

УДК 351/354:005.5

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>**Войтик Олександра Євгенівна**

*кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління та публічної служби
Навчально-наукового інституту адміністрування,
державного управління та професійного розвитку
Національного університету "Львівська політехніка"*
ORCID: 0000-0002-2070-4932
Voyityk@ukr.net

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Розглянуто особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування України. Визначено теоретичні засади прийняття управлінських рішень та їх моделі відповідно до напрямів їх реалізації. Представлено модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування та роз'яснено основні етапи реалізації цих рішень. Визначено основні проблеми, які існують у сфері прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, та обґрунтовано кроки, які необхідно здійснити з метою їх вирішення.

Ключові слова: управлінські рішення; органи місцевого самоврядування; модель; управління; держава.

Постановка проблеми. Управлінська сфера є складною та багатогранною, а процес прийняття рішень у ній вимагає значної уваги з огляду на свою значимість для тих галузей, у яких вони ухвалюються. Особливо важливим це є для діяльності органів місцевого самоврядування, які покликані реалізовувати державно-владні функції на окремих підвладних їм територіях.

У сучасних умовах децентралізаційних перетворень в Україні місцеві органи влади отримують нові права, повноваження та відповідальність відносно тієї ролі та функцій, які вони повинні виконувати перед державою та населенням. Відповідно до цього розширюється та оновлюється спектр управлінських дій, які вони повинні реалізовувати, що зобов'язує органи місцевого самоврядування особливу увагу приділяти прийняттю якісних та ефективних управлінських рішень у межах своєї компетенції.

Методологія дослідження. Дослідження, проведене у статті, здійснювалося на основі застосування таких загальнонаукових методів, як аналіз та синтез (розгляд підходів до розуміння сутності управлінських рішень в органах місцевого самоврядування), метод порівняння (спів-

ставлення моделей прийняття управлінських рішень стосовно схожості та відмінності їх рис) та абстрактно-логічний метод (узагальнення дослідження на основі логіки викладеного матеріалу). Інформаційною базою стали публікації науковців, аналіз яких дав можливість дійти до обґрунтування представлених у статті висновків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прийняття управлінських рішень значним чином досліджується у публікаціях сучасних вчених. Зокрема, у цьому напрямку працюють такі науковці, як: І. Агеєва [10], В. Адамовська [1], М. Боровик [9], Н. Брюшкова [2], Л. Ваганова [3], О. Волкова [10], М. Іщенко [1], О. Карпанасюк [3], О. Коврига [4], Н. Кондратенко [9], В. Копитко [10], Г. Краснова [1], Я. Лашук [5], В. Мартиненко [6], Н. Махначова [7], О. Ніколюк [2; 10], М. Новікова [9], Л. Родченко [10], М. Снітчук [8], О. Удовиця [2], М. Цуцкірідзе [10], І. Юричина [3] та багато інших.

У своїх працях науковці визначають теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень, порушують питання особливостей процесу прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування та оцінки їх ефективності в публічному управлінні, аналізують управлінські рішення як форму реалізації організаційної функції державного управління, обґрунтовують організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері, визначають процедури розроблення, ухвалення й реалізації рішень публічного управління в контексті викликів сучасності, оцінюють особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах тощо.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій у зазначеному напрямку, проблематика прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування залишається актуальною в сучасному українському суспільстві, що вимагає постійних глибоких наукових досліджень.

Предметом цього дослідження є процеси та процедури, пов'язані із особливостями прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес прийняття управлінських рішень характеризується як складний процес, який загалом доцільно розглядати за такими двома напрямками:

- нормативний (раціональний), відповідно до якого рішення приймаються на основі визначених норм, стандартів та нормативів;
- поведінковий (психологічний), в рамках якого суб'єкти управління приймають рішення на основі певного досвіду.

Ці напрями дають можливість виділити три основні моделі прийняття управлінських рішень (таблиця).

Моделі прийняття управлінських рішень

№ з/п	Моделі	Їх характеристика
1	Класична модель	Для цієї моделі характерним є раціональність прийняття рішення та повне володіння інформацією і розуміння альтернатив та наслідків суб'єктом управління під час прийняття рішень. Іншими словами, управлінські рішення приймаються в умовах повної визначеності і є формалізованими по суті
2	Поведінкова модель	Характерною ознакою цієї моделі є обмежена раціональність під час прийняття рішень, тобто суб'єкт управління не володіє повною вихідною інформацією та не може передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи. Іншими словами, управлінські рішення приймаються в умовах повної або часткової невизначеності
3	Ірраціональна модель	Ця модель характеризується безальтернативним процесом прийняття рішень. Іншими словами, управлінські рішення приймаються в умовах повної або часткової невизначеності

Джерело: узагальнено на основі [2].

Управлінські рішення, що приймаються відповідно до моделей, представлених в таблиці, можуть прийматися як в умовах повної визначеності, так і за невизначених умов. Це впливає на діяльність органів місцевого самоврядування та змушує їх гнучко реагувати на виклики, які з'являються в умовах невизначеності.

Управлінські рішення в органах місцевого самоврядування повинні прийматися, виходячи із потреби їх розгляду у складі єдиного управлінського процесу, доцільності, обґрунтованості та раціональності, відповідно до чого слід розглянути модель їх раціонального ухвалення (див. рисунок).

Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, виходячи із представленої на рисунку моделі, базується на розгляді інформації, її аналізі та підбитті підсумків із позиції комплексності та єдиності управлінського процесу. Це означає, що всі етапи взаємопов'язані між собою та поєднані нерозривними зв'язками, що в комплексі дає змогу вирішити завдання, поставлені перед управлінцями.



*Модель раціонального прийняття управлінських рішень
в органах місцевого самоврядування*

Джерело: узагальнено на основі [4].

Прийняття управлінських рішень – це процес, який повинен бути раціональним, тобто продукувати максимально обґрунтовані рішення навіть тоді, коли суб'єкти-управлінці володіють мінімальними ресурсами для їх ухвалення. Відповідно до цього, процедура прийняття рішень має бути добре продуманою та передбачати ідеальний алгоритмічний ряд для своєї реалізації.

Загалом модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування повинна передбачати такі етапи, як підготовка до розроблення управлінського рішення, його безпосередня розробка, ухвалення та реалізація.

На етапі підготовки управлінцям необхідно зібрати потрібну інформацію про ситуацію, яка слугуватиме аналітичним матеріалом для майбутніх рішень. Менеджери визначаються з обґрунтуванням цілей, їх ранжуванням за пріоритетами, визначенням критеріїв оцінки та будують на цій основі дерево цілей. Після цього здійснюється розробка системи оцінювання на основі визначення порівняльних пріоритетів та оцінок, розроблення умов тендерів та виявлення чинників, які характеризують територіальний розвиток у межах підвідомчості тих чи інших органів місцевого самоврядування, а також формування рейтингів, індикаторів та індексів, що будуть використовуватися у процесі прийняття управлінських рішень.

Володіючи необхідним набором даних та інструментів для їх оцінки, суб'єкти управління повинні виявити чинники, які сприятимуть територіальному розвитку, та можливості його оптимального ресурсного забезпечення. Після цього потрібно продіагностувати ситуацію на основі розуміння проблем, які існують на сьогодні на певній території, та оцінки їх впливу на її майбутній розвиток і забезпечення потреб населення, а також спрогнозувати розвиток ситуації, базуючись на сучасних методах прогнозування.

Розробка управлінських рішень як наступний етап передбачає обґрунтування альтернативи та відбір варіантів того, яким чином управлінські впливи будуть позначатися на управлінських рішеннях у майбутньому. Після цього необхідно розробити можливі напрями розвитку ситуації відповідно до розглянутих альтернатив, використовуючи експертні прийоми та ситуаційний аналіз обставин, що склалися. Насамкінець потрібно здійснити експертну оцінку впливів, від яких залежить прийняття управлінських рішень.

Після розробки управлінці ухвалюють прийняті рішення, що становить суть наступного етапу. Він передбачає узгодження цих рішень у колективі на базі експертних оцінок та ухвалення їх особами, відповідальним за їх реалізацію.

Щодо реалізації як заключного етапу прийняття управлінських рішень, то вона передбачає послідовність та структуру розробки плану дій, строки їх виконання, залучення необхідних ресурсів та застосування різноманітних стимулів для ефективного виконання зазначених рішень. Після цього необхідно здійснити контроль з метою можливої необхідності коригування управлінських планів, а також провести аналіз переваг та недоліків ситуації, що склалася внаслідок прийняття та реалізації управлінських рішень. На цьому етапі слід виявити перспективи та додаткові можливості територіального розвитку в межах

управлінських повноважень тих чи інших органів місцевого самоврядування, а також оцінити додаткові ризики, які можливі внаслідок реалізації прийнятих управлінських рішень.

Таким чином, прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є складним процедурним процесом і не позбавлене труднощів та проблем під час розгляду, аналізу та ухвалення тих чи інших питань. Зокрема, йдеться про ефективність реалізації управлінських функцій, які умовно можна поділити на спрямувальну, забезпечувальну, координувальну та стимулювальну. В рамках реалізації зазначених функцій управлінці часто мають справу з некоректно поставленими цілями та завданнями, визначенням механізмів їх реалізації, координацією та виконанням поставлених завдань і створенням сприятливих умов для функціонування управлінського персоналу загалом.

Поряд із проблемами, пов'язаними із суто процедурними моментами, існують і інші невирішені на сьогодні питання, які перешкоджають якісному та повноцінному прийняттю управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Сюди належать:

- недосконалість інституційного та організаційного забезпечення регіонального розвитку, що безпосередньо призводить до проблем, пов'язаних із управлінськими процесами;

- значна централізація бюджетних ресурсів, що призводить до фактичної неспроможності органів місцевого самоврядування ефективно вирішувати покладені на них завдання;

- недосконалість моніторингу виконання стратегій регіонального розвитку;

- недосконалість підготовки управлінських кадрових ресурсів для органів місцевого самоврядування;

- неврахування потреб територіального розвитку під час прийняття управлінських рішень унаслідок недостатнього інформаційного, ресурсного, матеріального, фінансового, технологічного та кадрового забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Ці та інші проблемні питання значно впливають на якість рішень, які приймаються управлінськими кадрами на рівні органів місцевого самоврядування. З метою їх вирішення, на нашу думку, необхідно здійснити такі кроки:

- покращити процес планування діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до потреби вдосконалення їх кадрового забезпечення;

- розробляти цілі та напрями роботи для органів місцевого самоврядування на науковій основі для того, щоб вони могли ефективно працювати та приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- поряд із цим впевнено використовувати та впроваджувати підходи до наукової організації суто управлінської праці під час формування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;
- покращувати підготовку кадрів, відповідальних за прийняття управлінських рішень із урахуванням умов розвитку сучасного суспільства;
- застосовувати інноваційні технології та підходи у процесі прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, а також активно застосовувати сучасне програмне забезпечення;
- розробляти критерії оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування, здатні забезпечити найвищу якість зазначеного процесу;
- як підсумок вищезазначених кроків – удосконалювати кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування та виводити їх на рівень самодостатності у процесі свого функціонування.

Отже, реалізація вказаних кроків дасть можливість перевести процес прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування на якісно новий рівень. За цього слід зважати на те, що управлінські рішення приймаються для широкого загалу і стосуються різних верств населення, тому вони повинні максимально охоплювати інтереси людей, що проживають на тій чи іншій території. До того ж, сьогоденні реалії є свідченням того, що ці рішення приймаються в умовах невизначеності, зважаючи на значні трансформаційні зміни українського суспільства, кризові явища в країні та регіонах, зумовлені війною, нестабільну політичну та економічну ситуацію тощо. Тому помилкові рішення можуть негативно вплинути на розвиток як громад, так і держави загалом.

Відповідно, прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного функціонування не лише територіальних громад чи регіонів, але й країни загалом. Тому ці процеси необхідно організовувати таким чином, щоб їх результати позитивно впливали на підвищення стандартів якості життя населення, надання йому якісних послуг у публічній сфері, а також на сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави загалом.

Висновки. Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є складним та відповідальним процесом, який повинен враховувати як нормативний, так і поведінковий аспекти, відповідно до яких ці рішення приймаються як на основі визначених норм, так і на

основі певного управлінського досвіду. Сфера місцевого самоврядування характерна тим, що управлінські рішення у ній приймаються здебільшого в умовах повної або часткової невизначеності, що визначає зміст та поведінку самих управлінців і прямо впливає на результати управлінської діяльності.

Управлінські рішення в органах місцевого самоврядування приймаються відповідно до моделі раціонального їх ухвалення, основою якої є такі етапи, як підготовка до розроблення, безпосереднє розроблення, ухвалення та реалізація управлінських рішень. Вони повинні здійснюватися в комплексі і скеровуватися таким чином на досягнення максимально ефективного управлінського результату.

Враховуючи проблеми та невирішені питання, які існують на сьогодні у сфері прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, з метою їх вирішення необхідно покращити процес планування діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до потреби вдосконалення їх кадрового забезпечення; розробляти цілі та напрями роботи для органів місцевого самоврядування на науковій основі; впроваджувати підходи до наукової організації суто управлінської праці під час формування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування; покращувати підготовку кадрів, відповідальних за прийняття управлінських рішень із врахуванням умов розвитку сучасного суспільства; застосовувати інноваційні технології та програмне забезпечення у процесі прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування; розробляти критерії оцінки ефективності прийняття управлінських рішень, здатні забезпечити найвищу якість зазначеного процесу; удосконалювати кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування. Реалізація вказаних кроків дасть можливість покращити процес прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування та підвищити якість життя населення.

Перспективами подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є обґрунтування напрямів покращення процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування у поствоєнний період.

Список використаної літератури

1. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1447> (дата звернення: 12.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.6.2.

2. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf (дата звернення: 12.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39.
3. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління // Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16.
4. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.
5. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 113–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.113.
6. Мартиненко В. Ф. Розроблення, ухвалення й реалізація рішень публічного управління в контексті викликів сучасності // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/6.pdf.
7. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах // Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2022.29.7>.
8. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 18.03.2023).
9. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня “Мадрид”, 2020. 335 с.
10. Rodchenko L., Volkova O., Kopytko V., Tsutskiridze M., Ageieva I., Nikoliuk O. Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration. Vol. 8. Issue 9, July 2019, ISSN: 2278-3075 (Online) Published By: Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication, P. 66–69

Voityk Oleksandra Yevhenivna

*Candidate of Sciences in Public Administration,
Senior Lecturer of the Department of Public Administration
and Public Service in the Educational and Scientific Institute of Administration,
Public Administration and Professional Development
of Lviv Polytechnic National University
ORCID 0000-0002-2070-4932
Voyityk@ukr.net*

PECULIARITIES OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING IN LOCAL GOVERNMENT BODIES

Formulation of the problem. In modern conditions of decentralization in Ukraine, local authorities receive new rights, powers and responsibilities corresponding the role and functions they are called to perform before the state and the people. Accordingly, the range of management actions they must implement is expanded and updated, which obliges local

self-government bodies to pay special attention to the adoption of high-quality and effective decisions within their competence.

Analysis of the recent research and publications. Such scientists as I. Ahieieva, V. Adamovska, M. Borovyk, N. Briushkova, L. Vaganova, O. Volkova, M. Ishchenko, O. Karpanasiuk, O. Kovryha, N. Kondratenko, V. Kopytko, G. Krasnova, Ya. Lashchuk, V. Martynenko, N. Makhnachova, O. Nikoliuk, M. Novikova, L. Rodchenko, M. Snitchuk, O. Udovytsa, M. Tsutskiridze, I. Yurichyna and others researched administrative decision-making a lot. Scientists raise the issue of peculiarities of administrative decision-making by local self-government bodies, analyze administrative decisions as a form of implementation of organizational function of public administration, assess the peculiarities of administrative decision-making by public authorities in extreme conditions, etc.

Determining parts of the general problem that were not resolved previously. Administrative decision-making in local self-government bodies remains acutely relevant in modern Ukrainian society, which requires constant in-depth scientific research. The subject of this research is the processes and procedures associated with the peculiarities of administrative decision-making by local self-government bodies in modern conditions.

Presentation of the main research material. Making administrative decisions is a complex process, which in general should be considered in two following directions: normative (rational), according to which decisions are made on the basis of defined norms, standards and regulations; behavioral (psychological), in which managers make decisions based on their certain experience.

Administrative decisions in local self-government bodies should be made based on the need to consider them as part of a single administrative process, expediency, reasonableness and rationality, therefore, the model of their rational adoption should be considered.

Administrative decision-making is a process that must be rational, that is, produce the most reasonable decisions even when the managers have minimal resources for their adoption. Accordingly, decision-making procedure must be well thought out and provide an ideal algorithmic sequence for its implementation. In the most general form, the model of rational administrative decision-making in local self-government bodies should include such stages as preparation for the development of an administrative decision, its development, adoption and implementation.

Based on the presented model, administrative decision-making in local self-government bodies is based on the consideration of information, its analysis and summarizing from the point of view of the complexity and unity of the administrative processes. This means that all stages are interconnected by inextricable ties, and in its integrity allows solving the tasks set before the managers.

Currently, there are many problems and unresolved issues for local self-government bodies in the field of administrative decision-making. In order to solve them, it is necessary to take the following steps: improve the process of planning of the activities of local self-government bodies in accordance with the need to improve the staffing; to develop goals and areas of work for local self-government bodies on a scientific basis so that they could work effectively and make informed administrative decisions; along with this, use and implement scientific approaches to organization of purely administrative work when making administrative decisions; to improve the training of personnel responsible for making administrative decisions taking into account the development of modern society; to use innovative technologies and approaches in the process of decision-making in local self-

government bodies, as well as use modern software actively; to develop criteria for assessing the effectiveness of administrative decision-making by local self-government bodies, which would ensure the highest quality of the specified process; as a result of the above steps – to improve personnel, material, technical and financial support of local self-government bodies, and bring them to self-sufficiency in their functioning.

Conclusions. Administrative decisions in local self-government bodies are made in accordance with the model of their rational adoption, which is based on such stages as preparation for development, development, adoption and implementation of the decisions. Taking into account issues and problems, which currently exist in the field of administrative decision-making in local self-government bodies, it is necessary to take the steps, implementation of which will enable improvement of the process of administrative decision-making in local self-government bodies and improvement of the quality of life for people.

Key words: administrative decisions; local self-government bodies; model; management; state.

References

1. Ishchenko, N., Adamovska, V., Krasnova, A. (2019). Osoblyvosti otsinky efektyvnosti pryynyattya upravlinskykh rishen organamy mistseвого samovryaduvannya [Features assess the effectiveness of management decisions by local governments]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development* [Online], Vol. 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447> (Accessed: 12 Apr 2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.6.2 [in Ukraine].
2. Briushkova, N., Nikoliuk, O., Udovytsia, O. (2020). Osoblyvosti pryynyattya upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni [Features of decision making in public administration]. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39 [in Ukraine].
3. Vaganova, L. V., Yurychyna, I. A., Karpanasyuk, O. S. (2022). Upravlinske rishennya yak forma realizatsiyi organizatsiynoyi funktsiyi derzavnogo upravlinnya [Administrative decision as a form of implementation of the organizational function of state administration]. *Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. No. 1. pp. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16 [in Ukraine].
4. Kovriha, E. S. (2019). Protses pryynyattya upravlinskykh rishen u publichnomu upravlinni [Management decisions making process in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskogo. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Public administration*. Vol. 30(69). No. 4. pp. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> [in Ukraine].
5. Lashchuk, Ya. (2021). Organizatsiynyy mehanizm pryynyattya upravlinskykh rishen u publichniy sferi [Organizational mechanism for making managerial decisions in the public sphere]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. Vol. 16, pp. 113–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.113 [in Ukraine].
6. Martinenko, V. F. (2018). Rozroblennya, uhvalennya y realizatsiya rishen publichnogo upravlinnya v konteksti vyklykiv suchasnosti [Development, adoption and implementation of public management solutions in the context of contemporary challenges]. *Teoriya ta praktyka derzavnogo upravlinnya I mistseвого samovryaduvannya. – Theory and practice of state administration and local self-government*. No. 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/6.pdf [in Ukraine].

7. Mahnacova, N. M. (2022). Osoblyvosti pryynyattya upravlinskyh rishen organamy publichnoyi vlady v ekstremalnyh umovah [Peculiarities of management decisions making by public authorities in extreme conditions]. *Public management and administration in Ukraine. – Publichne upravlinnya i adminisruvannya v Ukraini*. Vol. 29. pp. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7> [in Ukraine].

8. Snitchuk, M. O. Pidgotovka ta pryynyattya upravlinskyh rishen [Preparation and management decision making]. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua [in Ukraine].

9. Theoretychni osnovy zabezpechenya yakosti pryynyattya upravlinskyh rishen v umovah europeyskoyi integratsiyi [Theoretical foundations of ensuring the quality of managerial decision-making in the conditions of European integration]. (2020) : monografy / [M. M. Novikova, N. O. Kondratenko, M. V. Borovyk ta in.] ; HNUMG im. O. M. Beketova. 335 p. [in Ukraine].

10. Rodchenko, L., Volkova, O., Kopytko, V., Tsutskiridze, M., Ageieva, I., Nikoliuk, O. (2019) Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration. Vol. 8. Issue 9, July. ISSN: 2278-3075 (Online) Published By: Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication, pp. 66–69 [in English].