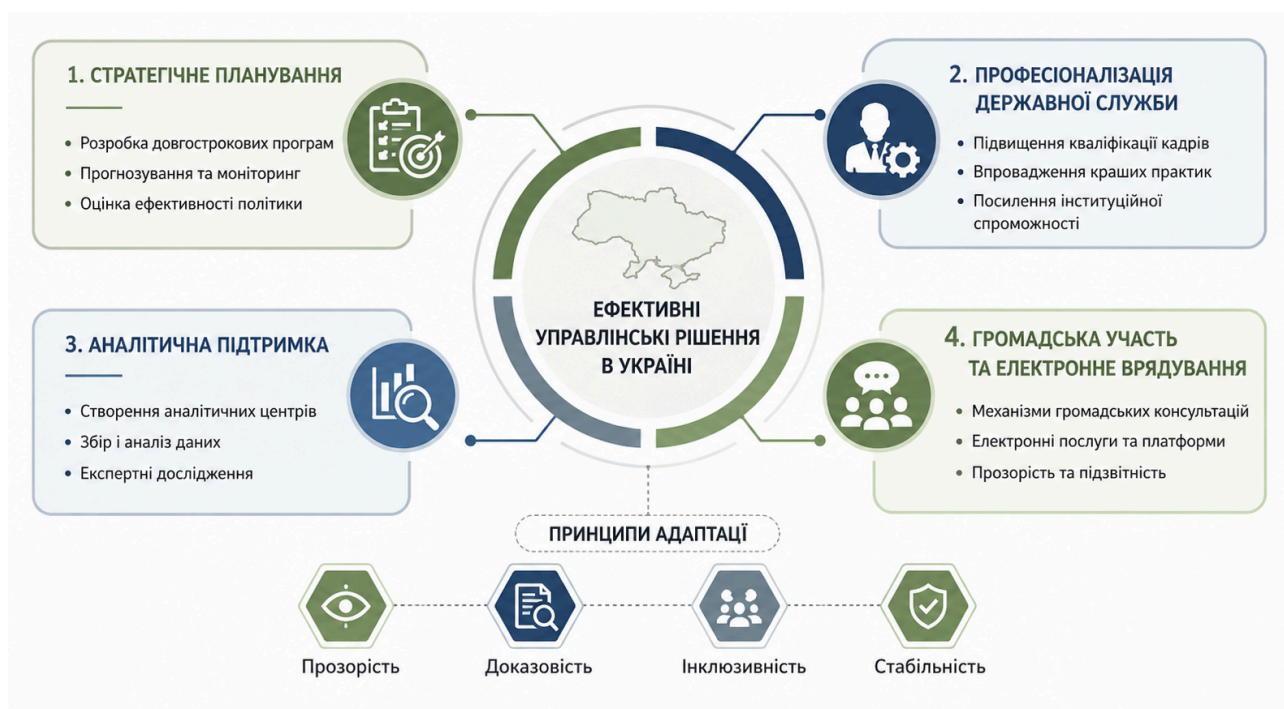


Рисунок. 3.1. Модель адаптації зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень в Україні*

*Джерело: власна розробка автора

Отже, узагальнення зарубіжного досвіду прийняття публічно-управлінських рішень свідчить, що ефективність функціонування

системи публічного управління значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів влади, використання аналітичних інструментів та забезпечення прозорості управлінських процесів. Представлена модель адаптації зарубіжного досвіду демонструє, що для України особливо важливим є поєднання стратегічного планування, професіоналізації державної служби, розвитку аналітичної підтримки та активного залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри громадян до органів влади та формуванню ефективної, прозорої й орієнтованої на суспільні потреби системи публічного управління.

3.2. Цифрові інструменти та технології підтримки прийняття публічно-управлінських рішень у територіальній громаді

Цифрові інструменти та інформаційні технології відіграють дедалі важливішу роль у процесі підтримки прийняття публічно-управлінських рішень у територіальних громадах. Їх використання сприяє переходу від традиційної адміністративної моделі управління до управління, заснованого на даних, аналітиці та прогнозуванні. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали значно ширші повноваження у сфері стратегічного планування розвитку, управління ресурсами та надання публічних послуг, що об'єктивно підвищує вимоги до якості управлінських рішень. Саме цифрові технології забезпечують інформаційну, аналітичну та комунікаційну підтримку цього процесу (таблиця 3.2).

У діяльності територіальних громад цифрові інструменти насамперед виконують функцію збору, систематизації та аналізу даних, без яких прийняття обґрунтованих управлінських рішень є неможливим. Йдеться про електронні реєстри, інформаційні системи обліку населення, земельних ресурсів, комунального майна та бюджетних показників, а також системи електронного

документообігу. Завдяки таким технологіям керівництво громади отримує доступ до актуальної інформації, що дозволяє оцінювати реальний стан соціально-економічного розвитку, визначати проблемні сфери та формувати управлінські пріоритети [58].

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти підтримки прийняття публічно-управлінських рішень у територіальній громаді*

Цифровий інструмент	Основне призначення	Значення для управлінських рішень
Електронні реєстри та бази даних	Облік населення, майна, земельних ресурсів	Формування достовірної інформаційної бази для управління ресурсами
Системи електронного документообігу	Автоматизація управлінських процедур	Прискорення підготовки та ухвалення управлінських рішень
Портали відкритих фінансів	Відображення надходжень і видатків бюджету	Підвищення прозорості бюджетної політики
Інструменти електронної демократії	Е-петиції, громадський бюджет, консультації	Залучення громадян до процесу прийняття рішень
Геоінформаційні системи (GIS)	Аналіз просторових даних	Підтримка рішень у сфері містобудування та інфраструктури
Електронна система закупівель	Проведення публічних закупівель	Контроль ефективності використання бюджетних коштів

*Джерело: власна розробка автора

Важливе значення мають цифрові інструменти бюджетної аналітики та фінансової прозорості. Електронні системи планування та виконання бюджету, а також портали відкритих фінансів дозволяють відстежувати надходження та використання бюджетних коштів у режимі реального часу. Це сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу та створює можливості для більш обґрунтованого прийняття фінансових управлінських рішень. На основі аналізу

фінансових показників органи місцевого самоврядування можуть коригувати бюджетні програми, оптимізувати витрати та визначати пріоритетні напрями розвитку громади.

Показовою у цьому контексті є практика Івано-Франківської міської територіальної громади, де цифрові інструменти активно використовуються у сфері управління бюджетом та фінансовими ресурсами. Дані щодо виконання бюджету, реалізації цільових програм і використання коштів аналізуються під час прийняття рішень щодо фінансування освіти, житлово-комунального господарства, транспорту та соціального захисту населення. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування обґрунтовувати свої рішення на основі реальних статистичних показників [59].

Суттєву роль у підтримці управлінських процесів відіграють системи електронного врядування та електронного документообігу. Автоматизація процесів підготовки, погодження та виконання управлінських документів сприяє скороченню часу ухвалення рішень, зменшенню бюрократичних процедур та підвищенню відповідальності посадових осіб. У практиці Івано-Франківської громади електронний документообіг використовується під час підготовки проєктів рішень міської ради та виконавчого комітету, що забезпечує ефективнішу координацію між структурними підрозділами.

Окрему групу становлять цифрові інструменти електронної демократії, які забезпечують зворотний зв'язок між органами влади та громадянами. До них належать електронні петиції, онлайн-звернення, платформи громадського бюджету та консультації з громадськістю. Використання таких інструментів дозволяє органам місцевого самоврядування враховувати суспільні потреби при формуванні управлінських рішень та сприяє підвищенню рівня громадської участі у розвитку територіальної громади.

Важливе значення для прийняття управлінських рішень має також використання геоінформаційних систем. GIS-технології дозволяють здійснювати комплексний аналіз просторових даних та інтегрувати різні інформаційні шари, що значно підвищує якість планування та обґрунтованість

управлінських рішень. Вони активно застосовуються у сфері містобудування, транспортної інфраструктури, благоустрою територій, екологічного моніторингу та управління земельними ресурсами [60].

Завдяки таким інструментам органи місцевого самоврядування можуть аналізувати транспортні потоки, визначати оптимальні маршрути громадського транспорту, оцінювати навантаження на дорожню мережу та прогнозувати потреби населення в інфраструктурних об'єктах. Крім того, GIS дає можливість візуалізувати проблемні ділянки території громади, ефективніше планувати розміщення об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, дитячих садків), а також підвищувати оперативність реагування на інфраструктурні та екологічні виклики.

Цифрові технології активно застосовуються і у сфері публічних закупівель. Використання електронної системи закупівель забезпечує прозорість використання бюджетних коштів, підвищує рівень конкуренції та створює можливості для аналітичної оцінки ефективності витрат. Аналіз даних про закупівлі дозволяє органам місцевого самоврядування своєчасно виявляти ризики та приймати коригувальні управлінські рішення. Це також сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню підзвітності посадових осіб та більш раціональному використанню фінансових ресурсів громади.

Отже, використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття публічно-управлінських рішень, забезпечує прозорість управлінських процесів та створює можливості для ширшої участі громадян у розвитку громади. Для Івано-Франківської міської територіальної громади подальший розвиток цифрових технологій пов'язаний із розширенням аналітичних можливостей органів місцевого самоврядування, інтеграцією інформаційних систем та підвищенням цифрової компетентності посадових осіб.

3.3. Напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у громаді

Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень у територіальній громаді є ключовою передумовою підвищення ефективності місцевого самоврядування в умовах децентралізації, зростання суспільних очікувань та обмеженості ресурсів. Управлінські рішення на рівні громади безпосередньо впливають на якість життя населення, розвиток інфраструктури, економічну активність та рівень довіри громадян до органів влади. Тому питання удосконалення механізму прийняття рішень набуває особливої актуальності, зокрема для Івано-Франківської міської територіальної громади, яка функціонує в умовах складних соціально-економічних викликів та трансформаційних процесів [61].

Основні напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень включають (таблиця 3.3):

- Посилення аналітичної складової управлінської діяльності шляхом створення аналітичних підрозділів, підготовки аналітичних довідок та оцінки наслідків рішень;
- Інституціоналізацію стратегічного та середньострокового планування, що забезпечує зв'язок між стратегією розвитку громади та конкретними управлінськими рішеннями;
- Підвищення професійної спроможності посадових осіб, розвиток системи постійного навчання та підвищення кваліфікації у сфері стратегічного аналізу, роботи з даними, фінансового управління та публічних комунікацій;
- Розвиток цифрових інструментів управлінської підтримки, інтеграція інформаційних систем, використання аналітичних панелей і систем моніторингу;
- Удосконалення механізму участі громадськості через електронні консультації, громадський бюджет та тематичні публічні обговорення;

- Підвищення рівня міжінституційної координації, впровадження міжвідомчих робочих груп та процедур узгодження рішень;
- Вдосконалення моніторингу та оцінки реалізації управлінських рішень на основі чітко визначених показників результативності;
- Підвищення прозорості та підзвітності процесу прийняття рішень шляхом відкритого обґрунтування мотивів, альтернатив та очікуваних результатів управлінських дій;
- Адаптація кращих європейських практик до локального контексту громади з урахуванням післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів [62].

Таблиця 3.3

Напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у територіальній громаді*

Напрямок вдосконалення	Короткий опис	Приклад для Івано-Франківської МТГ
Аналітична підтримка	Створення аналітичних підрозділів, оцінка наслідків рішень	Підготовка аналітичних довідок та оцінок соціально-економічних наслідків
Стратегічне планування	Узгодження рішень зі стратегією розвитку громади	Відповідність рішень програмам розвитку міста та приєднаних територій
Професійна спроможність	Постійне навчання, підвищення кваліфікації посадових осіб	Участь у тренінгах з аналітики, фінансів та публічних комунікацій
Цифровізація	Інтеграція інформаційних систем, аналітичні панелі	Використання цифрових панелей для моніторингу показників розвитку громади
Участь громадськості	Електронні консультації, громадський бюджет	Враховання пропозицій громадян при формуванні місцевих проєктів
Координація органів влади	Робочі групи, узгодження рішень	Міжвідомчі групи з містобудування, транспорту та соціальної політики
Моніторинг та оцінка	Оцінка результативності на основі показників	Регулярний аналіз виконання бюджетних та соціально-економічних програм

Продовження таблиці 3.3

Прозорість та підзвітність	Відкрите обґрунтування рішень	Публічні пояснення мотивів рішень міської ради та виконавчого комітету
Адаптація кращих практик	Європейські стандарти з урахуванням локальних особливостей	Поєднання європейського досвіду з реаліями Івано-Франківської МТГ

*Джерело: власна розробка автора

Таблиця демонструє ключові напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у територіальній громаді та конкретні приклади їх реалізації в Івано-Франківській міській територіальній громаді, що дозволяє системно оцінити як теоретичні підходи трансформуються у практичні управлінські інструменти. Вона також дає змогу простежити взаємозв'язок між окремими напрямами модернізації управління та їх вплив на загальну ефективність функціонування органів місцевого самоврядування [63].

Інфографіка на Рисунку 3.2 наочно відображає ці напрями у вигляді взаємопов'язаних блоків, що підкреслює комплексність підходу та взаємозалежність різних складових механізму. Використання такої схеми дозволяє легко усвідомити, як аналітична робота, стратегічне планування, цифрові інструменти, участь громадськості та інші елементи взаємодіють між собою для підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення їх узгодженості та орієнтації на реальні потреби громади. У сукупності це сприяє формуванню більш сучасної, відкритої та результативної системи публічного управління, орієнтованої на сталий розвиток території [64].

Таким чином, удосконалення механізму прийняття управлінських рішень у територіальній громаді передбачає комплексний підхід, що охоплює аналітичну підтримку, стратегічне планування, підвищення професійної спроможності посадових осіб, впровадження цифрових інструментів, активну участь громадськості, посилення міжінституційної координації, системний моніторинг та оцінку рішень, а також забезпечення прозорості та підзвітності [65].



Рисунок 3.2. Модель адаптації зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень*

*Джерело: власна розробка автора

Інтеграція цих напрямів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити їх відповідність стратегічним цілям громади та створити умови для сталого розвитку місцевого самоврядування. Інфографіка наочно демонструє взаємозв'язок цих елементів і підкреслює необхідність їх комплексного впровадження в практику Івано-Франківської міської територіальної громади.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження оцінки ефективності прийняття управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді встановлено, що сучасні підходи до публічного управління дедалі більше орієнтуються на принципи доказовості, стратегічного планування, цифровізації та залучення громадськості. Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що найбільш

ефективними є моделі, які поєднують аналітичну підтримку рішень, високий рівень інституційної спроможності, відкритість влади та системну оцінку результативності політики.

Порівняння міжнародних практик із вітчизняною системою публічного управління показало, що в Україні, зокрема на рівні територіальних громад, зберігаються проблеми недостатньої аналітичної підтримки рішень, обмеженого використання інструментів оцінки впливу політики та нерівномірного розвитку механізмів громадської участі. Водночас процеси децентралізації, цифрової трансформації та євроінтеграції створюють реальні передумови для поступового наближення до кращих міжнародних стандартів управління.

Дослідження цифрових інструментів показало, що їх впровадження суттєво підвищує якість прийняття управлінських рішень у територіальних громадах. Використання електронних реєстрів, систем документообігу, платформ відкритих фінансів, інструментів електронної демократії та геоінформаційних систем забезпечує оперативність, прозорість та обґрунтованість управлінських процесів. Практика Івано-Франківської міської територіальної громади підтверджує ефективність цифрових рішень у сфері бюджетного управління, надання адміністративних послуг та взаємодії з громадянами.

Узагальнення напрямів удосконалення механізму прийняття управлінських рішень дозволило визначити комплекс пріоритетних заходів, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування. До них належать посилення аналітичної складової управління, розвиток стратегічного планування, підвищення професійної компетентності посадових осіб, розширення цифрових інструментів підтримки рішень, удосконалення механізмів громадської участі, зміцнення міжвідомчої координації, а також підвищення прозорості та підзвітності управлінських процесів.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ефективність прийняття управлінських рішень у територіальній громаді залежить від

комплексного поєднання інституційних, аналітичних та цифрових інструментів управління. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити їх відповідність стратегічним цілям розвитку громади, посилити довіру населення до органів місцевого самоврядування та сприяти сталому розвитку Івано-Франківської територіальної громади в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти прийняття публічно-управлінських рішень у територіальній громаді на прикладі Івано-Франківської міської територіальної громади. Досягнення поставленої мети забезпечувалося шляхом поєднання теоретичного аналізу, вивчення чинного законодавства, оцінки практики діяльності органів місцевого самоврядування та узагальнення сучасних управлінських підходів.

У ході дослідження встановлено, що публічно-управлінське рішення є ключовим інструментом реалізації владних повноважень органів місцевого самоврядування, який поєднує політичну, правову, соціально-економічну та організаційну складові. Обґрунтовано, що ефективність таких рішень визначається не лише їх відповідністю законодавству, а й рівнем аналітичного забезпечення, прозорості процедур, участі громадськості та здатністю органів влади забезпечити їх практичну реалізацію. Проаналізовані принципи, моделі та технології прийняття управлінських рішень у публічному секторі дозволили зробити висновок про доцільність поєднання раціональних, колегіальних і доказових підходів у діяльності органів місцевого самоврядування.

Аналіз нормативно-правової бази процесу прийняття управлінських рішень у територіальних громадах засвідчив наявність достатніх правових підстав для здійснення самостійної управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас встановлено, що на практиці існують проблеми, пов'язані з фрагментарністю регулювання окремих процедур, складністю узгодження рішень між різними рівнями влади та необхідністю адаптації законодавчих норм до реальних умов функціонування громад.

Дослідження особливостей прийняття публічно-управлінських рішень у Івано-Франківській територіальній громаді показало, що в громаді сформована інституційна система підготовки, обговорення та затвердження управлінських рішень, яка загалом відповідає вимогам чинного законодавства. Процес

прийняття рішень здійснюється із залученням представницьких і виконавчих органів, використанням колегіальних форм роботи та дотриманням установлених процедур. Разом з тим виявлено, що ефективність управлінських рішень у значній мірі залежить від якості аналітичної підготовки, рівня координації між структурними підрозділами та наявності чітких механізмів моніторингу їх виконання.

Оцінка ефективності прийняття публічно-управлінських рішень у Івано-Франківській міській територіальній громаді дала змогу виявити як позитивні практики, так і проблемні аспекти. До позитивних слід віднести поступове впровадження цифрових інструментів управління, розвиток механізмів бюджетної прозорості та елементів електронної демократії. Водночас проблемними залишаються питання формального характеру окремих управлінських процедур, недостатнього використання результатів оцінки ефективності рішень та обмеженої інтеграції аналітичних даних у процес управління.

Узагальнення зарубіжного досвіду прийняття публічно-управлінських рішень дозволило зробити висновок, що ключовими чинниками ефективного місцевого врядування є стратегічна орієнтація управлінських рішень, інституціоналізація аналітичної функції, використання доказової політики та активна участь громадян у процесах прийняття рішень. Обґрунтовано, що адаптація кращих зарубіжних практик в Україні має здійснюватися з урахуванням національного та місцевого контексту, інституційної спроможності громад і соціально-економічних умов їх розвитку.

У результаті дослідження цифрових інструментів і технологій підтримки прийняття управлінських рішень доведено, що цифровізація є важливим ресурсом підвищення якості управління в територіальних громадах. Використання електронних систем документообігу, бюджетної аналітики, інструментів електронної демократії та геоінформаційних технологій створює підґрунтя для більш обґрунтованих, прозорих і результативних управлінських рішень. Для Івано-Франківської міської територіальної громади актуальним є

подальший розвиток цифрової аналітики та інтеграція інформаційних систем у єдине управлінське середовище.

На основі проведеного дослідження сформульовано напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у територіальній громаді, які охоплюють посилення аналітичного забезпечення, розвиток стратегічного планування, підвищення професійної компетентності посадових осіб, розширення участі громадськості та впровадження системного моніторингу результатів управлінських рішень. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню довіри громадян та забезпеченню сталого розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади.

Отже, результати дипломної роботи підтверджують, що вдосконалення механізму прийняття публічно-управлінських рішень у територіальній громаді є необхідною умовою ефективного місцевого врядування та успішної реалізації процесів децентралізації в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. (ред.). Публічне управління та адміністрування. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 520 с.
2. Оболенський О. Ю. Публічне управління. Київ: КНЕУ, 2019. 472 с.
3. Князєв В. М., Бакуменко В. Д. (ред.). Державне управління. Київ: НАДУ, 2020. 432 с.
4. Ребкало В. А., Тертичка В. В. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. Київ: НАДУ, 2021. 388 с.
5. Телешун С. О. Управлінські рішення в системі публічного управління. Київ: НАДУ, 2020. 276 с.
6. Гой Н. В., Жук О. І., Драбчук Н. Ю., Дудкевич В. І., Штефурак А. І. Управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 3(11). С. 641–654. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-641-654](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-641-654) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/21068>
7. Дегтярьова І. А. Ефективність публічного управління. Харків: Магістр, 2022. 340 с.
8. Телешун С. О. Публічне управління в умовах змін. Київ: НАДУ, 2020. 312 с.
9. Корнієнко М. І. Місцеве самоврядування в Україні. Київ: Знання, 2020. 364 с.
10. Грицяк Н. В. Цифрове врядування у публічному секторі. Київ: НАДУ, 2021. 295 с.
11. Кириленко О. П. Децентралізація та розвиток територіальних громад. – Тернопіль : ТНЕУ, 2021. – 376 с.
12. Радченко О. В. Громадська участь у публічному управлінні. – Харків : Право, 2021. – 284 с.
13. Артим І. В. Контроль та оцінювання ефективності управлінських рішень. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 248 с.

14. Гончарук Н. Т. Публічне управління в умовах децентралізації. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. – 315 с.
 15. Опарін В. М. Бюджетний менеджмент у місцевому самоврядуванні. – Київ : КНЕУ, 2021. – 402 с.
 16. Батенко Л. П. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні територіальними громадами. – Київ : КНЕУ, 2022. – 214 с.
 17. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в Україні. – Тернопіль : Економічна думка, 2022. – 280 с.
 18. Anderson J. Public Policymaking: An Introduction. – Boston : Cengage Learning, 2021. – 368 p.
 19. Bache I., George S., Bulmer S. Politics in the European Union. – Oxford : Oxford University Press, 2022. – 512 p.
 20. Christensen T., Lægreid P. The Ashgate Research Companion to New Public Management. – London : Routledge, 2021. – 410 p.
 21. Heeks R. Information and Communication Technology for Development. – London : Routledge, 2020. – 389 p.
 22. Longley P., Goodchild M., Maguire D. Geographic Information Systems and Science. – Hoboken : Wiley, 2021. – 540 p.
 23. OECD. Government at a Glance 2023. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 250 p.
 24. OECD. Strengthening Public Governance in Ukraine. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 198 p.
 25. UNDP Ukraine. Digital Transformation of Communities in Ukraine. – Kyiv, 2023.
 26. Європейська Комісія. Ukraine Report 2024. – Brussels, 2024.
 27. Куйбіда В. С., Петроє О. М. Публічне управління в Україні в умовах децентралізації // Державне управління: теорія та практика. – 2023. – № 2. – С. 15–27.
- Серьогін С. М. Управлінські рішення в системі публічного управління // Актуальні проблеми державного управління. – 2021. – № 1(59). – С. 44–52.

28. Конституція України. – Київ : Право, 2026. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
29. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
30. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
31. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
32. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
33. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
34. Івано-Франківська міська рада. Стратегія розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2022–2027 роки. – Івано-Франківськ, 2022.
35. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Статистичний щорічник Івано-Франківської області 2024. – Івано-Франківськ, 2025.
36. Івано-Франківська міська рада. Положення про Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження. – Івано-Франківськ, 2025.
37. Фінансове управління Івано-Франківської міської ради.
38. Звіт про виконання бюджету Івано-Франківської міської територіальної громади за 2024 рік. – Івано-Франківськ, 2025.
39. Департамент соціальної політики Івано-Франківської міської ради.
40. Основні напрями соціальної підтримки населення громади. – Івано-Франківськ, 2025.
41. Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради. Звіт про реалізацію інфраструктурних проєктів громади. – Івано-Франківськ, 2025

42. Департамент стратегічного розвитку, цифрових трансформацій, роботи із засобами масової інформації та комунікації з мешканцями. Програма цифрового розвитку громади. – Івано-Франківськ, 2025
43. Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. Звіт про діяльність ЦНАП за 2024 рік. – Івано-Франківськ, 2025.
44. Івано-Франківська міська рада. Регламент Івано-Франківської міської ради VIII скликання. – Івано-Франківськ, 2024.
45. OpenBudget.
46. Офіційний сайт Івано-Франківської міської ради. Бюджет громади та відкриті дані. – URL: <https://openbudget.gov.ua/>
47. Фінансове управління Івано-Франківської міської ради. Звіт про виконання бюджету громади за 2023 рік. – Івано-Франківськ, 2024.
48. Фінансове управління Івано-Франківської міської ради. Аналітичний звіт про виконання бюджету громади за 2025 рік. – Івано-Франківськ, 2026.
49. Фінансове управління Івано-Франківської міської ради. Показники виконання видаткової частини бюджету громади за 2023–2025 роки. – Івано-Франківськ, 2026.
50. Департамент освіти та науки Івано-Франківської міської ради. Програма розвитку освітньої галузі громади. – Івано-Франківськ, 2025.
51. Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження. Програма підтримки підприємництва та інвестиційної діяльності. – Івано-Франківськ, 2025.
52. Жук О. І., Гой Н. В., Драбчук Н. Ю. Ефективність прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в умовах війни: аналіз та комунікація. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 12(40). С. 80–90. – URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-80-90](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-80-90)
53. Оболенський О. Ю. Публічне управління. – Київ : КНЕУ, 2019. – 472 с.
Князєв В. М., Бакуменко В. Д. (за заг. ред.). Державне управління. – Київ : НАДУ, 2020. – 432 с.

54. Ребкало В. А., Тертичка В. В. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. – Київ : НАДУ, 2021. – 388 с.
55. Телешун С. О. Управлінські рішення в системі публічного управління. – Київ : НАДУ, 2020. – 276 с.
56. Гончарук Н. Т. Публічна служба та управлінські рішення. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 298 с.
57. Дегтярьова І. А. Ефективність публічного управління. – Харків : Магістр, 2022. – 340 с.
58. Грицяк Н. В. Цифрове врядування у публічному секторі. – Київ : НАДУ, 2021. – 295 с.
59. Івано-Франківська міська рада. Бюджет громади та відкриті дані. – URL: <https://www.mrada.if.ua/>
60. Longley P., Goodchild M., Maguire D. Geographic Information Systems and Science. – Hoboken : Wiley, 2021. – 540 p.
61. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в Україні. – Тернопіль : Економічна думка, 2022. – 280 с.
62. OECD. Strengthening Public Governance in Ukraine. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 198 p. – URL: <https://www.oecd.org/>
63. Серьогін С. М. Управлінські рішення в системі публічного управління // Актуальні проблеми державного управління. – 2021. – № 1(59). – С. 44–52. – URL: <https://apdu.journal.org.ua/>
64. UNDP Ukraine. Digital Transformation of Communities in Ukraine. – Kyiv, 2023. – URL: <https://www.undp.org/ukraine>
65. Європейська Комісія. Ukraine Report 2024. – Brussels, 2024. – URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/>