

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
Кожина Алла Василівна

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

**Тема: “РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ
І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ”**

Виконавець: здобувач групи М-281-23-1-МУ Митрощенко Валерія Сергіївна

Керівник: доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри
публічного управління та адміністрування Грищенко Ірина Миколаївна

Нормоконтролер: _____ Грищенко І. М.

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра публічного управління та адміністрування
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла КОЖИНА

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)

Митрощенко Валерії Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ» затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року № 2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

- особливості прийняття управлінських рішень органів публічної влади в умовах невизначеності та ризику;

- методичні підходи до прийняття управлінських рішень органів публічної влади в умовах дії правового режиму воєнного стану;

- дослідити інструменти управління процесами підвищення результативності роботи посадових осіб органів публічної влади на прикладі діяльності структурних підрозділів Солом'янської районної державної адміністрації.

4. Зміст пояснювальної записки: Теоретичні засади розробки управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності. Аналіз системи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (на прикладі

Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації). Удосконалення системи прийняття управлінських рішень (на прикладі Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації).

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:
24 рисунки, 13 таблиць.

6. Календарний план-графік:

№ з/п	Графік виконання роботи	Строк виконання	Факти викона.....
1	Розроблення детального плану роботи	17.10.2024	17.10.2024
2	Підготовка Розділу 1	27.10.2024	27.10.2024
3	Підготовка Розділу 2	10.11.2024	10.11.2024
4	Підготовка Розділу 3	18.11.2024	18.11.2024
5	Підготовка Вступу, Висновків та Анотації	24.11.2024	24.11.2024
6	Надання завершеної роботи науковому керівнику для перевірки	25.11.2024	25.11.2024

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проекту): _____ Ірина ГРИЩЕНКО

(підпис керівника)

(П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання: _____ Валерія МИТРОЩЕНКО

(підпис здобувача вищої освіти)

(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності»: 95 сторінок, 24 рис., 13 табл., 52 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність органів публічної влади.

Предмет дослідження: розробка управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності.

Мета роботи: узагальнення теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо розробки управлінських рішень органів публічної влади в умовах ризику та невизначеності для зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Методи дослідження: аналіз та синтез, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, моделювання, метод системного аналізу, метод системного підходу, емпіричні методи дослідження (хронометраж, фото робочого дня тощо).

Отримані результати та їх новизна: удосконалено підхід до прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану, що дозволило створити науково обґрунтовану модель прийняття рішень в умовах невизначеності. Одержані висновки мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані в практичній діяльності Солом'янської РДА.

Рекомендації щодо використання результатів: запропоновані моделі оцінки ризиків та методи прийняття рішень допоможуть зменшити ймовірність негативних наслідків від невизначеності в умовах швидко змінюваного середовища, а також для створення більш ефективних та гнучких систем управління, здатних реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Ключові слова: управлінські рішення, органи публічної влади, прийняття управлінських рішень, ризику прийняття управлінських рішень, воєнний стан.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.....	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	10
1.1. Управлінські рішення органів публічної влади	10
1.2. Особливості управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику	20
1.3. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень в сучасних умовах	29
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2.....	35
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ СОЛОМ'ЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ).....	35
2.1. Організаційно-функціональна характеристика діяльності Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації.....	35
2.2. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні	40
2.3. Системний аналіз прийняття управлінських рішень в структурних підрозділах Солом'янської РДА	49
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3.....	70
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ СОЛОМ'ЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	70
3.1. Удосконалення прийняття управлінських рішень через системний моніторинг функціональних обов'язків.....	70

3.2. Запровадження управління рішеннями органів публічної влади за допомогою прогнозної моделі та фактору часу.....	75
3.3. Формування адаптаційної моделі діяльності Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності.....	80
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми обумовлена динамічними змінами в економічному, політичному та соціальному середовищі, які вимагають від органів публічної влади здатності адаптуватися до нових умов і приймати обґрунтовані управлінські рішення в ситуаціях високої невизначеності та ризику. У сучасному світі ризику, пов'язані з глобальними кризами, природними катастрофами, пандеміями та геополітичними конфліктами, вимагають гнучкості і стратегічного підходу до управління, що є критично важливим для забезпечення стабільності і розвитку публічного управління.

Проблема розробки ефективних управлінських рішень у таких умовах має ключове значення для забезпечення сталого розвитку держави, галузі, регіону, територіальної громади, адже неправильне або несвоєчасне управлінське рішення може мати негативні наслідки. Тому важливим є вивчення теоретичних основ і практичних аспектів прийняття рішень в умовах ризику, створення методичних підходів до аналізу ризиків та їх мінімізації, а також розробка моделей прийняття рішень, що дозволяють зберігати ефективність діяльності навіть в умовах невизначеності.

В умовах, коли не завжди можливо точно передбачити події або зміни в зовнішньому середовищі, на перший план виходить здатність органів публічної влади до прийняття рішень в умовах ризику і мінімізації потенційних негативних наслідків. У цьому контексті розробка управлінських рішень, які передбачають чітке розуміння можливих ризиків, їх прогнозування та управління ними, стає особливо актуальною для забезпечення сталого розвитку у нестабільних умовах.

Мета і завдання виконання кваліфікаційної магістерської роботи. **Метою** є узагальнення теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень органів публічної влади в умовах ризику та невизначеності для зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі були виокремлені та поставлені такі **завдання дослідження**:

- охарактеризувати управлінські рішення органів публічної влади;
- визначити особливості управлінських рішень органів публічної влади в умовах невизначеності та ризику;
- дослідити методичні підходи до прийняття управлінських рішень органів публічної влади в період дії правового режиму воєнного стану в Україні;
- дослідити інструменти управління процесами підвищення результативності роботи посадових осіб органів публічної влади на прикладі структурних підрозділів Солом'янської РДА;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень органами публічної влади.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність органів публічної влади.

Предмет дослідження – розробка управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності.

Методи дослідження. Для досягнення мети і виконання визначених завдань кваліфікаційної роботи комплексно використовувалися дослідницькі методи, до яких відносяться: метод аналізу та синтезу (для детального вивчення підходів до прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності, а також для розробки нових моделей і методик управління ризиками в органах публічного управління); метод порівняльного аналізу (для порівняння існуючих моделей прийняття рішень в умовах ризику, що дає змогу визначити найефективніші стратегії і підходи до їх застосування); метод експертних оцінок (для визначення важливих факторів ризику та їхнього впливу на прийняття рішень у реальних умовах, що дозволяє покращити процес планування та оптимізації управлінських рішень); моделювання (для створення адаптивних стратегій і тестування їх ефективності в умовах різних сценаріїв ризику); статистичний метод (для збору та аналізу даних, що дозволяють оцінити вплив ризикових факторів на ефективність управлінських рішень); метод системного підходу (для вивчення управлінських рішень як частини цілісної системи органу публічної влади, де взаємодія елементів забезпечує оптимальне управління в

умовах невизначеності).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Особливість цієї роботи полягає в адаптації класичних методів до сучасних умов, що дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й створити науково обґрунтовану модель прийняття рішень в умовах нестабільності. Інтегровано новітні концепції управлінських стратегій з урахуванням факторів ризику та невизначеності, що не було детально розглянуто в попередніх дослідженнях. Запропоновано підхід, який дозволяє моделювати і тестувати сценарії розвитку подій в умовах невизначеності, що дає можливість спрогнозувати наслідки управлінських рішень і адаптувати їх відповідно до змінюваних умов.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони дозволяють осучаснити процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, що має безпосереднє застосування в діяльності Солом'янської РДА. Запропонований підхід прийняття управлінських рішень сприяє ефективнішому прогнозуванню наслідків рішень і дає змогу керівникам ухвалювати більш обґрунтовані рішення; застосування аналітичних методів для визначення оптимальних стратегій в умовах нестабільності є надзвичайно корисним для вдосконалення процесів прийняття рішень у реальному часі; покращення процесу планування та контролю завдяки розробленим методикам прогнозування дає можливість своєчасно коригувати стратегії і операційні плани, що підвищує ефективність управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Апробація отриманих результатів. Результати досліджень, що включені до кваліфікаційної роботи, оприлюднені у збірниках 2 міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 95 сторінок, 52 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Управлінські рішення органів публічної влади

Воєнний стан в Україні, введений у зв'язку з агресією РФ, суттєво вплинув на всі сфери життя, включаючи й процеси прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану є особливо складним завданням для державних органів, органів місцевого самоврядування, військових та інших суб'єктів управління. Особливість таких рішень полягає у необхідності враховувати низку факторів, що виникають в умовах обмежень і небезпек, характерних для збройних конфліктів.

Правовий режим воєнного стану в Україні регулюється «Конституцією України» (ст. 64), Законом України «Про правовий режим воєнного стану», іншими нормативними актами.

Варто враховувати, що під час дії воєнного стану управлінські функції частково або повністю передані військовим адміністраціям. Це знижує затримки прийняття рішень і дозволяє швидко реагувати на ситуацію, що сталася. Зростає значення чіткої підзвітності у вертикалі влади. Порушення дисципліни та підпорядкування мають жорсткі наслідки.

Однією з провідних характеристик прийняття управлінських рішень в період дії правового режиму воєнного стану є необхідність швидкої реакції на зміни. Органи публічної влади мають оперативно адаптувати стратегії та рішення, враховуючи поточну ситуацію на фронті та в тилу. Рішення в умовах воєнного стану завжди приймаються у короткі терміни. Важливо оперативно оцінювати інформацію та приймати рішення на основі актуальних даних [13, с. 88]. Управлінські рішення є одним з ключових елементів управлінської діяльності органів публічної влади, оскільки безпосередньо впливають на

розвиток країни, галузей, регіонів, територіальних громад. Процес прийняття управлінських рішень в органах державної виконавчої влади (міністерствах, державних агентствах, обласних і районних військових адміністраціях, а також в органах місцевого самоврядування (обласних та районних радах, міських, селищних та сільських радах і виконавчих комітетах) є складним та багатограним, оскільки включає в себе врахування як соціальних, так і економічних, правових та організаційних аспектів. Від якості управлінських рішень залежить не лише досягнення стратегічних цілей, а й ефективність реалізації публічних політик, надання послуг громадянам, а також загальний рівень розвитку суспільства.

Управлінські рішення в органах публічної влади виконують кілька функцій, зокрема забезпечують планування діяльності, організацію ресурсів та контроль за їх використанням, стимулюють мотивацію та залучення співробітників до виконання визначених цілей. Крім того, ці рішення формують основу для адаптації організацій до змінюваних умов, сприяють коригуванню стратегії та тактики в разі потреби. Рішення, ухвалені на різних рівнях управління, від місцевих органів влади до центральних, визначають не лише ефективність діяльності самих органів публічної влади, а й загальний розвиток суспільства.

Тому дослідження управлінських рішень є важливим для розуміння механізмів, які визначають діяльність органів публічної влади та їх здатність реагувати на актуальні виклики та потреби суспільства. Однією з ключових умов успішної діяльності органу публічної влади є ефективність процесу прийняття рішень. Це питання стало предметом досліджень багатьох учених. У ході розвитку суспільних наук, зокрема, після становлення теорії управління, було розроблено та вдосконалено теорію прийняття рішень.

Керівники організацій, здійснюючи основні управлінські функції - планування, організацію, мотивацію та контроль - постійно приймають численні управлінські рішення. Процеси, пов'язані з їх прийняттям, розробкою та впровадженням, утворюють складну систему управлінських рішень.

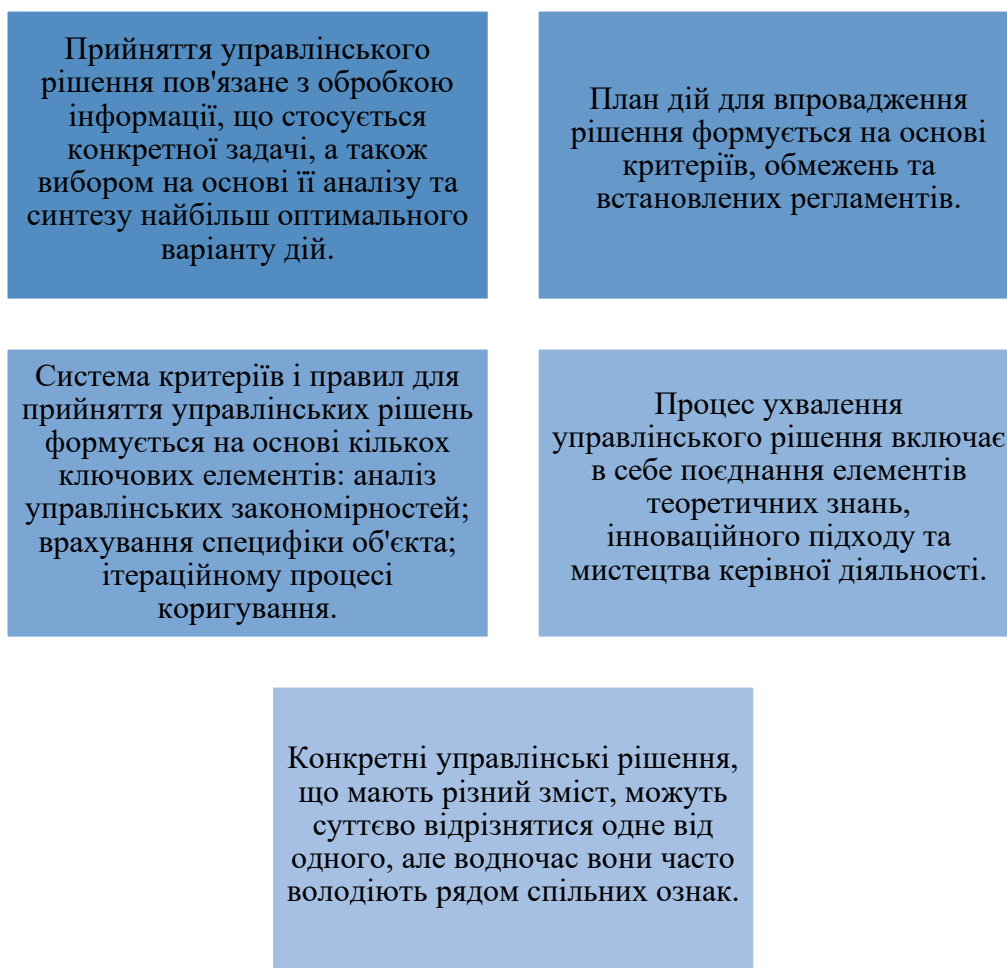


Рис. 1.1. Характерні риси управлінського рішення

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Варто зазначити, що прийняті рішення на всіх рівнях управління визначають не лише ефективність діяльності органу публічної влади, а й можливості для його подальшого розвитку, тобто його життєздатність на різних етапах життєвого циклу. Детальніше з особливостями управлінських рішень можна ознайомитись на рис. 1.1.

Розвиток України в період дії правового режиму воєнного стану потребує більшої уваги до процесу прийняття управлінських рішень органами публічної влади.

Динамічні зміни в житті людей, організацій, суспільств, які викликані глобальними змінами підходів до управління, вплинули на формування нової поведінки людей в організаціях і соціумі й спонукають до пошуку нових інструментів впливу на поведінку людей для ефективного адміністрування і

досягнення результативності в роботі. З точки зору державного управління, надзвичайно важливо мати механізми та інструменти забезпечення задоволеності людей від роботи і як результат соціальну і економічну стабільність на місцях та державі в цілому. Розуміння поведінки людини – це життєво важлива ціль, яка стоїть перед концептуальною моделлю організаційної поведінки наряду з такими цілями, як розуміння і передбачення поведінки людини і управління нею. Стара парадигма відношення до працівників полягала в тому, щоб розробити для них систему матеріального стимулювання, забезпечити безпеку і гарні умови праці – це повинно було забезпечити підняття морального духу працівників і підйому бізнесу або результативності діяльності. Проте, на сьогодні, така парадигма не спрацьовує, оскільки не враховує безлічі аспектів, або занадто спрощує їх. Поведінка людини на роботі значно складніша і більш різнопланова, чим це описується в рамках схеми «економіка-безпекаумови праці». Нова парадигма полягає в тому, що працівники – значно більш складніші об'єкти і необхідно теоретичне осмислення, яке базується на чітких емпіричних дослідженнях, перш ніж розробляти прикладні методи для ефективного адміністрування [4, с. 7-8].

На рис. 1.2 зображено основні цикли, на яких ґрунтується управлінське рішення.

Інформаційний етап

- Збір, обробка та аналіз інформації, яка необхідна для прийняття рішень. Основною метою є забезпечення керівників та відповідальних осіб точною, актуальною і повною інформацією для того, щоб ухвалити найкраще рішення в конкретній ситуації.

Аналітичний етап

- формування виваженого управлінського рішення

Інтеграційний етап

- Інтеграція розроблених рекомендацій

Рис. 1.2. Ключові етапи, що забезпечують управлінське рішення

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2]

Варто пам'ятати, що хід виконання управлінської діяльності, спрямований на досягнення визначених цілей або бажаного стану об'єкта управління, можливий лише за умови впливу суб'єкта управління на об'єкт через прийняття управлінських рішень чи дій [5]. Отже, управлінське рішення є інтелектуальною діяльністю, націленою на вирішення певної проблеми або завдання.

Класифікація управлінських рішень за різними критеріями представлена в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

Ознака	Рішення	Опис
За рівнем прийняття	Стратегічні	Приймаються центральними органами державної виконавчої влади і окреслюють стратегічні напрями розвитку країни чи окремих галузей. Мають довгостроковий вплив і зазвичай є частиною національної стратегії чи політики.
	Тактичні	Приймаються на рівні середнього управлінського апарату, наприклад, міністерствами, агентствами чи обласними адміністраціями. Такі рішення орієнтовані на реалізацію стратегічних цілей у межах конкретних програм або проєктів.
	Оперативні	Приймаються на локальному рівні органами місцевого самоврядування чи місцевими адміністраціями для забезпечення поточної діяльності ОДВ
За характером впливу	Індивідуальні	Приймаються посадовими особами, які за посадовими обов'язками є керівниками і мають право приймати відповідні рішення.
	Колективні	Приймаються колегіальними органами (наприклад, урядом, національними радами, комітетами). Вони можуть мати більш широкий масштаб впливу і зазвичай спрямовані на досягнення консенсусу між різними гілками влади або групами інтересів.
За рівнем новизни	Рутинні	Застосовуються для вирішення повторюваних і стандартних завдань, таких як бюджетне планування, регулювання сфери публічних послуг, щорічне планування тощо.
	Інноваційні	Приймаються для вирішення нових або надзвичайних ситуацій, таких як запровадження нових законодавчих актів, ініціатив для модернізації адміністративних процедур або розв'язання кризових ситуацій.

За результатами реалізації	Конкретні	Має конкретний результат, зазвичай у вигляді реалізації певної політики чи досягнення визначених цілей, таких як ухвалення законів чи постанов, регулювання тарифів тощо.
	Невизначені або політичні	Рішення, що мають довгостроковий ефект, і які можуть бути змінені або кориговані в майбутньому через політичні чи соціальні обставини (наприклад, зміни в політичному курсі, перегляд соціальних програм).
За терміновістю	Термінові	Необхідні для вирішення проблем, що виникають раптово і вимагають негайних дій, наприклад, під час надзвичайних ситуацій або катастроф.
	Нетермінові	Стосуються довгострокового планування або стратегічного розвитку, такі як реформи в соціальній сфері, зміни в управлінських структурах тощо.
За рівнем участі громадськості	Рішення з врахуванням громадської думки	Включають консультації з громадськістю, організаціями, підприємцями та іншими стейкхолдерами для досягнення більшої прозорості і підтримки суспільства.
	Рішення без активної участі громадськості	Приймаються в адміністративному порядку без значного залучення зовнішніх сторін або з обмеженою громадською участю.

Джерело: сформовано автором на основі [1-5]

Ця класифікація дозволяє точніше розуміти різноманітність управлінських рішень в публічному управлінні та допомагає правильно орієнтуватися в управлінських процесах, які впливають на функціонування держави та її інституцій. Різновиди управлінських рішень показують, що кожне з них включає кілька складових елементів, які наведені в табл. 1.2.

Згідно з науковим підходом, що результативність діяльності органів публічної влади залежить від якості управлінських рішень, набагато доцільніше виокремити ряд вимог, що пред'являються до управлінських рішень (рис. 1).

Вимоги до управлінського рішення зумовлені постійними змінами в

умовах функціонування організацій, особливо в умовах глобалізації, технологічних змін, а також нестабільних економічних та політичних умов.

Таблиця 1.2

Компоненти управлінського рішення

№ з/п	Компоненти	Опис
1	Організаційний	створення чіткої структури підпорядкування, визначенні зобов'язань, відповідальності, повноважень, а також прав співробітників та їх об'єднань у рамках підприємства.
2	Соціальний	взаємодія між адміністрацією та персоналом, між працівниками, а також охоплює відгук про раніше прийняті рішення.
3	Економічний	визначенні фінансових витрат та матеріальних ресурсів, необхідних в рамках впровадження управлінських рішень.
4	Правовий	рішення ґрунтується на законодавчих актах на рівнях держави, регіону та місцевих органів влади, а також на внутрішніх організаційних документах.
5	Технологічний	забезпечення ресурсами співробітників, що займаються реалізацією управлінських настанов, тобто здійснюють їх реалізацію.

Джерело: сформовано автором на основі [5-6]

У сучасних умовах органи публічної влади часто стикаються з необхідністю досягнення результатів у короткі строки та за мінімальних ресурсів. Тому важливим є не лише визначення цілей, а й забезпечення їх досягнення з максимальним результатом при обмежених можливостях. Ефективність рішення дозволяє досягти поставлених завдань, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

В умовах глобальних змін та кризових ситуацій, коли швидкість реакції має вирішальне значення, терміновість прийняття рішень стає критично важливою. Затримка у прийнятті рішення може призвести до втрати конкурентних переваг або навіть до негативних наслідків для органів публічної влади. Тому оперативність і своєчасність рішень є необхідними для підтримки стійкості органів публічної влади.

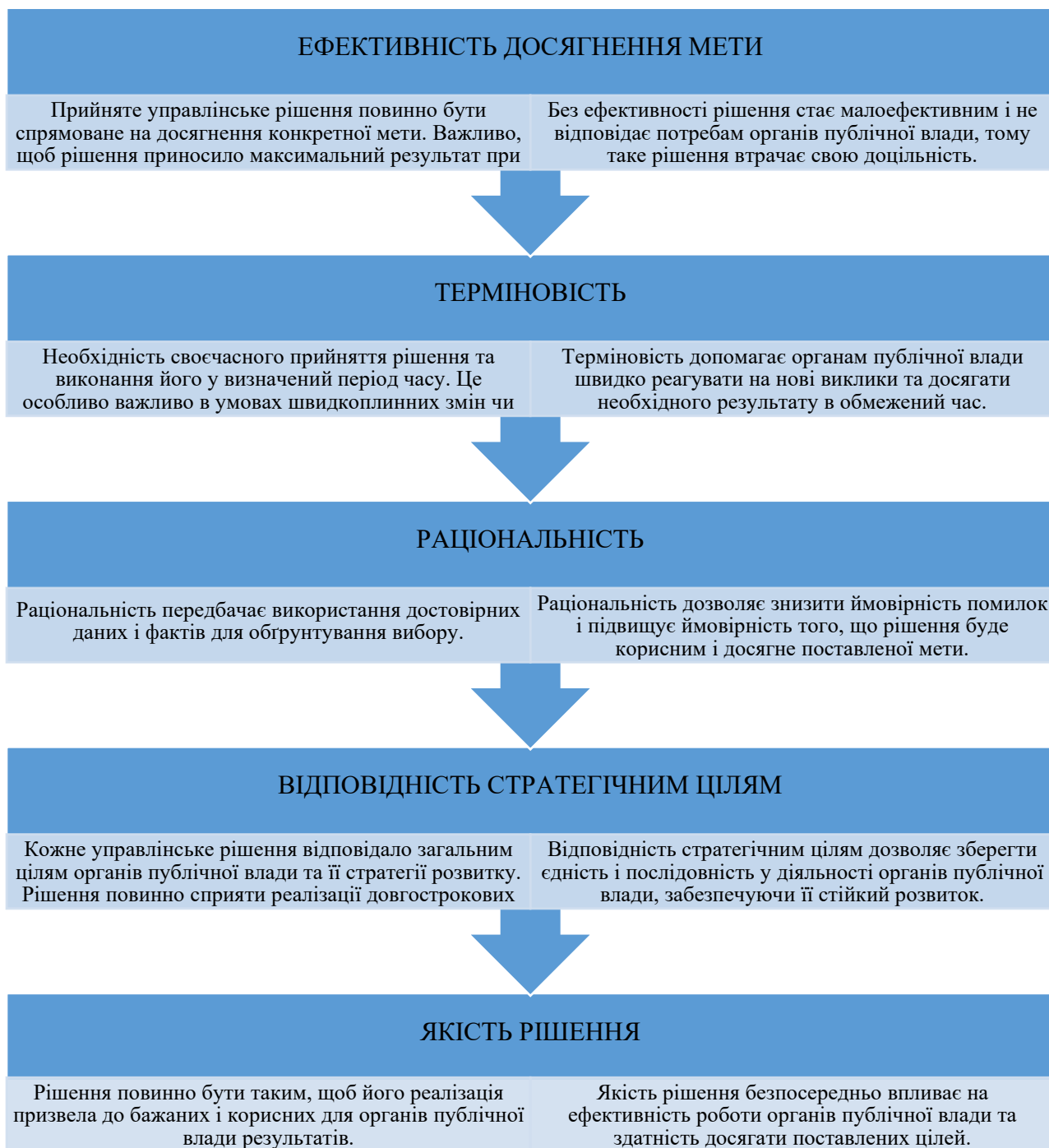


Рис. 1.3. Вимоги до управлінського рішення

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Прийняття рішень на основі беззаперечних фактів і логічного аналізу забезпечує мінімізацію помилок. Врахування всіх доступних даних і фактів сприяє оптимальним і виправданим рішенням, що дозволяють органам публічної влади зберігати стабільність та ефективно адаптуватися до змін. У швидко

змінюваному середовищі важливо, щоб кожне управлінське рішення відповідало стратегічним цілям органів публічної влади, адже невідповідність цих цілей може призвести до неефективності і порушення довгострокових планів. Відповідність стратегічним цілям допомагає уникнути розсіювання зусиль та ресурсів на неважливі чи некорисні напрямки діяльності.

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності якість рішень визначає конкурентоспроможність органів публічної влади. Погано прийняте чи неякісне рішення може суттєво вплинути на результативність роботи органу публічної влади та її репутацію. Тому якість рішень повинна бути пріоритетом для кожного керівника. У зв'язку з постійними змінами в зовнішньому середовищі, органам публічної влади повинні мати здатність швидко адаптувати свої стратегії та рішення до нових обставин. Гнучкість та здатність до адаптації дозволяють органу публічної влади залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагувати на зміни в ринку, законодавстві або технологіях.

Залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень сприяє більш високій ефективності реалізації рішень, покращує їх сприйняття та підтримку. Участь працівників, партнерів і інших ключових осіб допомагає врахувати їх інтереси, уникнути конфліктів та сприяє більшій згуртованості в органах публічної влади. Сучасний розвиток технологій, глобалізація та швидка зміна новітніх методів здійснення бізнесу потребують від організацій впровадження інноваційних рішень. Успіх органу публічної влади значною мірою залежить від її здатності впроваджувати нові ідеї, технології та стратегії, що дозволяють зберігати лідерство на ринку і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Прозорість у прийнятті рішень забезпечує довіру до органу публічної влади, знижує ризик корупції та підвищує ефективність взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. В умовах підвищеного контролю за діяльністю організацій, особливо в публічному секторі, прозорість є важливою вимогою для зміцнення репутації органу публічної влади та забезпечення її стійкості на ринку.

Управлінські рішення, які відповідають сучасним вимогам, дозволяють органам публічної влади ефективно функціонувати в умовах непередбачуваності

та постійних змін. Актуальність цих вимог підвищується в умовах криз, економічних та соціальних викликів, що ставить перед органами публічної влади завдання не лише приймати рішення, але й робити їх оптимальними, своєчасними, та такими, що підтримують довгострокову стійкість.

Процес управління в умовах функціонування публічних організацій неможливий без прийняття управлінських рішень, бо саме вони становлять основу публічного управління. Поточні підходи до управління органами публічної влади та установами в Україні вказують на необхідність їх не лише оновлення, а й, у деяких випадках, кардинальних змін. Це зумовлено не тільки викликами військового часу, але й новими трендами, оновленням публічного управління, а також нагальними проблемами, що впливають як на умови розвитку всієї країни, так і на окремі регіони, територіальні громади, підприємства та публічні установи.

В системі публічного управління управлінське рішення є найважливішою складовою такої структури. Гарантування рівня якості управлінських рішень в органах публічної влади є надзвичайно актуальним на сьогоднішній день. Зростання значущості управлінських рішень в органах публічної влади обумовлює потребу в оперативності прийняття ефективних рішень та їх своєчасному виконанні.

Управлінські рішення в органах публічної влади відзначаються різноманіттям та багаторівневістю, адже вони сприяють вирішенню численних проблем розвитку країн, агломерацій, громад, тим паче в умовах війни, невизначеності та високих ризиків. Нові глобальні виклики та війна вимагають прийняття оновлених управлінських рішень з урахуванням можливостей конкретних публічних організацій та установ. Здебільшого мова йде про рішення, що стосуються таких аспектів, як планування, мотивація, організація та контроль.

Процес управління, який пов'язаний із прийняттям рішень у соціальних системах, зокрема на рівні органу публічної влади, включає кілька основних етапів, що забезпечують ефективне функціонування організаційної структури.

Зокрема, цей процес передбачає:

- визначення цілей – формулювання основних та допоміжних цілей органів публічної влади, а також шляхів їх реалізації, що є основою для подальшого планування діяльності.

- формування організаційної структури – створення відповідної структури управління, розподіл завдань і повноважень серед виконавців для забезпечення ефективної взаємодії.

- мотивація учасників – забезпечення зацікавленості всіх учасників у досягненні визначених цілей, що передбачає розробку системи стимулів та підтримки.

- контроль і корекція – оцінка результатів діяльності, порівняння їх з плановими показниками та коригування дій у разі необхідності для забезпечення досягнення поставлених цілей [34].

Ці етапи є основою для реалізації управлінських функцій та прийняття ефективних рішень у межах організаційної діяльності.

1.2. Особливості управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Реалії існування нашого суспільства на даний час, сувора дійсність, до якої всі змушені пристосовуватися, перебувають у прямій залежності від ефективності державного управління і зокрема від осіб, на яких покладені функції управління. Від їх професіоналізму, поведінки, спрямованості на досягнення результату залежить наше щоденне життя. Тому актуальним завданням є виявлення осіб з вираженими лідерськими якостями та залучення їх до роботи в системі місцевого самоврядування України. Майже сторіччя вчені всього світу намагаються досягнути феномен лідерства, який забезпечує ефективне виконання поставлених цілей та згуртовує людей навколо спільної мети [23] – прийняття управлінського рішення, спрямованого на покращення якості життя громадян країни.

Управлінське рішення є основним елементом в процесі управління будь-якою організацією. Вони визначають не тільки оперативну стратегію та тактику органу публічної влади, але й довгостроковий напрямок її розвитку. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі організацій, таких як економічні кризи, політична нестабільність або природні катастрофи, результативність управлінського рішення, по великому рахунку, залежить від здатності менеджерів діяти в умовах невизначеності та ризику.

Невизначеність характеризується відсутністю точних даних, які б дозволяли передбачити майбутні події з високим ступенем достовірності. Відсутність ясності стосовно майбутнього може серйозно ускладнити прийняття управлінських рішень, оскільки кожне таке рішення пов'язане з непередбаченими наслідками [51].

Ризик, в свою чергу, відноситься до ймовірності того, що наслідки певного управлінського рішення будуть негативними або не відповідають очікуванням. Ризик можна виміряти і часто його можна оцінити на основі статистичних даних або прогнозів. Управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику мають свої особливості і вимагають від керівників організацій прийняття обґрунтованих і часто гнучких рішень, здатних забезпечити адаптацію до змінних умов середовища.

Процес прийняття рішень в умовах невизначеності включає численні фактори, які ускладнюють точне прогнозування майбутніх подій. У таких умовах органи публічної влади часто повинні працювати з неповними або навіть суперечливими даними, що потребує особливого підходу до вибору стратегії та оцінки ризиків. Рішення, прийняті в умовах невизначеності, зазвичай базуються на припущеннях, які можуть виявитися невірними. Ось чому важливо враховувати кілька варіантів розвитку подій і мати в запасі альтернативні стратегії. Важливо також постійно оновлювати інформацію та переглядати прийняті рішення в разі зміни обставин.

Основні стратегії прийняття рішень в умовах невизначеності:

Делегування – у ситуаціях, коли керівник не може зібрати всю необхідну

інформацію або вчасно прийняти рішення, делегування частини повноважень може стати ефективним способом знизити рівень невизначеності.

Підхід на основі сценаріїв – цей метод включає створення кількох сценаріїв розвитку подій для прогнозування можливих результатів і підготовки до них.

Адаптивність і гнучкість – уміння швидко адаптуватися до змінних умов є важливою особливістю прийняття рішень за обставин невизначеності. Це дозволяє органу публічної влади зберігати здатність до оперативного реагування на нові виклики.

Управлінські рішення, що приймаються в умовах ризику, мають значно більшу передбачуваність, ніж у випадках невизначеності, оскільки можливі наслідки таких рішень можна оцінити і прогнозувати на основі статистичних даних, історичних прикладів або теоретичних моделей. Проте навіть за наявності оцінки ризику жодне рішення не може бути абсолютно безпечним [44].

Основні методи мінімізації ризику при прийнятті рішень:

Диверсифікація – розподіл ризиків шляхом інвестування в кілька проектів або напрямків діяльності допомагає зменшити вплив негативних наслідків на загальну діяльність органу публічної влади.

Страховання – для певних видів ризиків, таких як фінансові або природні катастрофи, можуть використовуватися механізми страхування, щоб знизити потенційні збитки.

Аналіз чутливості – оцінка впливу змін параметрів на результат прийнятого рішення дозволяє зрозуміти, наскільки чутливою є стратегія до коливань умов.

Класифікація ситуацій щодо прийняття рішення з причин отримання ознак невизначеності та ризику формує систематизовані різноманітні обставини, в яких приймаються управлінські рішення. Це дозволяє більш ефективно підходити до вибору стратегії управління та оптимізації процесу прийняття рішень. Розуміння рівня невизначеності та ризику дозволяє менеджерам та керівникам розробляти відповідні плани дій для кожного виду ситуації,

застосовуючи різні методи оцінки, зниження ризику та адаптації до змінних умов (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ситуаційні рішення залежно від наявності/відсутності ризикованих подій

Класифікаційна ознака	Опис	Приклад
Рішення при певній визначеності (без невизначеності і ризику)	У таких ситуаціях усі умови та наслідки рішень відомі та повністю передбачувані. Ризик і невизначеність відсутні або знаходяться на мінімальному рівні. Всі фактори, що впливають на процес прийняття рішення, добре відомі і можуть бути точно визначені.	Стандартні операції або рутинні завдання, де є чітке розуміння всіх параметрів і наслідків рішень (наприклад, розподіл заробітної плати співробітникам).
Рішення при ризику (рішення в умовах визначеного ризику)	У таких ситуаціях управлінці мають доступ до достатньої інформації для оцінки ймовірності різних варіантів наслідків. Ймовірність подій можна оцінити на основі статистичних даних або попереднього досвіду. Ризики є відомими і можуть бути виміряні.	Інвестиційні рішення, де підприємство має інформацію про ринок і здатне оцінити ймовірність фінансових результатів (наприклад, інвестиції в цінні папери або в нові технології).
Рішення в умовах невизначеності (рішення в умовах невизначеності або неповної інформації)	Цей тип ситуацій характеризується відсутністю повної інформації або недосконалістю інформації для оцінки ймовірностей настання різних подій. Умови і наслідки рішень не можуть бути точно визначені, і це створює значний рівень невизначеності.	Прийняття рішень в умовах криз або при виході на нові ринки, де невизначеність щодо результатів дуже висока.
Рішення в умовах високої невизначеності і ризику (комплексні ситуації з високим рівнем невизначеності і ризику)	Цей тип ситуацій поєднує як високу невизначеність, так і значний рівень ризику. Інформація недостатня або неповна, ймовірність наслідків є невизначеною, але для певних варіантів можна оцінити потенційні ризики.	Військові операції, стратегічне управління в умовах військових конфліктів або природних катастроф, коли необхідно приймати рішення в умовах швидкої зміни ситуації і високого рівня загроз.

Рішення в умовах повної невизначеності (рішення в умовах абсолютної невизначеності)	У цих ситуаціях неможливо передбачити жодні наслідки, а також ймовірності настання подій через повну відсутність будь-якої інформації. Це ситуація, в якій орган публічної влади не має змоги робити оцінки і повинна приймати рішення без будь-яких чітких підстав для оцінки наслідків.	Виникнення глобальних кризових ситуацій (наприклад, пандемії, природні катастрофи, революції), де неможливо передбачити розвиток подій.
Рішення в умовах часткової визначеності і часткової невизначеності (рішення в умовах неповної інформації)	В таких ситуаціях частина інформації про ймовірні наслідки рішення є відома, а частина є невизначеною або недоступною. Це дозволяє менеджерам деякою мірою оцінити ризики, проте існує багато факторів, що ускладнюють оцінку остаточних результатів.	Рішення щодо запуску нових продуктів на ринок або впровадження інновацій, де частина ринку може бути непередбачуваною.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Управлінські рішення за критерієм ризику є ключовим аспектом роботи кожної установи, бо вони стосуються ситуацій, де ймовірність наслідків певних рішень можна оцінити або передбачити на основі статистичних даних, теоретичних моделей або досвіду. Проте, навіть у таких випадках, де є змога оцінити ризики, неможливо повністю усунути непередбачуваність і можливість негативних наслідків. Ризик завжди супроводжує процес прийняття рішень, але його можна мінімізувати, правильно застосовуючи методи управління та інструменти для оцінки.

I. Оцінка ризику як частина процесу прийняття рішень.

Оцінка ризику є одним з ключових етапів процесу ухвалення управлінських рішень за умов ризику. Вона дозволяє керівникам та державним службовцям органів публічної влади визначити ймовірність негативних наслідків та здійснити необхідні заходи для їх мінімізації або уникнення. Оцінка ризику передбачає кілька важливих етапів:

Визначення ризиків: Першим етапом є виявлення всіх потенційних ризиків, які можуть виникнути під час виконання управлінського рішення. Це

можуть бути фінансові, економічні, соціальні, екологічні або технологічні ризики. Ідентифікація допомагає зрозуміти, з якими конкретними загрозами стикається орган публічної влади.

Оцінка ймовірності ризиків: Після виявлення всіх можливих загроз необхідно оцінити ймовірність їхнього виникнення. Оцінка ймовірності може ґрунтуватися на статистичних даних, історичних трендах, результатах попередніх аналізів або експертних оцінках. Це дозволяє керівникам організацій точно передбачити, які ризики є більш реальними і які з них можуть мати найбільший вплив на досягнення цілей органів публічної влади.

Оцінка наслідків: Для кожного виявленого ризику важливо визначити потенційні наслідки, які можуть виникнути в разі його реалізації. Наслідки можуть бути як фінансовими (збитки, витрати), так і нефінансовими (втрата репутації, зниження морального клімату в колективі). Оцінка наслідків дозволяє зрозуміти масштаб можливих збитків і зрівняти різні варіанти ризиків.

Порівняння й аналіз ризиків: Керівники організацій повинні провести порівняння всіх ризиків, щоб зрозуміти, які з них можуть мати найбільший вплив на успіх або провал управлінських рішень. За допомогою матриць ризиків або інших інструментів можна провести аналіз і визначити пріоритети для управління ризиками.

II. Методи мінімізації ризиків при прийнятті рішень.

Крім оцінки ризиків, органи публічної влади повинні застосовувати конкретні методи для мінімізації ймовірних негативних наслідків. Ось основні методи зниження ризику:

Диверсифікація: Один із найбільш ефективних методів мінімізації ризику полягає в розподілі ресурсів і зусиль органу публічної влади між кількома проєктами або напрямками діяльності. Диверсифікація дозволяє зменшити вплив негативних подій на загальний результат діяльності органу публічної влади. Наприклад, в інвестуванні можна розподілити капітал між різними активами, щоб якщо один із них зазнає збитків, це не спричинить великих втрат для всього портфеля.

Страховання: Для певних видів ризиків, таких як фінансові або природні катастрофи, органи публічної влади можуть використовувати механізми страхування. Страхування дає можливість мінімізувати можливі збитки шляхом покриття частини або всього збитку, що виникає в результаті реалізації ризику. Страхування дозволяє органам публічної влади знизити фінансові витрати, пов'язані з непередбаченими подіями.

Контингентне планування: Створення планів на випадок непередбачених обставин є важливим методом мінімізації ризиків. Контингентні плани дозволяють органам публічної влади швидко адаптуватися до змін, змінюючи стратегію залежно від нових умов. Це допомагає знизити ризик відсутності готовності до кризових ситуацій.

Стратегії «контролю» та «умовного прийняття»: Стратегії «контролю» включають застосування певних заходів для зниження ймовірності реалізації ризику, таких як регулярний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть викликати ризики. Стратегії «умовного прийняття» включають прийняття ризику, якщо його ймовірність невелика або якщо потенційні вигоди від прийняття рішення значно перевищують можливі збитки.

Залучення експертів: Для деяких складних ризиків, особливо в умовах високої невизначеності, залучення експертів може бути ефективним способом зменшити ризики. Експерти можуть надати додаткові дані, інсайти та прогнози, що дозволить краще оцінити ситуацію і прийняти обґрунтоване рішення.

III. Ризик і вплив на ефективність управлінських рішень.

Управлінські рішення, що приймаються в умовах ризику, мають безпосередній вплив на ефективність органів публічної влади. Ризик може бути як фактором, що стимулює розвиток і інновації, так і джерелом значних збитків, якщо його не контролювати належним чином.

Успішне управління ризиком дозволяє органу публічної влади реалізувати потенціал для росту та розвитку, зберігаючи при цьому контроль над можливими загрозами. Наприклад, у випадку нових інвестицій, підприємства можуть ризикувати, щоб отримати значні прибутки в майбутньому, але лише за умови,

що ризики будуть належно оцінені та зменшені.

З іншого боку, якщо ризик буде занедбаний, це може призвести до втрат, які суттєво вплинуть на ефективність діяльності органу публічної влади. Органи публічної влади повинні створювати культуру управління ризиками, в якій кожен державний службовець розуміє потенційні ризики і можливості їх зниження.

IV. Практичні приклади управлінських рішень в умовах ризику

Для більшої наочності, можна привести кілька прикладів управлінських рішень в умовах ризику. Наприклад, всі розуміли, що країна-агресор росія збирається напасти на територію України, але ніхто не міг у це до кінця повірити, тому, коли відбулося широкомасштабне вторгнення управлінські рішення приймалися в умовах ризику і невизначеності, але, приймалися надзвичайно оперативно – це й урятувало країну і не дало можливості країні-агресору просунути вглиб території країни.

Приклад з державного сектору: під час економічних криз або військових конфліктів держави часто приймають рішення, що передбачають високий рівень ризику, наприклад, прийняття великих кредитів або виділення коштів на відновлення інфраструктури.

У таких випадках ключовими факторами є своєчасне оцінювання ризиків і розробка стратегій, які можуть зменшити ймовірність негативних наслідків. Основні етапи цього процесу зображено на рис. 1.4.

Процес прийняття управлінських рішень у публічних органах публічної влади є складним і багатоступеневим, адже він передбачає взаємодію з різними групами інтересів, врахування юридичних, соціальних та економічних аспектів. У зв'язку з цим, управлінці повинні здійснювати прийняття рішень через ряд етапів, що включають збори та аналіз інформації, визначення альтернатив та оцінку наслідків, а також впровадження рішень [4, с. 7-8].

Ідентифікація проблеми або ситуації

- Першим етапом є виявлення і чітке формулювання проблеми, яку потрібно вирішити. Цей етап є важливим, оскільки лише чітке розуміння проблеми дає змогу приймати правильні рішення.

Збір і аналіз інформації

- На цьому етапі проводиться детальне вивчення ситуації, яка потребує вирішення. Органи публічної влади зазвичай мають доступ до великої кількості даних, тому необхідно провести їх систематизацію та оцінку на предмет актуальності та надійності.

Визначення альтернатив

- Після збору та аналізу даних необхідно розглянути всі можливі варіанти вирішення проблеми. Органи публічної влади повинні мати кілька альтернативних рішень, кожне з яких може мати свої плюси і мінуси. Важливо оцінити, які з цих варіантів є найбільш доцільними в конкретній ситуації.

Оцінка альтернатив і вибір найкращого варіанту

- Цей етап передбачає порівняння альтернатив на основі визначених критеріїв та вибір найбільш оптимального рішення. Оцінка альтернатив проводиться з урахуванням наявних ресурсів, часу, правових норм та соціальних аспектів. Вибір має базуватись на довгострокових перспективах і потребах органів публічної влади.

Прийняття рішення

- Після детальної оцінки альтернатив і вибору найкращої стратегії, наступним кроком є прийняття остаточного управлінського рішення. На цьому етапі важливо, щоб рішення було підтримано всіма необхідними зацікавленими сторонами, включаючи вищих керівників, відповідальних осіб та, можливо, громадськість.

Впровадження рішення

- На етапі впровадження рішення здійснюється його реалізація у практичній діяльності органу публічної влади. Це включає організацію необхідних ресурсів, доведення завдань до відповідальних осіб, контроль виконання та коригування дій у разі потреби.

Оцінка результатів і коригування

- Після реалізації рішення важливо оцінити його ефективність. Оцінка результатів включає порівняння досягнутих результатів з початковими цілями і визначення, чи було вирішено проблему. У разі виявлення відхилень необхідно здійснити коригування рішення або процесу для досягнення бажаних результатів.

Комунікація і звітність

- В органах публічної влади важливою частиною процесу прийняття рішень є ефективна комунікація із зацікавленими сторонами та суспільством. Рішення повинні бути правильно доведені до знання громадськості та відповідних структур, щоб забезпечити прозорість та відкритість у діяльності органів публічної влади.

Рис. 1.4. Процес формування управлінського рішення в публічному управлінні

Джерело: сформовано автором на основі [6, 8, 32]

1.3. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень в сучасних умовах

Прийняття управлінських рішень є важливим елементом управлінської діяльності, що визначає ефективність функціонування публічних організацій в умовах змінного середовища. У сучасному управлінні, особливо в умовах невизначеності та ризику, виникає потреба у застосуванні різних методичних підходів, які дозволяють обґрунтовано та оперативно приймати рішення, враховуючи багатофакторність середовища.

Серед основних методичних підходів до прийняття управлінських рішень варто виділити:

1. Системний підхід. Цей підхід передбачає аналіз органу публічної влади як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. Прийняття рішень ґрунтується на урахуванні всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність. У межах системного підходу рішення розглядається як елемент, що впливає на всі рівні, а також як частина довгострокової стратегії розвитку.

2. Ситуаційний підхід. У рамках цього підходу управлінські рішення адаптуються до конкретних обставин. Враховуються такі фактори, як характер проблеми, рівень невизначеності, наявні ресурси та часові рамки. Основна мета ситуаційного підходу - забезпечити відповідність рішення до специфіки ситуації, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Інноваційний підхід. Сучасні умови вимагають застосування нових ідей, методів і інструментів для покращення ефективності управління. Інноваційний підхід включає застосування сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління, а також залучення інструментів прогнозування та моделювання для розробки оптимальних рішень.

4. Ризик-орієнтований підхід. Умови невизначеності та ризику змушують

органи публічної влади аналізувати можливі наслідки кожного рішення. Ризик-орієнтований підхід передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками з метою мінімізації негативних наслідків. Методи цього підходу включають аналіз сценаріїв, побудову дерева рішень, використання теорії ймовірностей та інструментів страхування ризиків [29].

5. Кількісні методи прийняття рішень. Використання математичних і статистичних моделей допомагає формалізувати процес прийняття рішень. Такі методи, як лінійне програмування, аналіз витрат і вигод, теорія ігор, забезпечують об'єктивність і точність при виборі оптимального рішення.

6. Експертні методи. Ці методи базуються на залученні думок досвідчених фахівців для розробки та оцінки управлінських рішень. Експертні методи особливо корисні в ситуаціях, де немає достатньої кількості достовірних даних для застосування формалізованих підходів.

7. Евристичний підхід. Використовується в умовах значної невизначеності, коли відсутні достатні дані або стандартні методики. У цьому випадку управлінці покладаються на інтуїцію, професійний досвід та творчий потенціал.

8. Комплексний підхід. Цей підхід поєднує елементи різних методів і орієнтується на досягнення найкращого результату шляхом врахування багатьох аспектів проблеми.

У сучасних умовах зростання динамічності середовища та складності проблем прийняття управлінських рішень має базуватися на інтеграції зазначених методичних підходів. Застосування їх комбінації дозволяє ефективно вирішувати складні управлінські завдання, враховуючи специфіку середовища, обмеженість ресурсів і потребу у швидкому реагуванні.

Таким чином, методичні підходи до прийняття управлінських рішень у публічному управлінні створюють основу для обґрунтованості, ефективності та своєчасності управлінських дій, що є ключовими факторами успішного функціонування органів публічної влади у сучасних умовах невизначеності та ризику. Економічне обґрунтування управлінських рішень є невід'ємною

частиною сучасного процесу управління. Використання кількісних методів дозволяє забезпечити об'єктивність, точність та ефективність прийнятих рішень, враховуючи різні економічні показники. До основних методів економічного обґрунтування належать: аналіз витрат і вигод, лінійне програмування, теорія ймовірностей, дисконтований грошовий потік, а також методи оцінки ефективності інвестицій.

1. Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA). Метод полягає в порівнянні витрат на реалізацію рішення з очікуваними вигодами. Основний критерій прийняття рішення:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}} \quad (1.1)$$

де:

- BCR – коефіцієнт вигод до витрат (Benefit-Cost Ratio);
- B_t – вигоди в році t ;
- C_t – витрати в році t ;
- r – ставка дисконтування;
- n – період аналізу.

Рішення вважається економічно доцільним, якщо $BCR > 1$.

2. Лінійне програмування. Цей метод використовується для оптимізації розподілу обмежених ресурсів. Основна задача полягає у мінімізації витрат або максимізації вигоди при дотриманні обмежень. Типова математична модель:

$$Z = c_1 x_1 + c_2 x_2 + \dots + c_n x_n \quad (1.2)$$

де:

- Z – цільова функція (мінімізація витрат чи максимізація прибутку);
- c_i – коефіцієнт вигоди/витрат для i -го ресурсу;

– x_i – обсяг використання i -го ресурсу.

Обмеження моделі мають вигляд:

$$\begin{aligned} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n &\leq b_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n &\leq b_2 \end{aligned} \quad (1.3)$$

де:

- a_{ij} – коефіцієнти використання ресурсів;
- b_j – доступна кількість ресурсів.

3. Дисконтований грошовий потік (Discounted Cash Flow, DCF). DCF оцінює вартість проекту або рішення на основі майбутніх грошових потоків, приведених до теперішньої вартості:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0 \quad (1.4)$$

де:

- NPV – чиста приведена вартість (Net Present Value);
- CF_t – грошовий потік у році t ;
- r – ставка дисконтування;
- C_0 – початкові інвестиції.

Рішення є доцільним, якщо $NPV > 0$.

4. Метод оцінки ефективності інвестицій (Internal Rate of Return, IRR). Цей метод визначає внутрішню норму прибутковості, яка робить $NPV=0$:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - C_0 \quad (1.5)$$

Якщо $IRR > r$ (нормативна ставка доходності), інвестиційний проект або управлінське рішення є прийнятним.

5. Теорія ймовірностей. Використовується для оцінки рішень в умовах

невизначеності. Наприклад, для оцінки очікуваного значення вигоди або втрат:

$$E(X) = \sum_{i=1}^n P_i * X_i \quad (1.6)$$

де:

- $E(X)$ – математичне очікування;
- P_i – ймовірність i -го сценарію;
- X_i – вигода або втрати при i -му сценарії.

б. Метод дерева рішень. Метод дозволяє враховувати альтернативи та їх можливі наслідки. Для кожної гілки дерева рішень обчислюється очікувана вигода:

$$V = \sum_{i=1}^n P_i * V_i \quad (1.7)$$

де:

- V – очікувана вигода;
- P_i – ймовірність обрання i -го варіанту;
- V_i – результат при виборі i -го варіанту.

Методи економічного обґрунтування дозволяють органам публічної влади приймати раціональні управлінські рішення, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а також обмеженість ресурсів. Використання таких підходів сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, зниженню ризиків і забезпеченню сталого розвитку організацій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи було досліджені теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень, зокрема розглянуто типи рішень, досліджено класифікацію управлінських рішень за різними критеріями.

Досліджені управлінські рішення органів публічної влади, особливості

управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, а також методичні підходи до прийняття управлінських рішень органів публічної влади у сучасних умовах. Особлива увага приділена інтеграції цих підходів для досягнення обґрунтованості, ефективності та оперативності управлінських дій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ СОЛОМ'ЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

2.1. Організаційно-функціональна характеристика діяльності Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації

Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація (Солом'янська РДА) є органом виконавчої влади, який здійснює повноваження щодо управління соціальним, економічним, культурним розвитком і забезпеченням правопорядку на території району. Район адміністративно поділяється на декілька мікрорайонів і адміністрація безпосередньо взаємодіє з місцевими громадами для ефективного виконання своїх функцій [48].

Одним із головних завдань Солом'янської РДА є забезпечення виконання державних програм, що стосуються розвитку інфраструктури району, забезпечення соціального захисту, організації житлово-комунального господарства, а також реалізації місцевих ініціатив і проектів. Адміністрація також відповідає за моніторинг виконання місцевих бюджетів, організацію надання адміністративних послуг мешканцям району та співпрацю з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування.

Діяльність Солом'янської РДА серед іншого, включає також управління фінансовими ресурсами, забезпечення розвитку місцевого бізнесу, а також взаємодію з підприємствами та установами, які діють на території району. До основних завдань, зокрема, належить реалізація заходів стосовно залучення інвестицій, а також забезпечення сталого розвитку різних сфер життєзабезпечення району. РДА активно працює над покращенням стану інфраструктури, оновленням житлових фондів та впровадженням інноваційних технологій у сфері комунальних послуг тощо [46].

Діяльність Солом'янської РДА також охоплює моніторинг і реалізацію програм у сфері екології та благоустрою, що включає утримання зелених зон, покращення стану дорожньої інфраструктури та впровадження енергозберігаючих технологій. Одним із ключових напрямків є також підтримка соціально вразливих верств населення, таких як пенсіонери, багатодітні сім'ї, внутрішньо переміщені особи, а також реалізація програм з надання соціальних послуг та матеріальної допомоги.

Для соціально-економічного розвитку район активізував роботу над бюджетними ініціативами та реалізацією проектів, що сприяють покращенню соціально-економічного становища жителів столичного району. Основні напрямки фінансування включають інвестиційні проекти, спрямовані на розбудову інфраструктури, розвиток транспорту та комунальних послуг, а також реалізацію культурних і освітніх програм.

У табл. 2.1 зображено основні складові, які формують загальну картину організаційно-управлінських рішень і дій, а також відображають ключові функціонально-організаційні зв'язки у Солом'янській РДА.

Таблиця 2.1

Структура Солом'янської РДА

№	Назва
	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація
1.	Апарат РДА
2.	Служба у справах дітей та сім'ї
3.	Управління житлово-комунального господарства та будівництва
4.	Управління освіти
5.	Управління соціального захисту населення
6.	Управління культури
7.	Управління (Центр) надання адміністративних послуг
8.	Фінансове управління
9.	Управління молоді та спорту

Джерело: [38]

Діяльність Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації охоплює широкий спектр напрямків, спрямованих на забезпечення ефективного управління районом та покращення якості життя мешканців. Основні напрямки діяльності включають:

1. *Адміністративне управління та організація роботи.* Солом'янська РДА здійснює загальне управління адміністративними процесами, зокрема, організовує виконання рішень Київської міської ради та виконавчого комітету, координацію роботи місцевих органів влади. РДА проводить реєстрацію актів цивільного стану, видає дозвільні документи та контролює виконання нормативно-правових актів.

2. *Соціальна політика та підтримка громадян.* Солом'янська РДА активно працює з соціально незахищеними верствами населення, надаючи матеріальну та іншу підтримку багатодітним сім'ям, людям з обмеженими можливостями, пенсійного віку, внутрішньо переміщеним особам. Важливими є програми житлових субсидій, соціальної підтримки та допомоги дітям-сиротам.

3. *Освіта та культура.* У межах своєї компетенції адміністрація займається управлінням навчальними закладами, дитячими садками, культурними установами, організовує культурні заходи та фестивалі. Одним із пріоритетів є покращення якості освіти та доступу до культурних послуг для жителів району.

4. *Житлово-комунальне господарство та інфраструктура.* РДА відповідає за стан та розвиток житлово-комунальної інфраструктури. Це включає контроль за ремонтом і обслуговуванням житлових будинків, організацію благоустрою, роботу із забезпечення населення питною водою, вивезенням сміття, ремонтом доріг, освітленням.

5. *Екологія та охорона навколишнього середовища.* Забезпечення екологічної безпеки на території району є важливим напрямком. РДА здійснює контроль за дотриманням норм екологічного законодавства, розробляє заходи

щодо очищення повітря та води, сприяє озелененню та благоустрою міських територій.

6. *Молодіжна політика та спорт.* Для підтримки молоді Солом'янська РДА організовує заходи, спрямовані на розвиток молодіжної політики, підтримку молодіжних ініціатив і проектів. Також активно розвиваються спортивні об'єкти, проводяться спортивні змагання та акції для популяризації здорового способу життя.

7. *Безпека та правопорядок.* Забезпечення правопорядку на території району - ще один пріоритетний напрямок роботи РДА. Вона співпрацює з правоохоронними органами для забезпечення громадської безпеки, організовує заходи щодо запобігання злочинності, боротьби з наркозлочинністю, забезпечення пожежної безпеки.

8. *Економічний розвиток та підприємництво.* Солом'янська РДА активно сприяє розвитку місцевого бізнесу, надаючи підтримку малому та середньому підприємству, організовуючи заходи для залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Зокрема, РДА залучає бізнес до реалізації інфраструктурних проектів і розвитку економіки району.

9. *Транспорт і мобільність.* У рамках розвитку міської інфраструктури Солом'янська РДА працює над покращенням транспортного сполучення, в тому числі розвитком громадського транспорту, ремонтом дорожнього покриття та створенням безпечних умов для пішоходів і велосипедистів.

Варто виокремити Центр комплексної реабілітації для дітей та осіб з інвалідністю Солом'янського району міста Києва. Цільовим призначенням Центру є здійснення комплексу заходів, спрямованих на створення умов для всебічного розвитку дітей у віці до трьох років одинадцяти місяців двадцяти дев'яти днів, які мають порушення розвитку, або в яких є ризик виникнення таких порушень, дітей з інвалідністю (віком від трьох до вісімнадцяти років) а також осіб з інвалідністю, які досягли повноліття, засвоєння ними знань, умінь, навичок, досягнення і збереження їхньої максимальної незалежності, фізичних розумових, соціальних, професійних здібностей з метою максимальної реалізації

особистого потенціалу [26].

Центр забезпечує проведення (надання) комплексу заходів (послуг):

- Соціальна реабілітація;
- Психологічна реабілітація;
- Психолого-педагогічна реабілітація [26].

Реабілітаційні заходи (послуги) проводяться (надаються) виключно на підставі індивідуальних планів реабілітації, складених із залученням (за потреби) батьків або законних представників.

Команда спеціалістів, що надають реабілітаційні послуги: директор, психологи, соціальні педагоги, вихователі соціальні по роботі з дітьми з інвалідністю, логопед, вчитель-реабілітолог, масажист.

Центр працює з сім'єю та надає реабілітаційні послуги дітям та особам з інвалідністю без обмежень за нозологіями. Не приймаються до закладу особи із симптомами хвороби в гострому періоді або в періоді загострення хронічних чи психічних захворювань за висновками лікаря.

Практична діяльність Центру спрямована на підвищення рівня адаптаційних можливостей дітей та осіб з інвалідністю та нормалізацію життя сімей, що їх виховують, через проведення систематичних реабілітаційних заходів. Проводиться наступна робота:

- Психолого-педагогічна діагностика розвитку;
- Визначення та планування соціальної перспективи життєдіяльності дітей та осіб з інвалідністю з урахуванням рівня їх функціонування та обмеження;
- Формування соціальних компетенцій: навичок самостійного життя, активної життєвої позиції особистості, способів соціальної взаємодії у дітей та осіб з інвалідністю;
- Корекційно-розвиткові заняття;
- Консультування батьків з приводу особливостей розвитку, виховання, сприйняття дитини;
- Допомога батькам в організації життєвого простору дитини;
- Психологічна підтримка батьків та членів родини, в якій виховується

особа з інвалідністю або дитина, яка має порушення розвитку, щодо прийняття інвалідності та особливостей розвитку дитини;

- Раннє виявлення та профілактика порушень у дітей, покращення їхнього розвитку, підвищення якості життя, супровід і підтримка сімей з дітьми, у яких виявлено порушення, профілактика інвалідизації населення;

- Організація та проведення соціокультурних та святкових заходів [26].

Діяльність Солом'янської РДА в 2023-2024 роках зосереджена на вирішенні цих ключових проблем і напрямків, забезпечуючи сталий розвиток району та покращення умов для мешканців. Отже, діяльність Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації є багатогранною та охоплює широке коло питань, що стосуються економічного розвитку, соціального забезпечення, управління бюджетними та фінансовими ресурсами, а також збереження інфраструктурних і культурних надбань району.

2.2. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні

В умовах воєнного стану Україна зіткнулася з численними викликами, що вимагають швидких та ефективних рішень. Одним з таких викликів є збереження демократичних принципів управління, зокрема, забезпечення участі громадськості у процесі прийняття рішень. Партисипативне управління, яке передбачає активне залучення громадян до обговорення та ухвалення важливих державних рішень, стає особливо актуальним у періоди кризових ситуацій. Однак, в умовах воєнного стану, коли безпека країни перебуває на першому плані, виникають питання про те, як саме організувати такий процес з урахуванням обмежень та викликів, зумовлених правовим режимом [12].

Аналіз показників соціально-економічного розвитку міста за 2023 рік та очікуваних показників за 2024 рік свідчить, що в результаті послідовної реалізації заходів Програми економічного і соціального розвитку міста Київ на 2023 рік (далі Програма) було вирішено низку соціальних проблем та створено

умови для забезпечення соціально-економічної стабільності в місті.

Основні показники розвитку промисловості. У загальному обсязі виробленої промислової продукції області частка продукції міста становить 1,8%. Основну частину цієї продукції формують вугільні підприємства, які займають 100% цього сегмента.

Обсяг реалізованої промислової продукції у 2024 році очікується в сумі 5550,0 млн грн.

Енергозабезпечення. Електропостачання міста Київ здійснюється через Київський район електричних мереж АТ «ДТЕК Київські електромережі», ТОВ «ДТЕК Високовольтні мережі» та ДФ ДП «Регіональні електричні мережі». Обслуговування електромереж у самому місті здійснює Київський РЕМ. Для покращення енергозабезпечення міста, Київським РЕМ АТ «ДТЕК Київські електромережі» на 2024 рік заплановано заходи з капітального та поточного ремонту електромереж і повітряних ліній на загальну суму 272,060 тис. грн за рахунок власних коштів підприємства. Завершення цих заходів очікується до кінця 2024 року.

Загальний рівень розрахунків за електроенергію в м. Київ станом на 01.10.2024 року становить:

промислові податки – 100%;

міське бюджетування – 100%;

податки населення – 100%.

Транспорт. Транспортний комплекс Києва забезпечують підприємства різних форм власності: «Київська автобаза» ТОВ «ДТЕК Київвугілля», КП «Київський міський транспорт» та власниками приватного автотранспорту. Протягом 2024 року планується перевезти 2,2 млн. пасажирів. Загальні показники обороту – 24,7 млн. пас/км. Планується здійснення близько 1,3 млн. т. перевезень тяжких вантажів, а їх оборот – 17,1 млн. т/км.

Розвиток сфери обігу товарів та послуг. Підприємствами торгівлі міста (юридичними особами) за оперативними даними буде реалізовано товарів народного споживання на 471,921 млн грн. Програмні показники будуть виконані на 106,2%. На душу населення буде реалізовано товарів на 7839,2 грн. Для всіх споживачів міста протягом 2024 року буде реалізовано послуг в обсязі 118,6 млн грн, програмний показник буде виконано на 83,4%.

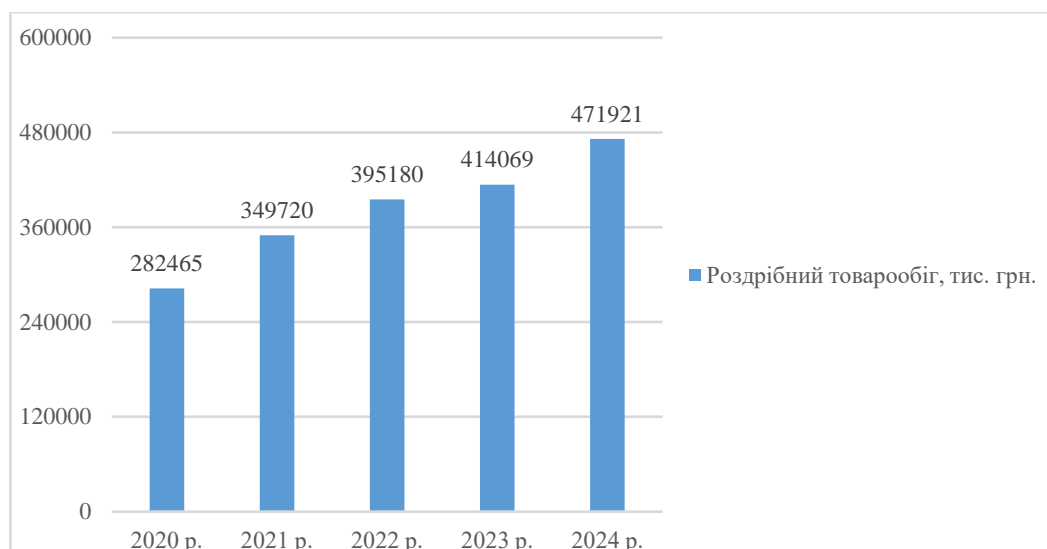


Рис. 2.1. Динаміка обсягу роздрібного товарообігу підприємств торгівлі (юридичних осіб)

Джерело: побудовано автором

Реформування та вдосконалення житлово-комунального господарства. У місті запроваджено нові підходи до управління у сфері утримання житлового фонду. Завдяки цьому створено та функціонує 223 ОСББ, а також три комунальні підприємства, які здійснюють балансоутримання житла. Для обслуговування будинків ці підприємства укладають договори з приватними компаніями.

У 2023-2024 роках у сфері житлово-комунального господарства здійснюватиметься через точковий механізм фінансування. Послуги щодо ремонту житлового фонду (капітальний/поточний) – 12,6 млн. грн.: з них – 8,2 млн. грн. – з бюджету міста; 4,4 млн. грн. – витрати покрийють містоутворюючі підприємства.

Для заміни тепломереж передбачається використання коштів підприємств у розмірі 4,9 млн грн. На реконструкцію водно-каналізаційної системи міста очікуються витрати у розмірі 0,7 млн. грн. за рахунок власних коштів підприємств. Протягом звітної періоду планується виконання робіт із благоустрою на суму 5,7 млн. грн. з бюджету міста.

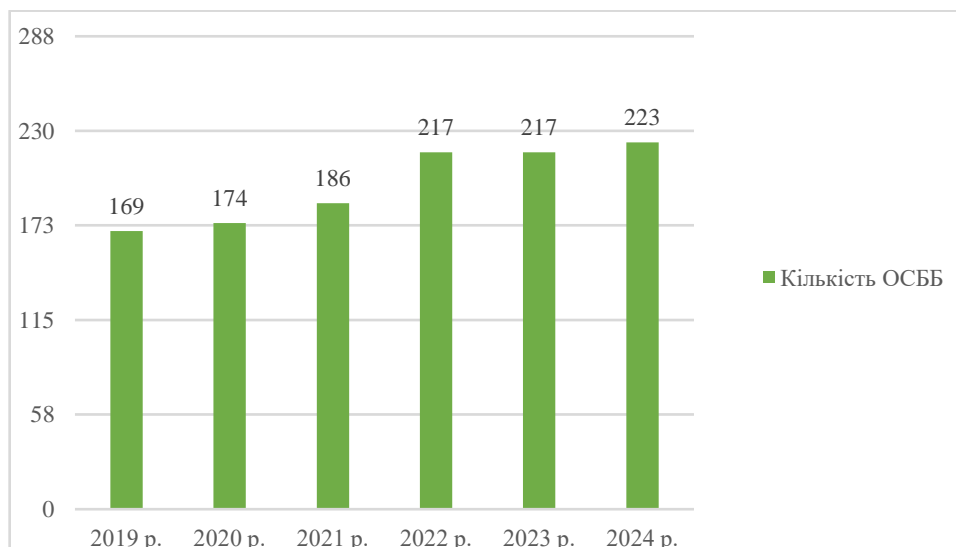


Рис. 2.2. Динаміка реєстрації ОСББ

Джерело: побудовано автором

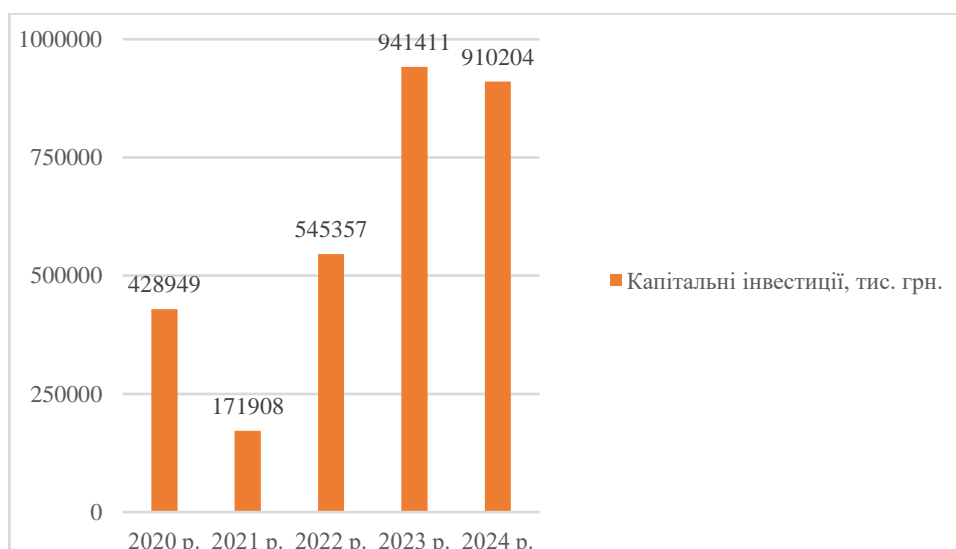


Рис. 2.3. Динаміка обсягу довгострокових вкладень

Джерело: побудовано автором

Попри реалізацію зазначених заходів, загальний технічний стан об'єктів ЖКГ та складових, що забезпечують комфортне та безпечне середовище для проживання, продовжує погіршуватися. Це свідчить про необхідність значних інвестицій у їх ремонт і модернізацію, що є складним завданням для міського бюджету.

Щодо капітальних інвестицій, за рахунок різних джерел фінансування на будівництво та капітальний ремонт виробничих, невиробничих та інших об'єктів планується спрямувати 910204,0 млн грн, що становить 96% порівняно з попереднім роком.

Станом на 01.01.2024 року на квартирному обліку в Солом'янському районі перебувало 502 громадянина, зокрема:

- 13 осіб – на позачерговому обліку;
- 80 осіб – на першочерговому обліку.

Протягом 2024 року житлом було забезпечено 40 сімей за рахунок повторного житлового фонду, загальною площею 1601,0 м². Це становить 7,9% від кількості осіб, які перебували в черзі на кінець 2024 року.

Незважаючи на певні зрушення, забезпечення житлом залишається складним завданням, яке потребує додаткового фінансування та сприяння з боку місцевої влади.

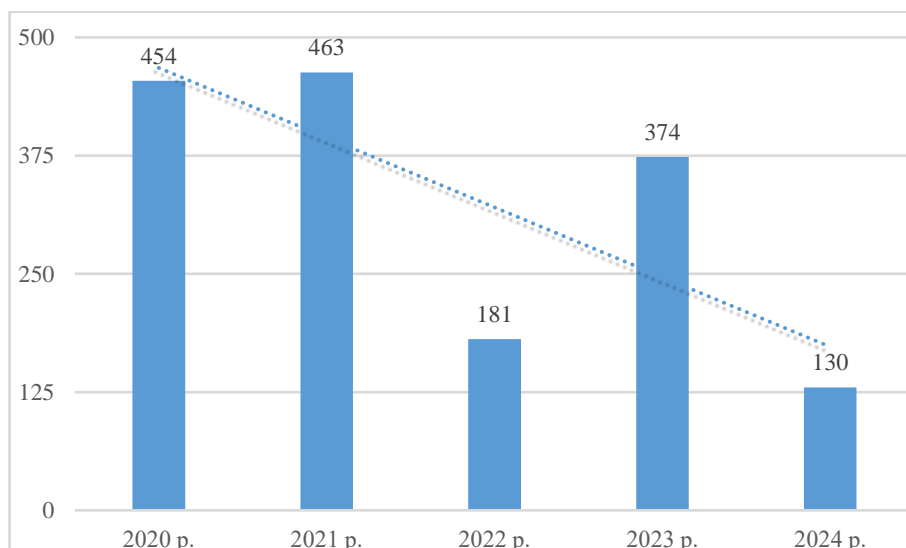


Рис. 2.4. Запуск житлових об'єктів

Джерело: побудовано автором

Виконання бюджету Солом'янської районної адміністрації в Києві, особливо в контексті державних закупівель і розвитку освітньої інфраструктури під час війни, викликало значні занепокоєння. Декілька тендерів у сфері освіти були розкритиковані за завищення вартості, зокрема закупівлі таких товарів, як гімнастичні мати та генератори. Наприклад, є повідомлення про тендери на майже 1,5 мільйона гривень, виділених на ремонт вентиляційних систем у базових укриттях, а також на майже 2,3 мільйона гривень для проєктування радіаційних укриттів.

Крім того, прозорість та чесність проведених тендерів викликають сумніви через розбіжності в закупівельних практиках. Є скарги на те, що адміністрація району могла бути причетна до змови з підрядниками для завищення обсягів робіт, що створює можливості для корупції

Ситуацію ускладнює відсутність належного контролю, оскільки деякі процеси закупівель не отримали достатньої уваги з боку органів державного контролю, попри численні звернення громадськості.

Ці проблеми з бюджетом і закупівельними процесами відображають більш широкі труднощі в управлінні фінансами в умовах війни, коли навіть основні державні послуги перебувають під великим тиском. Попри ці труднощі, зусилля району щодо вирішення інфраструктурних питань продовжують отримувати змішані відгуки від громадськості.

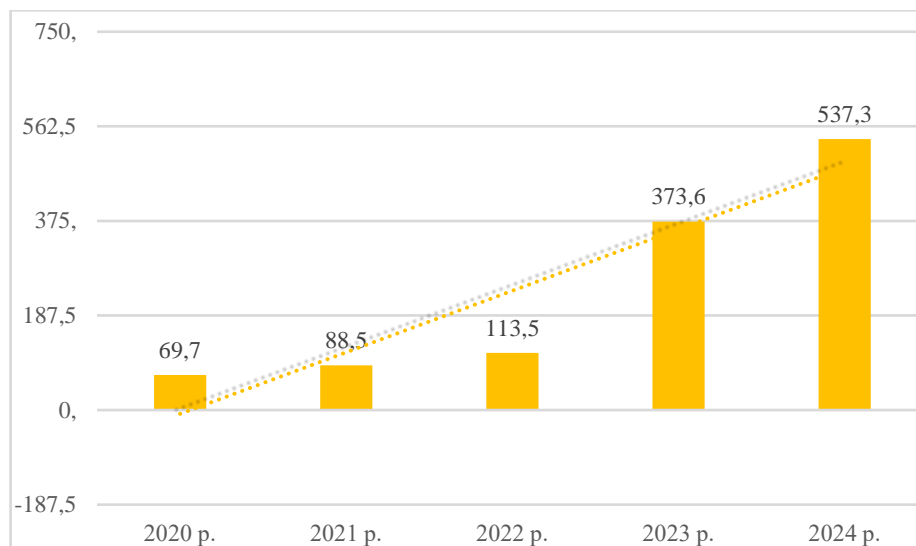


Рис. 2.5. Динаміка надходження податків до бюджету м. Києва

Джерело: побудовано автором

Очікуване виконання зведеного бюджету міста Київ за 2024 рік прогнозується на рівні 589 736,8 тис. грн, що на 16,8% більше за програмні показники. Це зростання відбулося в основному завдяки збільшенню надходжень від основних бюджетоутворюючих платників, серед яких великі підприємства та бюджетні установи.

Згідно з прогнозами, видаткова частина бюджету складе 623 830,1 тис. грн, що на 123,6% більше за заплановані показники. Витрати на утримання соціально-культурної сфери та трансферти населенню становлять понад 90% від загальних видатків.

Соціальна політика також відзначається певними досягненнями. Фонд оплати праці на кінець 2024 року, з середньообліковою чисельністю штатних працівників 13 800 осіб, складе 1 710 979,2 тис. грн. Прогнозний фонд оплати праці на 2024 рік збільшиться на 15,2% і складе 1 971 456,0 тис. грн.

Середня заробітна плата штатного працівника в 2024 році складає 10 332,0 грн, що на 2,6% більше за заплановану цифру. Прогнозна середня заробітна плата на 2024 рік складе 12 080,0 грн, що на 16,9% більше порівняно з 2023

роком.

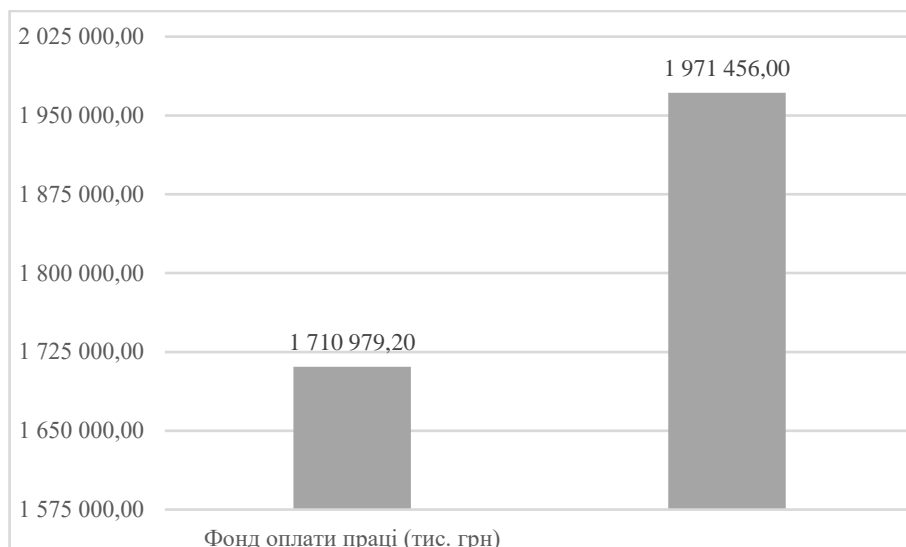


Рис. 2.6. Тенденції фонду оплати праці

Джерело: побудовано автором

У системі соціального захисту населення міста Київ у 2023-2024 роках реалізуються важливі заходи, спрямовані на покращення матеріального становища найбільш уразливих верств населення. Особливу увагу приділяють підтримці незахищених верств населення. Водночас здійснюються реформи, спрямовані на вдосконалення алгоритму розподілу житлових субсидій.

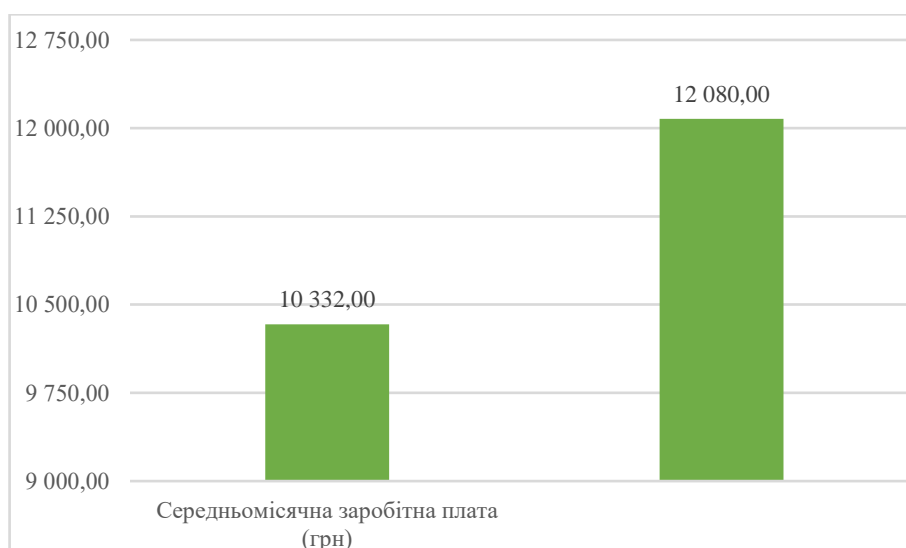


Рис. 2.7. Зміни середньомісячної заробітної плати

Джерело: побудовано автором

Повномасштабне вторгнення країни-агресора та складна економічна ситуація спричинили істотний вплив на соціально-економічний розвиток у місті Києві. Станом на 1 жовтня 2023 року в Управлінні соціального захисту населення Київської міської державної адміністрації було зареєстровано понад 10 тисяч ВПО, серед яких близько 2000 працездатних, більше ніж 1000 дітей, понад 400 інвалідів і близько 5000 пенсіонерів. Ці демографічні зміни суттєво впливають на соціальні та економічні процеси в місті.

У 2023 році було забезпечено санаторно-курортним оздоровленням 45 громадян пільгових категорій, серед яких люди з інвалідністю, учасники АТО та постраждали від аварії на ЧАЕС. Крім того, 5 осіб із числа учасників бойових дій отримали послуги з психологічної реабілітації.

Щодо ринку праці, очікується, що в 2024 році на зареєстрований ринок праці міста вийде 1200 осіб. В рамках активних заходів сприяння зайнятості, планується працевлаштувати 700 осіб, пройти професійну підготовку 250 осіб та залучити до громадських робіт 300 осіб. Ці заходи допоможуть знизити рівень безробіття та забезпечити соціальну підтримку громадянам Києва.

Наразі ринок праці в Києві характеризується складною і динамічною ситуацією, оскільки економічні та соціальні процеси безпосередньо впливають на кількість та якість робочих місць. У 2023-2024 роках спостерігається поступове зростання рівня зайнятості, але й водночас збереження високого рівня безробіття серед певних груп населення, таких як молодь, люди старшого віку та внутрішньо переміщені особи. Зважаючи на економічні виклики, такі як вплив пандемії та війни в Україні, важливими напрямками стали програми професійної підготовки, перепідготовки та підтримка громадських робіт. Одночасно з цим, активно реалізуються заходи щодо зниження безробіття через активні послуги працевлаштування від державних і приватних структур, що включають курси підвищення кваліфікації та роботу з підприємцями щодо створення нових

робочих місць.

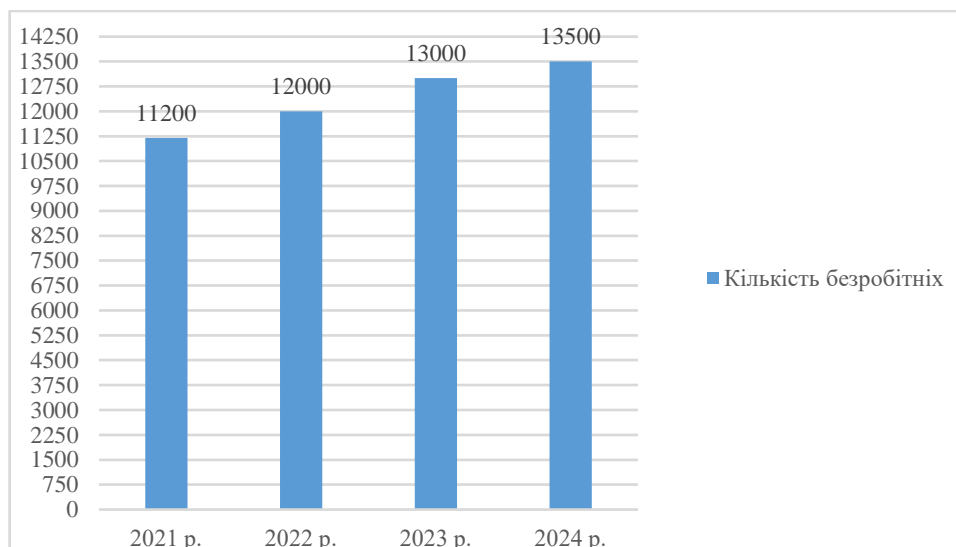


Рис. 2.8. Покриття незайнятих осіб, які зареєстровані в центрі зайнятості, активними заходами для сприяння працевлаштуванню

Джерело: побудовано автором

Ці дані демонструють стабільне збільшення кількості осіб, охоплених послугами центру зайнятості, а також постійну підтримку громадян через активні заходи сприяння зайнятості.

Як бачимо з проведеного аналізу, діяльність Солом'янської РДА належно організована, хоча і має певні питання, які потребують вирішення.

2.3. Системний аналіз прийняття управлінських рішень в структурних підрозділах Солом'янської РДА

Для аналізу процесу прийняття управлінських рішень скористаємося системним аналізом. Системний аналіз – це сукупність певних наукових методів і практичних прийомів вирішення різноманітних проблем, що виникають у всіх сферах цілеспрямованої діяльності суспільства, на основі системного підходу та надання об'єкта дослідження у вигляді системи. Характерним для системного

аналізу є те, що пошук кращого рішення проблеми починається з визначення та впорядкування цілей діяльності системи, при функціонуванні якої виникла ця проблема. При цьому встановлюється відповідність між цими цілями, можливими шляхами вирішення виниклої проблеми і потреби для цього ресурсами.

Системний аналіз характеризується головним чином впорядкованим, логічно обґрунтованим підходом до дослідження проблем і використанню існуючих методів їх рішення, які можуть бути розроблені в рамках інших наук.

Розгляд у попередніх підрозділах діяльності Солом'янської РДА спонукає до проведення системного аналізу прийнятих адміністрацією рішень.

В управлінні Соцзахисту за штатним розкладом працює 23 особи. Під час проведення системного аналізу щодо виконання сумісних функцій визначено, що найбільше сумісних функцій присутнє у відділі з питань праці та соціально-трудових відносин у посадових інструкціях головного спеціаліста відділу з питань праці та соціально-трудових відносин.

У відділі персоніфікованого обліку пільгової категорії населення є значне виконання сумісних функцій, це пов'язано зі специфікою роботи відділу, адже вони приймають громадян щодо оформлення пільг на житлово-комунальні послуги, формують Єдиний Державний Реєстр осіб, що мають право на пільги, тощо [48].

Найменше сумісних функцій було виявлено в апараті управління та у відділі автоматизованої обробки інформації та контролю за призначенням соціальних виплат.

Аналіз роботи відділів показав наступне. Відділ бухгалтерського обліку та звітності – штат складає 3 особи: головний бухгалтер та головний спеціаліст 2 особи. Посадові інструкції головних спеціалістів ідентичні. Це пов'язано зі специфікою діяльності, тобто всі виконують одну роботу – організують бухгалтерський облік на основі встановлених правил його ведення. Відділ взаємодіє з іншими підрозділами Солом'янської райдержадміністрації, фінансовим управлінням, управлінням державного казначейства, управлінням

пенсійного фонду тощо.

У відділі з питань праці та соціально-трудових відносин фактично працюють 3 особи: начальник відділу, головний спеціаліст, головний спеціаліст з обслуговування інвалідів, ветеранів війни і праці. Посадові інструкції начальника відділу та головного спеціаліста практично ідентичні.

Відділ персоніфікованого обліку пільгових категорій населення – штат складає 3 особи: начальник відділу та 2 головних спеціаліста. У цьому відділі присутнє значне виконання сумісних функцій, це пов'язано зі специфікою роботи відділу, адже вони приймають громадян щодо оформлення пільг на житлово-комунальні послуги, формують Єдиний Державний Реєстр осіб, що мають право на пільги [49].

Відділ прийому громадян – працює 3 особи: начальник відділу та головний спеціаліст 2 особи. Посадові інструкції начальника відділу та головного спеціаліста практично ідентичні. Це пов'язано зі специфікою діяльності, тобто всі виконують одну роботу – прийом громадян. Посадові інструкції головних спеціалістів ідентичні. Вони виконують функції інформування відвідувачів, а також певної організації роботи спеціалістів прийому (видача талонів до певного спеціаліста).

Відділ прийняття рішень – штат складає 3 особи: начальник відділу та 2 головних спеціаліста. У відділ прийняття рішень передаються всі особові справи мешканців Солом'янського району, які звернулися за допомогою. Посадові інструкції начальника відділу та головного спеціаліста практично ідентичні. Причиною цього також є специфіка роботи та необхідність прийому громадян для ознайомлення з прийнятими рішеннями.

Відділ автоматизованої обробки інформації та контролю за призначенням соціальних виплат – фактично працює 3 особи: начальник відділу та 2 головних спеціаліста. Головні спеціалісти виконують ідентичні функції, що відповідає специфіці роботи відділу. Головний спеціаліст виконує у відділі роботу, яка пов'язана з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням (налаштування програм, фіксує, архівує, формує, відправляє інформацію в базу

до головного спеціаліста відповідного відділу Київської міської ради та отримує від нього зворотну інформацію, розархівує, установлює бази. Отримує нові версії програми та установлює їх. Працює з інформаційно-пошуковою системою. Працює над обліком несплати. Веде вибірки даних для призначення субсидій).

Також у положенні про Управління прописано, що воно займається соціальним обслуговуванням інвалідів, пенсіонерів, самотніх непрацездатних громадян похилого віку і всебічно сприяє їм в отриманні ними соціального обслуговування та соціальних послуг за місцем проживання, але з'ясовано, що цим займаються спеціальні територіальні центри соціального обслуговування пенсіонерів і самотніх непрацездатних громадян, які є самотньою юридичною особою. Взаємодію з цими центрами здійснюють і апарат управління і спеціалісти відділів стосовно того контингенту, за який вони відповідальні. Але у посадових інструкціях це не прописано.

Метод фотографії робочого часу є одним із основних інструментів у дослідженні ефективності використання робочого часу працівників. Він полягає у фіксації всіх видів діяльності, що здійснюються працівником протягом робочого дня, із зазначенням тривалості кожної операції. Це дає змогу детально оцінити розподіл часу між основними та допоміжними операціями, виявити резерви для підвищення ефективності праці та оптимізації процесів.

Позитивні сторони методу:

1. Об'єктивність: Завдяки точному фіксуванню часу на кожній конкретній операції, цей метод дозволяє отримати реальну картину використання робочого часу.
2. Простота застосування: Метод не вимагає складного технічного обладнання, достатньо лише спеціальних записів або програмного забезпечення для обліку часу.
3. Можливість виявлення «втраченого» часу: Фотографія робочого часу дає змогу виявити моменти неефективного використання часу, такі як непотрібні затримки, паузи чи затримки в процесі.
4. Підвищення контролю: Керівники отримують чітке уявлення про

робочий процес на кожному етапі, що дозволяє своєчасно вжити коригувальних заходів.

Негативні сторони методу:

1. Часозатратність: Для отримання точних даних необхідно здійснити детальний запис кожної операції, що може зайняти значний час і вплинути на продуктивність праці.

2. Можливість порушення природного ходу роботи: Присутність спостерігача чи необхідність запису може відволікати працівників та впливати на їхню продуктивність.

3. Необхідність великих обсягів даних для аналізу: Для отримання достовірних результатів потрібно здійснити фотографії робочого часу на великій кількості робочих місць або протягом значного періоду часу, що потребує великих ресурсів.

4. Можливі неточності: Визначення точного часу для кожної операції може бути суб'єктивним і залежати від інтерпретації спостерігача.

Алгоритм проведення методу фотографії робочого часу:

1. Підготовка:

- визначити об'єкт спостереження (працівника, робоче місце або процес).
- оформити документацію для фіксації результатів (таблиці або програмне забезпечення для запису).
- ознайомити працівників з метою дослідження та правилами спостереження.

2. Збір даних:

- протягом робочого дня здійснюється запис кожної операції, що виконується працівником, із зазначенням початку та закінчення.
- для кожної операції фіксується її вид (основна, допоміжна, перерва тощо), тривалість і, за можливості, причини затримок або неефективного використання часу.

3. Аналіз результатів:

- зібрані дані аналізуються для виявлення закономірностей у

використанні робочого часу.

– оцінюються основні та допоміжні операції, а також виявляються неефективні моменти в процесі роботи.

4. Оцінка ефективності:

– проводиться порівняння результатів фотографії робочого часу з нормами і стандартами, визначеними для конкретної галузі чи підприємства.

– визначаються можливі резерви для покращення використання робочого часу.

5. Коригувальні заходи:

– на основі аналізу розробляються рекомендації щодо покращення організації праці, оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності.

Цей метод є потужним інструментом для детального дослідження використання робочого часу та оптимізації процесів, хоча він потребує значних зусиль для збору та аналізу даних.

Беручи за основу інформацію від фотографії робочого часу є можливість отримати ряд необхідних показників, зокрема:

1. Коефіцієнт використання робочого дня ($K_{в.р.д.}$):

$$K_{в.р.д.} = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП}{\text{Тривалістьробочогодня}}, \quad (2.1)$$

де:

- *ПЗ* – підготовчо-заключний час;
- *ОП* – оперативний час;
- *ОМ* – час обслуговування робочого місця;
- *ВОП* – нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника ($K_{в.р.ч.}$):

$$K_{в.р.ч.} = \frac{ПП - ВОП}{\text{Тривалістьробочогодня}}, \quad (2.2)$$

де:

– ПП – перерви, що залежать від працівника.

3. Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника ($K_{в.р.ч.}$):

$$K_{в.р.ч.} = \frac{ПН}{\text{Тривалістьробочогодня}}, \quad (2.3)$$

де ПН - втрати робочого часу, що не залежать від працівника.

На основі даних показників можна визначити:

1. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу $K_{п.п.п.}$:

$$K_{п.п.п.} = \frac{ПП - ВОП + ПН}{ОП} \quad (2.4)$$

Для удосконалення діяльності органів публічної влади в частині управлінської праці проведемо аналіз витрат робочого часу за допомогою фотографії робочого часу головного спеціаліста відділу прийому громадян Солом'янської районної державної адміністрації в місті Києві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Спостережний лист фотографії робочого часу головного спеціаліста відділу прийому громадян

№ з/п	Предмет спостереження	Поточний час (год., хв.)	Тривалість (хв.)	Індекс
1	Початок роботи	8.00		
2	Підготовка робочого місця	8.35	5	ПЗ

3	Паління цигарок, стороння розмова зі співробітником	8.45	10	ПП
4	Підготовка необхідних бланків документів для прийому громадян	8.50	5	ОП
5	Прийом громадян	11.00	130	ОП
6	Залишення робочого місця за особистими потребами	11.10	10	ВОП
7	Перевірка комплектності документів, відповідності вимогам законодавства, достовірності, повноти поданих даних	11.45	35	ОП
8	Стороння розмова по телефону	12.00	15	ПП
9	Обідня перерва	13.00	60	ВОП
10	Прийом громадян	14.00	60	ОП
11	Передача особов. справ у інший структурний підрозділ	14.30	30	ОП
12	Реєстрація прийнятих заяв та документів у відповідному журналі реєстрації	15.00	30	ОП
13	Залишення робочого місця за особистими потребами	15.10	10	ВОП
14	Підготовка документів на призначення допомоги на відповідну виплату	16.00	50	ОП
15	Залишення робочого місця з метою паління цигарок та бесіди з колегами	16.15	15	ПП
16	Щоденний аналіз прийому громадян та консультацій	16.40	25	ОП
17	Планування заходів на наступний день	16.45	5	ОП
18	Наведення порядку на робочому місці	16.55	10	ОМ
19	Закінчення робочого дня	17.00	5	ПЗ
Разом			480 хв	

За матеріалами спостереження згрупуємо однойменні затрати робочого часу (табл. 2.3).

Зведення однойменних затрат часу

№ рядка за листом спостереження	Назва затрат часу	Тривалість (хв.)	Позначення
1	2	3	4
2 19	Підготовка робочого місця Закінчення робочого дня	5 5	ПЗ ПЗ
Всього	Підготовчо-заклучний час	10	ПЗ
4	Підготовка необхідних бланків документів для прийому громадян	5	ОП
7	Перевірка правильності та повноти прийнятих документів на призначення усіх видів соціальної допомоги	35	ОП
5, 10 11	Прийом громадян Передача особових справ в підрозділ прийняття рішень	130; 60 30	ОП ОП
12	Реєстрація прийнятих заяв та документів у відповідному журналі реєстрації	30	ОП
14	Підготовка документів на призначення усіх видів соціальної допомоги на комісію з питань соціального захисту населення	50	ОП
16	Щоденний/щотижжневий аналіз прийому громадян та консультацій	25	ОП
17	Планування заходів на наступний день	5	ОП
Всього	Оперативний час	370	ОП
18	Наведення порядку на робочому місці	10	ОМ
Всього	Час обслуговування робочого місця	10	ОМ
6, 13	Залишення робочого місця за особистими потребами	10; 10	ВОП
Всього	Нормативний час на відпочинок і особисті потреби	20	ВОП
3 8 15	Паління, стороння розмова Стороння розмова по телефону Паління, стороння розмова	10 15 15	ПП ПП ПП
Всього	Перерви в роботі, організовані працівником	40	ПП
Разом		480 хв	

За емпіричними даними можливо скласти баланс фактичного робочого

часу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Баланс робочого часу

Затрати часу	Тривалість		Позначення
	хв.	%	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Підготовчо-заключний час	10	2,08	ПЗ
Оперативний час	370	77,08	ОП
Час на прибирання робочого місця	11	2,09	ОМ
Нормативний час на відпочинок і особисті потреби	20	4,2	ВОП
Перерви, що залежать від працівника	40	8,3	ПП
Всього по балансу	480	100	

Далі, використовуючи результати розрахунку балансу робочого часу, отримуємо наступні значення:

1. Коефіцієнт використання робочого дня (Кв.р.д):

$$\text{Кв. р. д.} = \frac{10 + 370 + 10 + 20}{480} = 0,854 \text{ або } 85,4\%$$

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника (Кв.р.ч.):

$$\text{Кв. р. ч.} = \frac{40 - 20}{480} = 0,0416 \text{ або } 4,16\%$$

3. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу Кп.п.п.:

$$\text{Кп. п. п.} = \frac{40 - 20}{370} = 0,054 \text{ або } 5,4\%$$

Для обрахунку нормативного балансу робочого часу дня беруться до уваги нормативи часу на підготовчо-заключні операції, сервіс робочого місця, на відпочинок і особисті потреби, затверджені для даного виду робіт. Наприклад,

якщо нормативи ПЗ = 10 хв. на зміну, ОМ = 2,08% і ВОП = 4,2% оперативного часу, то нормативний оперативний час (ОП_{норм}) визначається за формулою:

$$\text{ОП} = \frac{\text{Тривалість робочого дня} - \text{ПЗ}}{\text{ОМ} + \text{ВОП}} \quad (2.5)$$

$$\text{ОП} = \frac{480 - 10}{1 + (2,08 + 4,2) \div 100} = 442 \text{ хв.}$$

Тоді нормативи на обслуговування робочого місця: (442 * 0,0208 = 9 хв.) і на відпочинок і на особисті потреби (442 * 0,042 = 19 хв.)

Перевірка: 442 + 10 + 9 + 19 = 480 хв.

Для прикладу, розглянемо фотографію робочого часу головного спеціаліста відділу персоніфікованого обліку пільгових категорій населення Солом'янської РДА (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Спостережний лист фотографії робочого часу головного спеціаліста
відділу персоніфікованого обліку пільгових категорій населення**

№ з/п	Предмет спостереження	Поточний час (години, хвилини)	Тривалість (хв.)	Індекс
1	2	3	4	5
1	Початок робочого дня	8.00		
2	Стороння розмова з колегою	8.13	13	ПП
3	Підготовка робочого місця	8.18	5	ПЗ
4	Складання персональних облікових карток на пільговиків	9.05	47	ОП
5	Прийом громадян	10.00	55	ОП
6	Залишення робочого місця за особистими потребами	10.10	10	ВОП
7	Прийом громадян	12.00	110	ОП
8	Обідня перерва	13.00	60	ВОП
9	Прийом громадян	14.00	60	ОП

Продовження табл. 2.5 10		Стороння розмова по телефону	14.22	22	ПП
	11	Формування Єдиного держ. реєстру осіб	15.00	38	ОП
	12	Залишення робочого місця за особистими потребами	15.07	7	ВОП
	13	Перевірка законодавчих актів стосовно пільговиків (вносить до Реєстру відповідні уточнення)	15.42	35	ОП
	14	Паління цигарок	15.48	6	ПП
	15	Розгляд звернень та скарг заявників	16.10	22	ОП
	16	Підготовка відомостей для складання інформації та звітів	16.30	20	ОП
	17	Наведення порядку на робочому місці	16.35	5	ОМ
	18	Передчасний вихід з робочого місця	17.00	25	ПП
		Разом		480 хв.	

За матеріалами спостереження необхідно згрупувати однойменні затрати робочого часу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведення однотипних витрат робочого часу

№ рядка	Назва затрат часу	Тривалість (хв.)	Позначення
1	2	3	4
3	Підготовка робочого місця	5	ПЗ
Всього	Підготовчо-заклучний час	5	ПЗ

4	Складання персональних облікових карток на пільговиків	47	ОП
5,7,9	Прийом громадян	55; 110; 60	ОП
11	Формування Єдиного Державного Реєстру осіб	38	ОП
13	Перевірка законодавчих актів стосовно пільговиків (вносить до Реєстру відповідні уточнення)	35	ОП
15	Розглядає звернення і скарги заявників	22	ОП
16	Готує відомості для складання інформації та звітів	20	ОП
Всього	Оперативний час	387	ОП
17	Наведення порядку на робочому місці	5	ОМ
Всього	Час обслуговування робочого місця	5	ОМ
6,12	Відхід за особистими потребами	10; 7	ВОП
Всього	Нормативний час на відпочинок і особисті потреби	17	ВОП
2	Стороння розмова з товаришем	13	ПП
10	Стороння розмова по телефону	22	ПП
14	Куріння	6	ПП
18	Передчасний відхід з робочого місця	25	ПП
Всього	Перерви, що залежать від працівника	66	ПП
Разом		480	

За матеріалами спостереження складемо баланс фактичного робочого часу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Баланс робочого часу

Затрати часу	Тривалість		Позначення
	хв.	%	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Підготовчо-заклучний час	5	1,04	ПЗ
Оперативний час	387	80,6	ОП
Час обслуговування робочого місця	5	1,04	ОМ

Нормативний час на відпочинок та особисті потреби	17	3,5	ВОП
Перерви у роботі, що залежать від працівника	66	13,8	ПП
Всього по балансу	480	100	

Далі, використовуючи матеріали балансу робочого часу, розраховують такі показники:

1. Коефіцієнт використання робочого дня (Кв.р.д):

$$\text{Кв. р. д.} = \frac{5 + 387 + 5 + 17}{480} = 0,862 \text{ або } 86,2\%$$

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника (Кв.р.ч.):

$$\text{Кв. р. ч.} = \frac{66 - 17}{480} = 0,1 \text{ або } 10\%$$

3. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу Кп.п.п.:

$$\text{Кп. п. п.} = \frac{66 - 17}{387} = 0,13 \text{ або } 13\%$$

Для розрахунку нормативного балансу робочого часу дня використовуються нормативи часу на підготовчо-заклучні операції, обслуговування робочого місця, на відпочинок і особисті потреби, затверджені для даного виду робіт. Наприклад, якщо нормативи ПЗ = 5 хв. на зміну, ОМ = 1,04% і ВОП = 3,5% оперативного часу, розрахуємо нормативний оперативний час:

$$\text{ОП} = \frac{480 - 5}{1 + (1,04 + 3,5) \div 100} = 454 \text{ хв.}$$

Відповідно, нормативи на обслуговування робочого місця: $(454 * 0,0104 = 5 \text{ хв.})$ і на відпочинок і на особисті потреби $(454 * 0,035 = 16 \text{ хв.})$

Перевірка: $454 + 5 + 5 + 16 = 480 \text{ хв.}$

Дослідивши записи про робочий час двох працівників, можна зробити висновок, що робочий час не використовується в повному обсязі, через перевищення часу, витраченого на особисті потреби, а також через наявність втрат через порушення трудової дисципліни.

Наступним інструментом, який допомагає приймати управлінські рішення щодо ефективності використання трудового потенціалу посадових осіб органів публічної влади є хронометраж.

Хронометраж – це метод вимірювання та аналізу часу, який витрачається на виконання певних операцій чи процесів. Він полягає у детальній реєстрації та обліку часу, що витрачається на кожну дію, з метою виявлення можливостей для покращення ефективності робочих процесів [38].

Мета хронометражу:

- Оцінка витрат часу на виконання різних видів робіт;
- Виявлення неефективних або зайвих етапів у робочому процесі;
- Підвищення продуктивності праці через оптимізацію робочих процесів.

Алгоритм проведення хронометражу:

1. Вибір об'єкта дослідження: Першим кроком є визначення, яку операцію чи процес буде аналізувати хронометраж.
2. Визначення одиниць вимірювання часу: Час може вимірюватися в секундах, хвилинах або годинах залежно від характеру процесу.
3. Спостереження та запис: Протягом визначеного періоду часу здійснюється спостереження за виконанням робіт і фіксація часу, витраченого на кожну дію.
4. Обробка результатів: Після збору даних проводиться аналіз часу, витраченого на різні етапи, і порівняння з нормами чи стандартами.
5. Визначення резервів: На основі аналізу виявляються можливості для скорочення часу або удосконалення процесів.

Позитивні аспекти хронометражу:

- Покращення ефективності: Дає змогу виявити слабкі місця в робочих процесах і оптимізувати їх;

- Об'єктивність: Забезпечує точні дані про час, що витрачається на виконання операцій;

- Підвищення продуктивності: Завдяки аналізу часу знижуються витрати часу на неефективні етапи, що призводить до зростання загальної ефективності роботи.

Негативні аспекти:

- Часозатратність: Процес хронометражу може вимагати значних затрат часу, особливо при вивченні складних чи тривалих процесів;

- Вплив на продуктивність: Присутність спостерігача може відволікати працівників і впливати на їхню звичайну продуктивність;

- Необхідність точності: Для точних результатів хронометраж має бути детальним, що може вимагати значних зусиль і ресурсів.

Застосування хронометражу:

- Виробничі підприємства: Для аналізу витрат часу на виконання операцій у процесах виробництва;

- Офісні роботи: Для оцінки часу, витраченого на виконання адміністративних чи бухгалтерських завдань;

- Логістичні компанії: Для аналізу часу, витраченого на перевезення, складування та доставку товарів.

Хронометраж є важливим інструментом у рамках управління часом і оптимізації робочих процесів, адже дозволяє отримати об'єктивну картину витрат часу та знайти можливості для підвищення результативності роботи публічних службовців. Для розуміння ситуації і вироблення рекомендацій щодо організації управлінської діяльності проаналізуємо витрати робочого часу методом хронометражу роботи головного спеціаліста з обслуговування незахищених верств населення Солом'янської РДА (табл. 2.8).

Хронометраж головного спеціаліста з обслуговування незахищених верств населення Солом'янської районної адміністрації Київської міської ради

№ з/п	Перелік функціональних обов'язків	Головний спеціаліст з обслуговування незахищених верств населення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Контроль за веденням діловодства	1,55
2	Збереження документів відділу обслуговування незахищених верств населення у відповідності з чинним законодавством	3,25
3	Здійснює контроль за дотримання трудової/виконавчої дисципліни співробітниками	2,25
4	Інформує громаду за допомогою СМІ про зміни процесу пільгування (газети, радіо)	4,10
5	Виконання звітів	6,55
6	Прийом громадян у запланований час	8,00
7	Забезпечує навчання працівників відділу по вивчання нормативних документів	1,50
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
8	Участь у комісії щодо розглядання ситуацій щодо отримання статусу УБД	3,25
9	Участь у розробці проєктів нормативних та організаційно-методичних документів, пов'язаних з роботою відділу	5,65
10	кількість відпрацьованих годин за тиждень	36,1
	днів	5
	годин на день	8
	коефіцієнт завантаженості	7,22

Розглянемо хронометраж головного спеціаліста відділу прийняття рішень Солом'янської РДА (табл. 2.9).

**Хронометраж головного спеціаліста відділу прийняття рішень
Солом'янської районної адміністрації Київської міської ради**

№ з/п	Перелік функціональних обов'язків	Гол.спеціаліст відділу прийняття рішень
1	2	3
1	Забезпечує діяльність команди працівників щодо обробки заяв/документів	2,55
2	Здійснює перевірку стану виконання покладених завдань командою працівників стосовно рішень про закріплення за громадянами відповідної соціальної допомоги	3,35
3	Контролює виконання чинного законодавства, розроблених та затверджених відповідних інструкції з діловодства, ключових нормативно-правових актів, які покликані здійснювати процес регуляції в системі розподілу адресної соціальної допомоги	2,75
4	Проводить аудит заходів стосовно розрахункових дій спеціалістів відділу (особливо питання розподілу та встановлення адресної соціальної допомоги)	4,60
5	Відповідає за своєчасність формування реєстру особових справ пільговиків для забезпечення роботи підрозділів РДА	3,55
6	Забезпечення безперервного процесу підвищення кваліфікації команди працівників відповідного відділу РДА	6,10
7	Робота з документами у відповідності з чинним законодавством	5,70
8	Підготовка пропозицій та розробка комплексних заходів, які стосуються питань адресної соціальної допомоги	3,35
9	Візує протокол рішення та повідомлення про призначення, передачу особових справ Начальнику управління для прийняття рішення про призначення	1,40
10	кількість відпрацьованих годин за тиждень	33,35
	днів	5
	годин на день	8
	коефіцієнт завантаженості	6,67

В результаті проведення аналізу за допомогою хронометражу визначено, що найбільш затратні за часом такі види діяльності головного спеціаліста відділу

прийняття рішень щодо надання статусу учасника бойових дій:

виконання звітів;

прийом громадян;

робота з документами у відповідності з чинним законодавством.

Варто зауважити, що два спеціалісти за тиждень не повністю завантажені, тобто в день спеціалісти працюють в середньому 7 годин на день. Номінальний коефіцієнт завантаженості 7,5. Необхідна додаткова перевірка графіку підвищення кваліфікації головного спеціаліста відділу прийняття рішень.

Крім того, варто зробити перерозподіл функцій відповідно до посадових інструкцій, так, в посадовій інструкції начальника відділу з питань праці та соціально-трудова відносин визначено, що спеціаліст реалізує наступну функцію: «Бере участь у комісії з розгляду питань, пов'язаних зі встановленням статусу учасника війни, жертвам нацистських переслідувань та у комісії з розгляду документів для призначення пенсій за особливі заслуги перед Україною» [47].

Але таку функцію за результатами хронометражу виконує головний спеціаліст з обслуговування інвалідів, ветеранів війни і праці.

Якщо така функція розподілена між даними спеціалістами, то і відповідні корегування повинні бути внесені до посадових інструкцій.

В цьому ж ключі було проведено аналіз результативності діяльності ЦНАП та виявлено актуальні питання взаємодії центрів надання адміністративних послуг та органів публічної влади, серед яких:

1. *Відсутність повної цифровізації документування.* Центри надання адміністративних послуг здійснюють співпрацю з органами влади згідно вимог законодавства України, однак нормативно-правова база передбачає обмежені можливості для використання цифрових носіїв та електронного документообігу.
2. *Доступ до баз даних органів влади.* Доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через центри надання адміністративних послуг, здійснюється у змішаній формі. Це означає, що

доступ залежить від домовленостей із конкретними суб'єктами. Незважаючи на досягнення угод із деякими органами, повний доступ до баз даних інших установ залишається обмеженим [31].

3. *Контроль за виконанням послуг.* За дотриманням строків надання адміністративних послуг слідкують адміністратори центрів, однак контроль за послугами, що надаються безпосередньо працівниками центру необхідно посилювати [31].

4. *Недостатня комунікація між громадянами і владою.* Наразі органи публічної влади зосереджені здебільшого на розвитку діяльності центрів надання адміністративних послуг, тоді як питання оцінювання якості надання послуг ще не стало пріоритетним завданням [31].

5. *Недостатнє фінансування на державному та місцевому рівнях,* що впливає на ресурсне забезпечення центрів (брак приміщень, обладнання та персоналу з належною підготовкою, а також низький рівень заробітної плати) [31].

6. *Нерівний доступ до онлайн-послуг* для жителів різних регіонів. Це вказує на потребу уніфікації вимог до надання адміністративних послуг в онлайн-форматі та забезпечення рівних можливостей доступу для всіх громадян незалежно від їхнього місця проживання [31].

Одним із можливих шляхів покращення якості адміністративних послуг і встановлення ефективної взаємодії з громадою є впровадження комплексної системи оцінювання якості послуг у провідних центрах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи детально розглянуто інструменти управління процесами підвищення результативності праці посадових осіб органів публічної влади. На прикладі Солом'янської районної державної адміністрації у місті Києві було досліджено діяльність структурних підрозділів органу державної влади та проаналізовано діяльність та

функціональні обов'язки працівників відповідних відділів.

Особливу увагу було приділено вивченню організаційних структур та ефективності виконання управлінських рішень на основі використання управлінських інструментів - фотографії робочого часу, що дозволяє оцінити використання робочого часу працівниками та виявити можливості для покращення продуктивності, та хронометражу, за допомогою якого було виміряно втрати робочого часу та дублювання деяких функцій.

Також були проаналізовані показники соціально-економічного розвитку району та міста, що дозволяє виявити позитивні зміни і потенційні резерви для подальшого розвитку Солом'янського району міста Києва.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ СОЛОМ'ЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

3.1. Удосконалення прийняття управлінських рішень через системний моніторинг функціональних обов'язків

Важливо зазначити, що ефективність діяльності органу публічної влади значною мірою залежить від сучасного стилю управління. Стиль є основою, яка проявляється при виконанні різних завдань та вирішенні проблем, що виникають у процесі діяльності.

Зокрема, діяльність органу публічної влади значною мірою визначається правильністю прийнятих організаційно-управлінських рішень та їх ефективною реалізацією, що має на увазі постійне вдосконалення і коригування урахуваючи вплив зовнішніх чинників.

Тому, можна стверджувати, що інформаційно-діловий стиль управління в цій публічній установі забезпечить: по-перше, належне регулювання етично-ділових відносин і ефективну комунікацію серед державних службовців органів публічної влади; по-друге, надання чітко визначених завдань для їх виконання на основі відповідної системи рішень, що стосуються різних проблемних ситуацій.

Інформаційно-діловий стиль управління в основному орієнтований на забезпечення точності в трактуванні та виконанні інформаційних потоків, а також на організаційно-адміністративне управління та координацію різноманітних робіт. Цей стиль сприяє чіткій передачі завдань та зменшує ризик інформаційного хаосу під час реалізації певних завдань.

Загалом, інформаційно-діловий стиль управління в установі має забезпечити чітке управління інформацією через відповідні організаційно-

управлінські рішення, що сприятимуть їх реалізації. З метою ефективного застосування цього стилю управління в установі, варто виділити кілька принципів, які докладніше розкриваються на рис. 3.1.

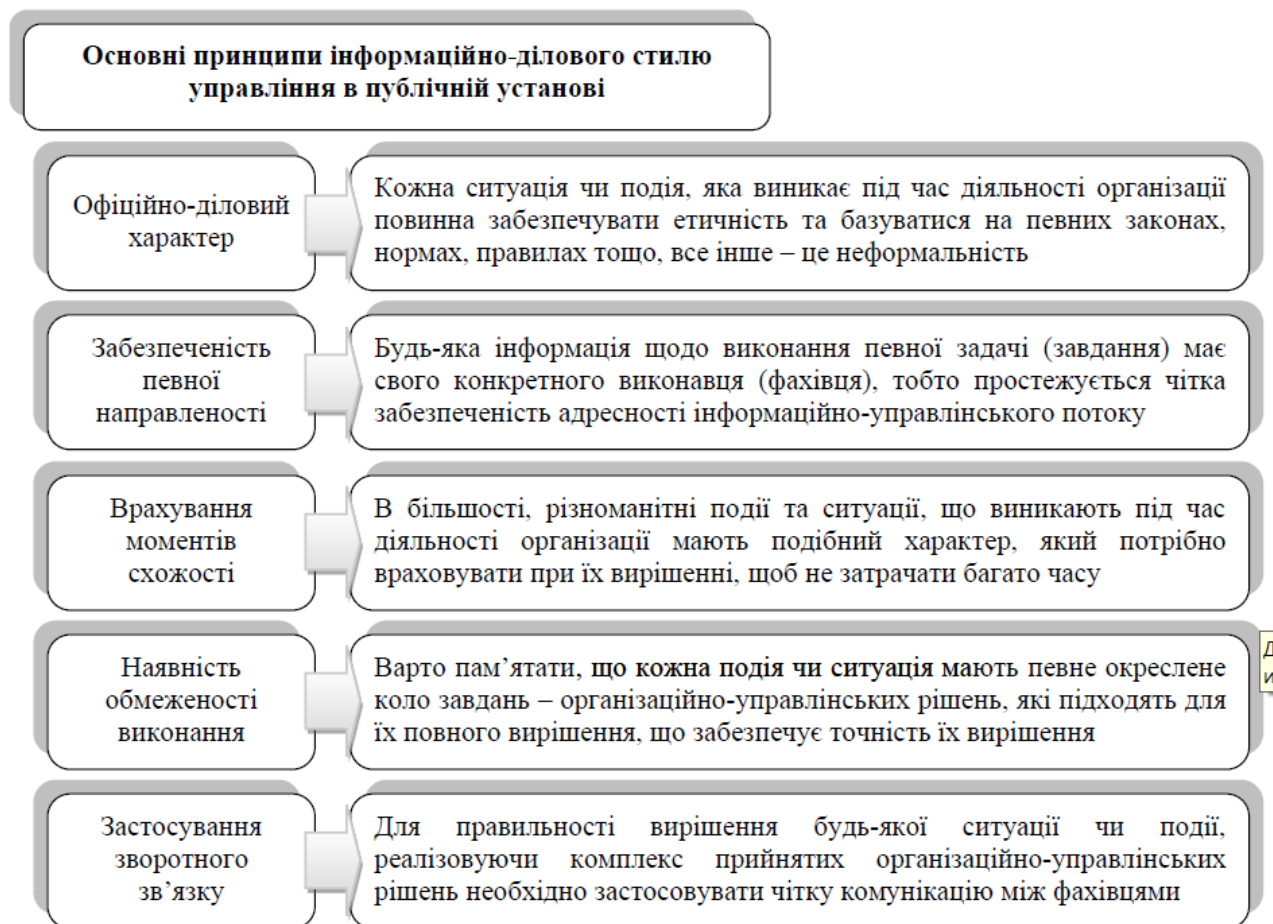


Рис. 3.1. Ключові положення, які забезпечують ефективне управління інформацією в Солом'янській РДА

Варто підкреслити, що стиль управління в органах публічної влади має вирішальний вплив на загальний успіх та розвиток. Саме від нього залежить не тільки ефективність роботи співробітників, але й підтримка належних комунікаційних зв'язків, а також дотримання етичних норм і законодавчих вимог на різних рівнях. Управлінський процес охоплює великий набір функцій, з яких головною є планування. Саме на основі планування реалізуються головні та додаткові завдання, які об'єднують діяльність публічних службовців для досягнення визначених цілей. Разом із плануванням, важливими аспектами є координація та контроль за виконанням завдань.

Також важливо зазначити, що ефективність застосування інформаційно-ділового стилю управління залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх відносяться політика органу публічної влади, її стратегія, корпоративна культура, а також постійний професійний розвиток працівників. Зовнішні чинники включають загальну економічну ситуацію в країні, законодавчі норми, наявність воєнно-політичних конфліктів і стан безпеки в країні.

Ці чинники тісно взаємопов'язані і визначають ефективність застосування управлінського стилю, що сприяє досягненню організаційних цілей та стабільному функціонуванню установи. Загальна концепція застосування цього стилю управління відображена на рис. 3.2.

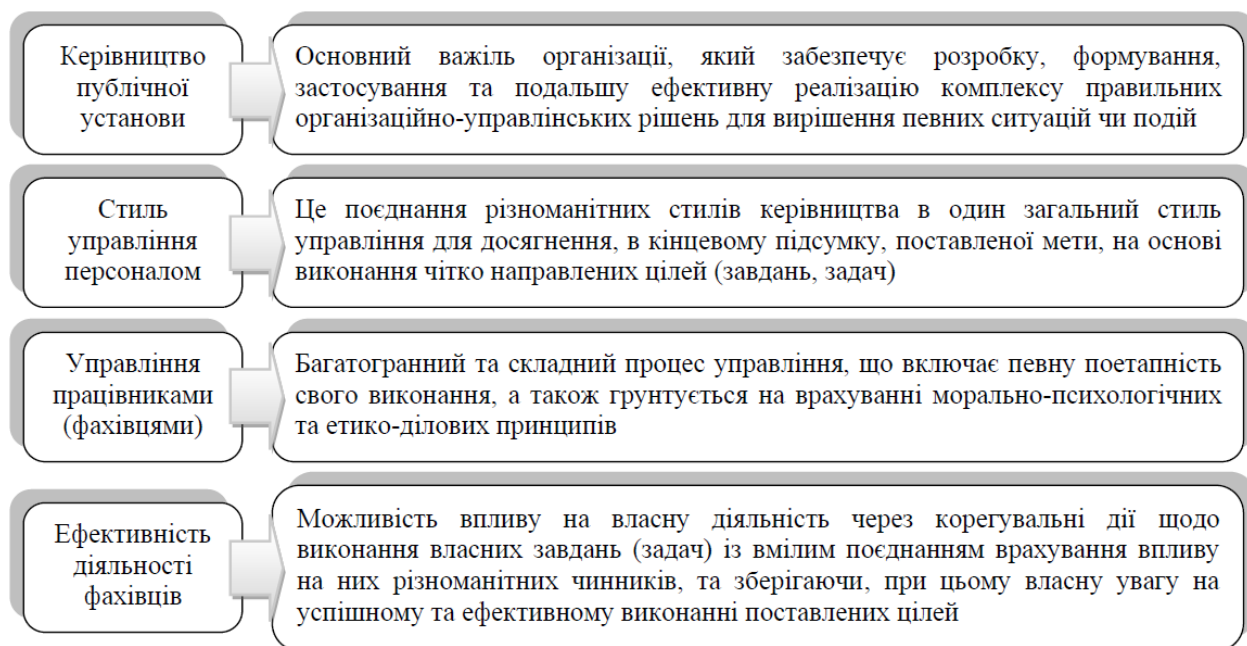


Рис. 3.2. Ключові положення, які забезпечують ефективне управління інформацією в Солом'янські РДА

Джерело: створено автором на основі джерела [50]

Необхідно зазначити, що правильний вибір стилю управління має вирішальне значення для подальшої діяльності органу публічної влади. Це стосується як загального стилю керівництва, так і специфічних підходів до управління, зокрема, щодо забезпечення ефективного інформаційно-ділового спрямування для виконання та реалізації організаційно-управлінських рішень, що дозволяють вирішувати наявні проблеми або реагувати на різні ситуації.

Загалом, важливими аспектами, що забезпечують успіх органів публічної влади, є здатність адаптуватися та пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін (рис. 3.3).

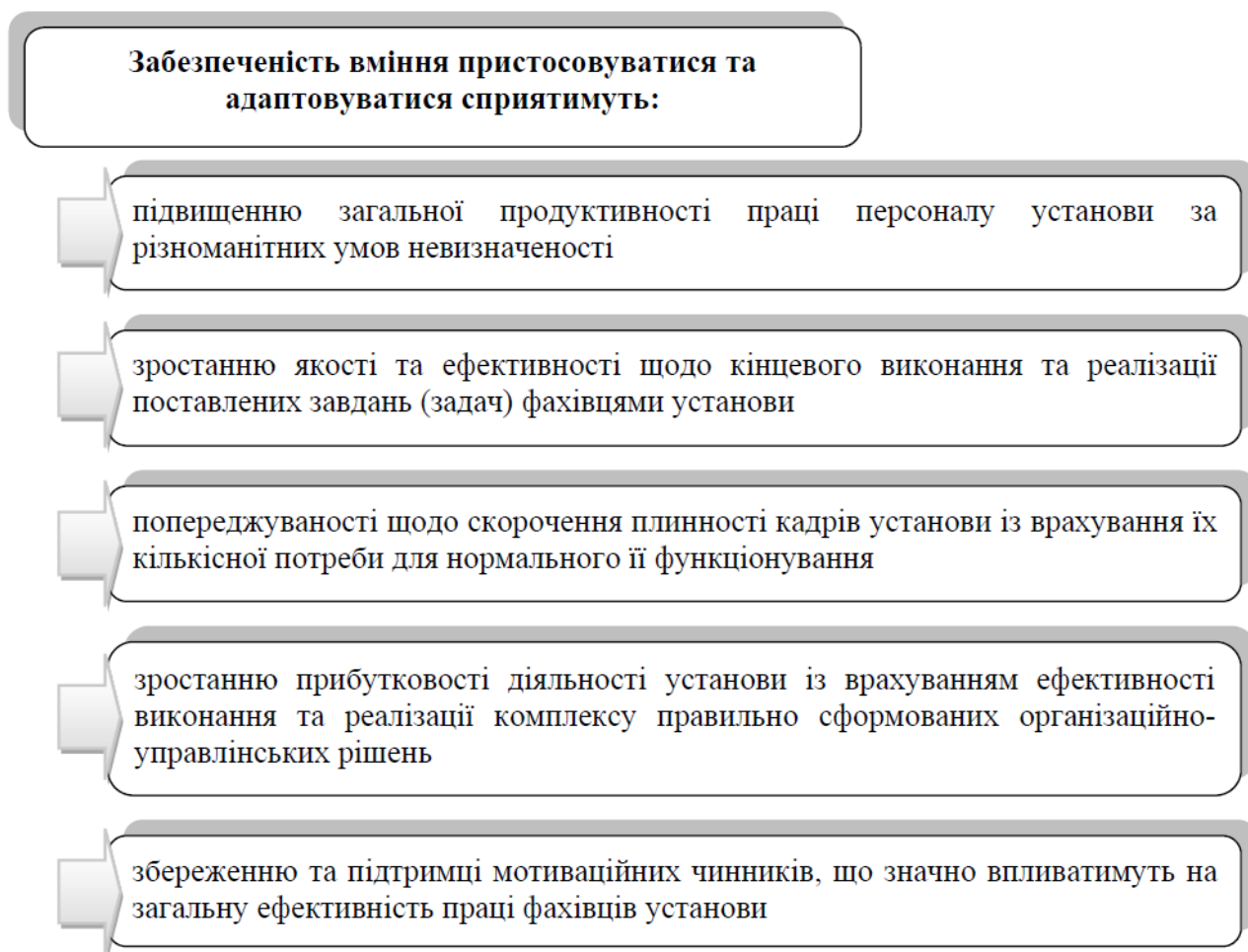


Рис. 3.3. Ключові навички, які забезпечать ефективність та стабільність функціонування Солом'янської РДА

Джерело: створено автором на основі джерела [42]

Доцільно зазначити, що інформаційно-діловий стиль управління в даній публічній установі не є найбільш визначальним для загального керівництва її діяльністю. Це скоріше комплекс умов та принципів, що сприяють ефективному виконанню і реалізації організаційно-управлінських рішень, орієнтованих на вирішення конкретних проблем чи ситуацій, які виникають у процесі її діяльності.

Однак, важливо поєднувати цей стиль із загальним управлінським підходом, який діє в установі, оскільки їх синергія дозволить досягти кращих

результатів у роботі органів публічної влади. Для покращення ефективності організаційних процесів і врахування нових вимог зовнішнього середовища, доцільно удосконалити загальну організаційну структуру установи, адаптуючи її до змін, що відбуваються (див. рис. 3.4).

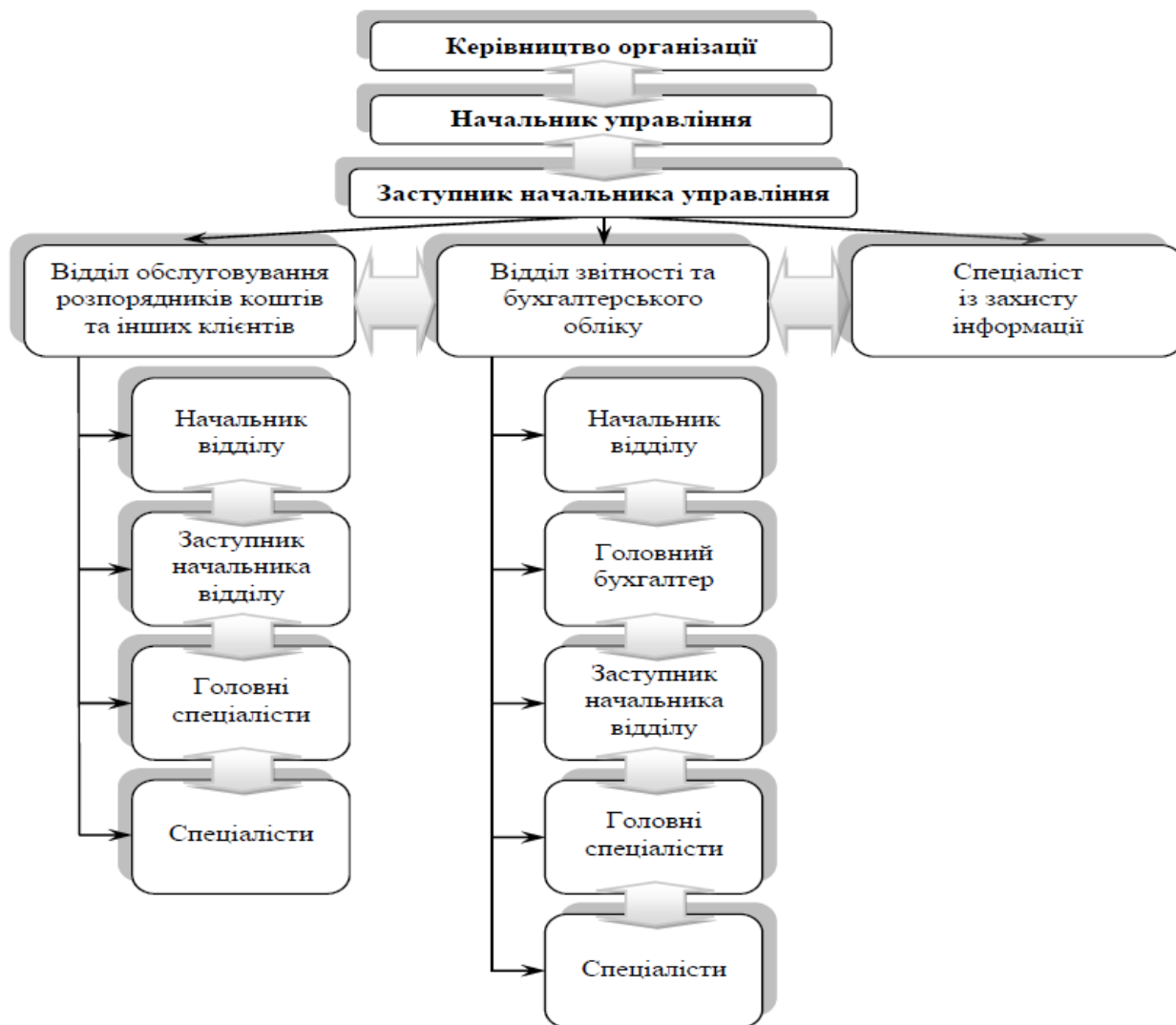


Рис. 3.4. Ключові навички, які забезпечать ефективність та стабільність функціонування Солом'янської РДА

Джерело: створено автором на основі джерела [41]

Отже, в запропонованій організаційній структурі установи передбачено вивести з відділу обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів посаду «заступника начальника управління». Це обґрунтовано тим, що під час відсутності керівника (лікарняний, відрядження, відпустка тощо) його обов'язки

виконуватиме заступник начальника управління, а також підпис на платіжних дорученнях у таких випадках буде ставити саме заступник. Крім того, пропонується вивести одного спеціаліста з відділу звітності та бухгалтерського обліку та створити окрему посаду спеціаліста із захисту інформації.

Ці внутрішні зміни не призведуть до збільшення чи скорочення штатних одиниць установи. Введення посади спеціаліста із захисту інформації є необхідним для роботи СДО (системи дистанційного обслуговування), яка обслуговує всіх клієнтів, що мають таку можливість. Для роботи в системі потрібні токени (захищені носії інформації) вартістю близько 800 грн. на одиницю, на яких генерується підпис через АЦСК (акредитований центр сертифікації ключів), доступний тільки в Солом'янській РДА через ВПР (віддалений пункт реєстрації). Враховуючи відстань до ВПР, що знаходиться на відстані близько 140-150 км від установи, клієнтам, аби скористатися СДО, доводиться долати до 300 км лише для запису підпису на токен. З огляду на це, доцільно створити можливість використання АЦСК не лише Солом'янської РДА, але й інших акредитованих центрів, оскільки їхні функції ідентичні.

3.2. Запровадження управління рішеннями органів публічної влади за допомогою прогнозної моделі та фактору часу

Основним фактором, який забезпечить фінансово-економічну стабільність як на рівні країни, так і її окремих регіонів, є ефективно спланована та розроблена фінансова система. Саме цей рівень дозволяє системі «захищати» інтереси держави від різноманітних негативних чинників як ззовні, так і всередині країни, від яких залежить її економічне становище. Для забезпечення такої стабільності необхідно розробити високоякісні та надійні програми, стратегії й рекомендації щодо ефективного управління фінансовими та економічними процесами на національному та міжнародному рівнях.

У нинішніх умовах воєнного стану, що призвели до швидких і значних змін в економіці, виникає потреба в оперативному запровадженні програм для

стабілізації ситуації, застосовуючи адаптаційні механізми й моделі, щоб підтримати фінансово-економічну систему країни.

Одним із ефективних варіантів стабілізації фінансово-економічної системи є, наприклад, впровадження прогнозних моделей стабілізації діяльності Солом'янської РДА через управління рішеннями. Фінансові рішення, як один із видів організаційно-управлінських рішень, орієнтовані на вирішення конкретної фінансово-економічної проблеми чи ситуації в сфері фінансів. Вони мають чітко визначене призначення для конкретних завдань.

Загалом основні взаємозв'язки та складові фінансового рішення, яке прийматиме Солом'янська РДА, повинні бути визначені згідно з рис. 3.5. Це дозволить не лише правильно сформулювати рішення, але й забезпечити їх ефективну реалізацію.

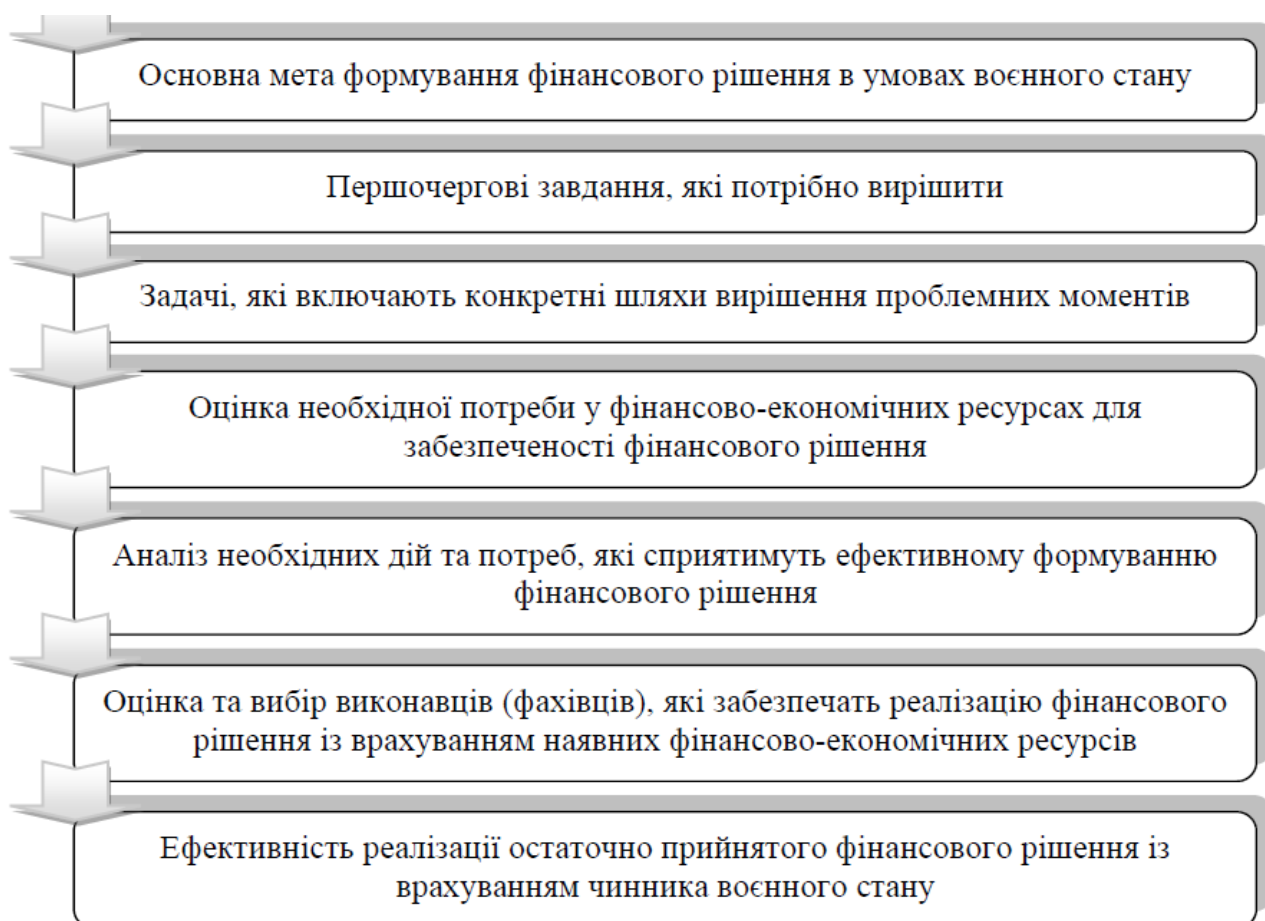


Рис. 3.5. Елементи формування фінансового управління для розробки управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності

Джерело: створено автором на основі джерел [47; 48, 50]

Таким чином, формування чітких фінансових рішень для Солом'янської РДА в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримки стабільності функціонування фінансово-економічної системи міста Києва. Це, своєю чергою, забезпечить необхідні умови для підтримки економічної діяльності країни в цілому. Не можна заперечувати, що війна завдала значного руйнівного впливу на країну на всіх рівнях, проте для збереження хоча б мінімальної стабільності необхідно забезпечити функціонування основних структур країни. На рис. 3.6 зображено основний зміст фінансового рішення Солом'янської РДА, з урахуванням його сутності та ключових елементів, що складають це рішення в цілому.

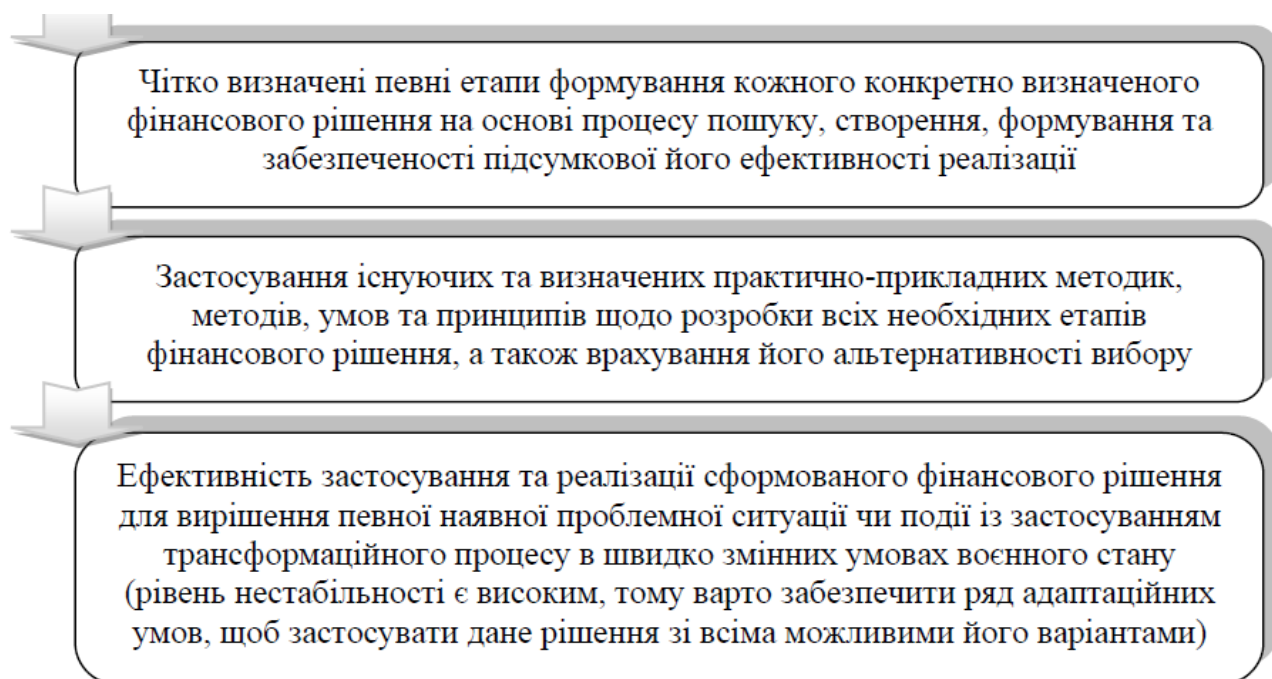


Рис. 3.6. Алгоритм прийняття фінансового рішення в умовах ризику і невизначеності

Джерело: створено автором на основі джерела [51]

В цілому, фінансове рішення є складним завданням, що передбачає не просто виконання певної дії, а чітко спланований і поетапний процес. Цей процес об'єднує численні стадії, які вимагають повної діагностики, а також ситуаційного аналізу, і, звичайно, задіяння характерних методів їх укладання, що має на меті забезпечення максимальної ефективності реалізації цих рішень. Без

такої підготовки фінансові рішення не досягнуть поставленої мети. Процес формування і реалізації фінансового рішення фахівцями Солом'янської РДА представлено на рис. 3.7.

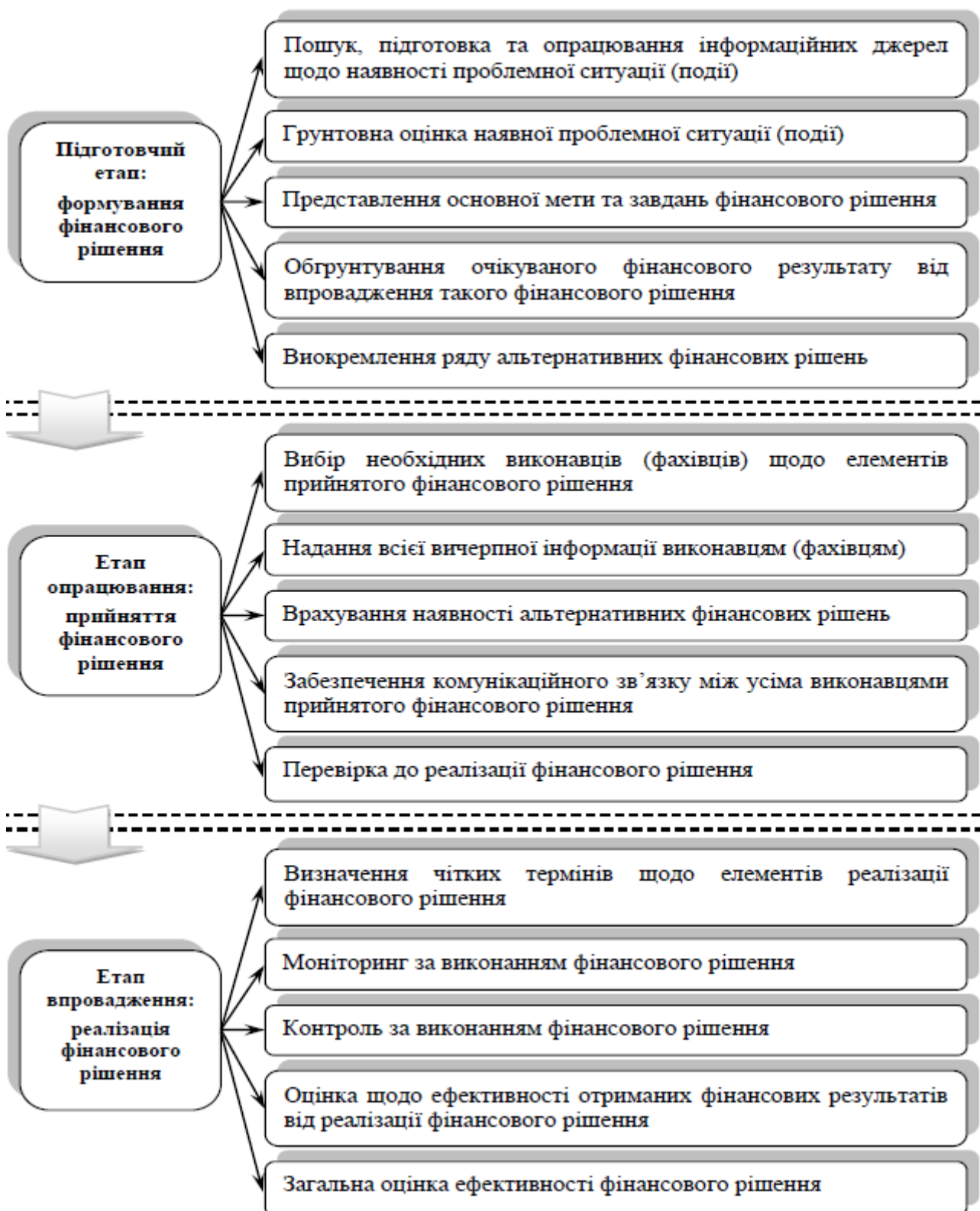


Рис. 3.7. Оновлений механізм формування управлінського рішення за умов невизначеності та ризику

Джерело: створено автором на основі джерел [38, 41, 42]

На рис. 3.8 зображена прогностична модель, яка враховує тренд і показує, як буде здійснюватися ефективне втілення фінансового рішення, яке базується на двох ключових чинниках діяльності Солом'янської РДА: доходах та коштах, отриманих від операційної діяльності.

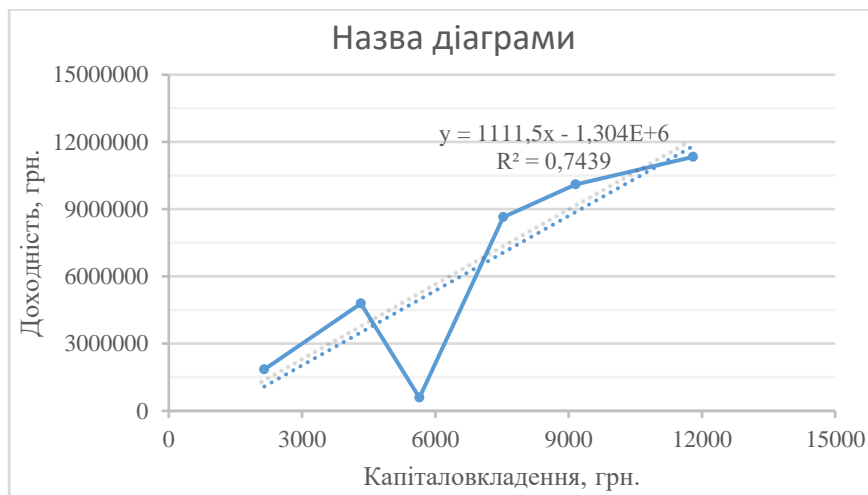


Рис. 3.8. Окупність заходів розробки управлінських рішень за допомогою прогностичної моделі та фактору часу

Джерело: створено автором на основі джерел [35-36, 48]

Таким чином, згідно з представленою прогностичною моделлю, коефіцієнт детермінації, який дорівнює 0,7439, свідчить про значну залежність між обраними показниками. Цей показник є досить високим, що вказує на лінійний зв'язок між ними. Оскільки результат наближається до одиниці, запропонована модель адекватно відображає реальну ситуацію, що дозволяє припустити великий вплив цих факторів на ефективність реалізації фінансових рішень Солом'янської РДА. Модель показує, що за умов зростання доходу на 10 % сума коштів від операційної діяльності збільшиться на 9,01 %. Однак варто враховувати фактор «воєнного стану», який може призвести до коригувань прогнозу: зростання доходу може скласти лише 1-3 %.

3.3. Формування адаптаційної моделі діяльності Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності

Важливо нагадати, що одна з головних функцій Солом'янської РДА полягає в ефективному управлінні фінансовими потоками, забезпеченні належного контролю за обсягами грошових засобів та раціональному використанні фінансових ресурсів. Крім того, діяльність публічної установи включає ефективну взаємодію з банками, розробку системи оперативного планування, оптимізацію фінансових потоків, управління фінансово-економічними ризиками та проведення фінансового моніторингу і контролю.

З огляду на зазначені функції, можна представити модель, яка поєднуватиме всі ці елементи та відображатиме структуру взаємопов'язаних фінансово-економічних і організаційно-управлінських процесів. Однак передусім необхідно сформулювати управлінську стратегію, яка стане основою цієї моделі. Саме стратегія забезпечить ефективне відображення сутності та розкриття ключових практичних аспектів його фінансово-економічної діяльності.

Стратегія є важливим компонентом будь-якої моделі, оскільки вона визначатиме досягнення основних цілей та завдань на основі вирішення пріоритетних завдань і забезпечить ефективне управління всіма ресурсами на всіх рівнях управління в органі публічної влади. Крім того, стратегія включатиме розробку організаційно-управлінських рішень, що стосуються не тільки її загальної концепції, але й формування структурних елементів та ефективної реалізації.

Загальний вигляд запропонованої стратегії для Солом'янської РДА представлений на рис. 3.9.

Наступним кроком є подання стратегії управління, яка буде виступати як плановий прогноз, побудований на основі фінансово-економічного моделювання і враховуватиме взаємопов'язані, чітко структуровані блоки. Це означає, що вона включатиме методику виконання основних етапів впровадження стратегії

Солом'янської районної державної адміністрації в місті Києві, що гарантуватиме понаднормове виконання і імплементацію її головних завдань.

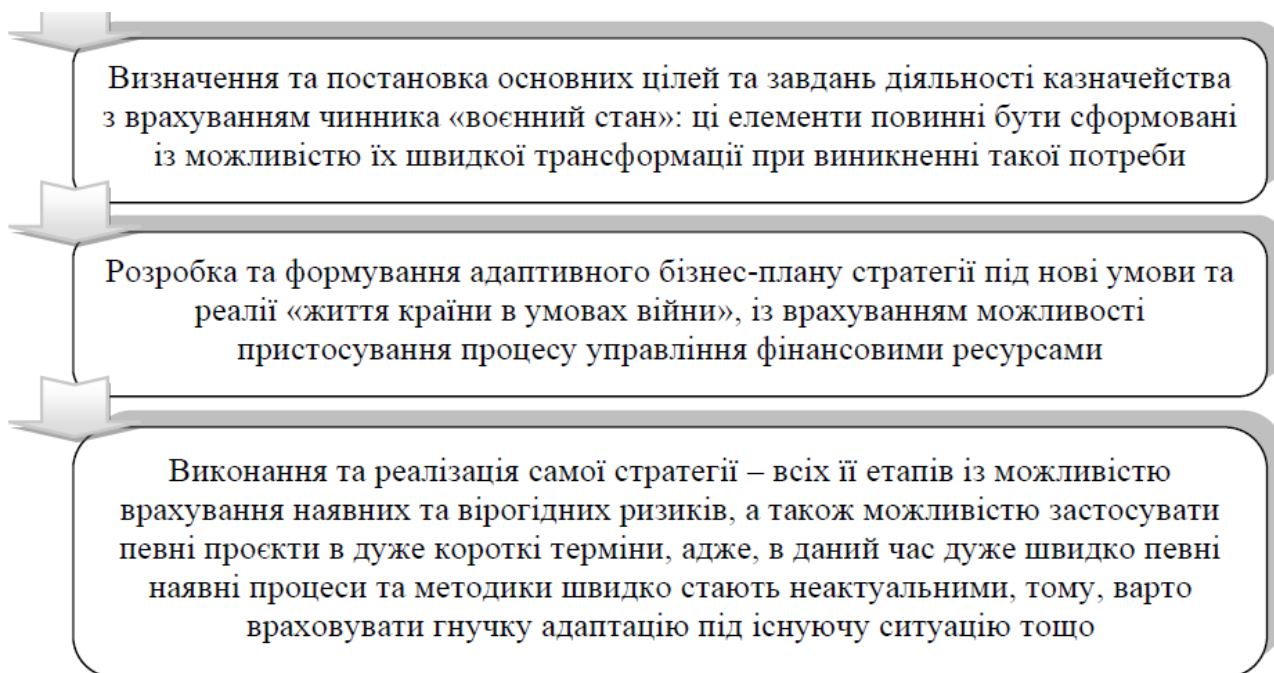


Рис. 3.9. Рекомендована стратегія діяльності Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності. Джерело: створено автором на основі джерел [48-50]

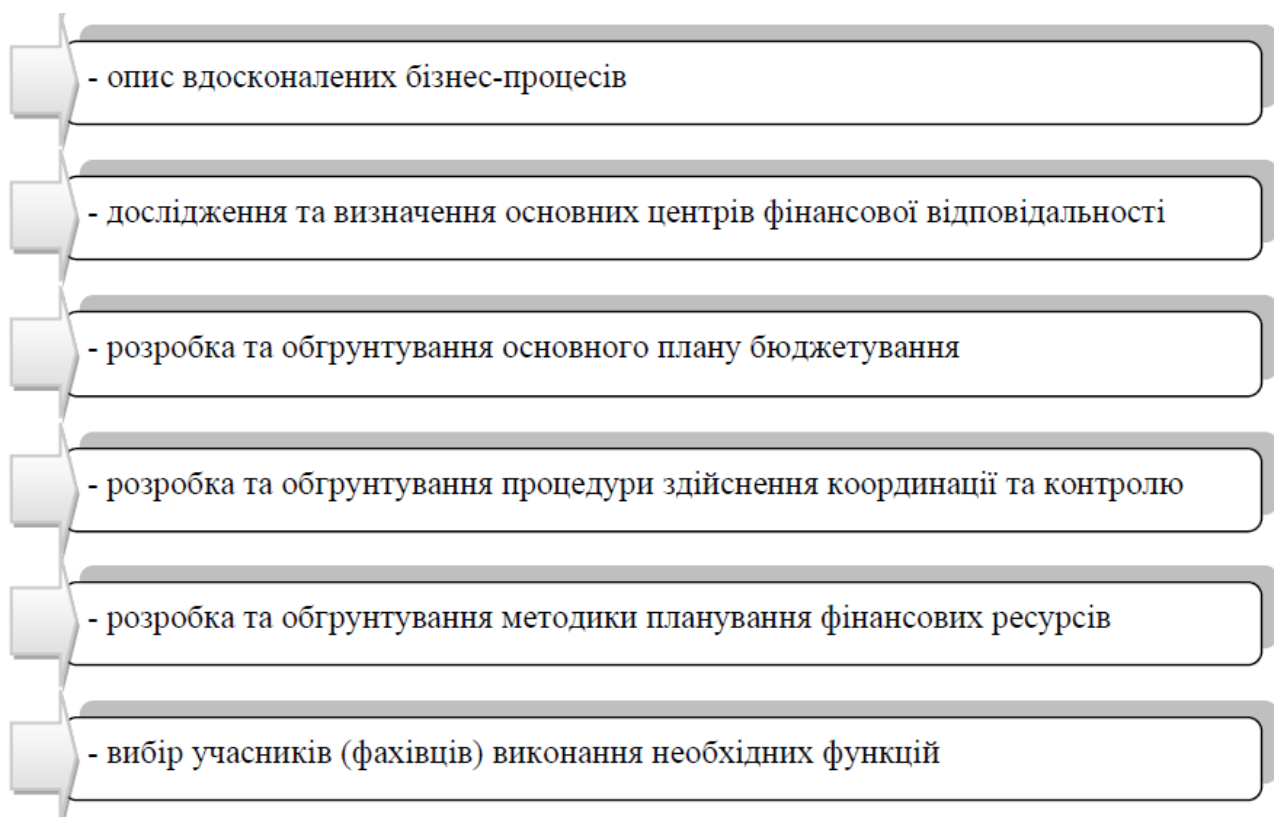


Рис. 3.10. Рекомендована стратегія діяльності структурних підрозділів Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності

Рис. 3.10 демонструє ключові стадії процесу управління реалізацією стратегії Солом'янської районної державної адміністрації в місті Києві.

Рекомендована стратегія діяльності Солом'янської районної державної адміністрації (РДА) в умовах ризику і невизначеності повинна бути спрямована на забезпечення стійкості та ефективності управлінських процесів в умовах постійно змінюваного соціально-економічного середовища. Це включає не лише адаптацію до зовнішніх викликів, але й внутрішнє вдосконалення адміністративної діяльності, оптимізацію ресурсів і посилення здатності органу публічної влади швидко реагувати на нові обставини.

1. Аналіз ризиків та планування заходів на випадок надзвичайних ситуацій. Рекомендована стратегія повинна передбачати регулярне оцінювання можливих ризиків і загроз, що можуть вплинути на діяльність адміністрації. Це включає політичні, економічні, соціальні, екологічні та технологічні ризики. Стратегічне планування має базуватися на даних про ці загрози та їх потенційний вплив на район, а також включати розробку планів дій на випадок кризових ситуацій.

2. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень. В умовах невизначеності важливим є створення механізмів швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі. Рішення повинні бути адаптивними, базуватися на поточних умовах та бути спрямованими на мінімізацію негативних наслідків для населення. Для цього необхідно постійно відстежувати ситуацію, проводити моніторинг основних показників і коригувати політику в реальному часі.

3. Використання технологій для покращення управління. Враховуючи сучасні тенденції розвитку цифрових технологій, необхідно активніше впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у всі аспекти діяльності РДА. Це дозволить значно підвищити ефективність обробки даних, комунікаційні процеси з громадянами та взаємодію з іншими органами влади. Інтеграція автоматизованих систем дозволить знизити ризики, пов'язані з людським фактором, і забезпечить оперативність прийняття рішень.

4. Залучення громадськості та партнерів до процесу прийняття рішень. В

умовах невизначеності важливо розвивати механізми участі громадян у процесі прийняття рішень. Створення платформ для консультацій і діалогу з місцевими громадами дозволяє точніше оцінювати потреби та очікування мешканців, а також реалізувати рішення, які мають підтримку та розуміння серед населення. Тісна співпраця з громадськими організаціями, бізнесом та іншими державними установами може сприяти ефективному подоланню кризи та невизначеності.

5. Оптимізація використання ресурсів. В умовах економічної нестабільності особливо важливо ефективно управляти ресурсами: бюджетними, кадровими, матеріальними та інформаційними. Розробка механізмів для раціонального використання ресурсів допоможе зберегти фінансову стабільність, покращити інфраструктуру та забезпечити сталий розвиток району навіть за складних умов.

6. Навчання та підготовка кадрів. Важливою складовою стратегії є підвищення кваліфікації працівників РДА, оскільки професіоналізм кадрів є однією з основ для ефективного реагування на зміни. Програми навчання з управління ризиками, кризовим менеджментом, а також із застосування сучасних технологій допоможуть зміцнити потенціал адміністрації і забезпечити її здатність швидко адаптуватися до нових умов.

Таким чином, рекомендована стратегія діяльності Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, ефективності, прозорості та участі громадськості, що дозволить зберігати стабільність, підвищувати якість життя населення та забезпечувати сталий розвиток Солом'янського району навіть у складних умовах.

На рис. 3.11 зображено особливості адаптаційної моделі діяльності Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності.

Запропонована адаптаційна модель орієнтується на гнучкість і швидкість реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Модель передбачає інтеграцію сучасних технологій управління, спрямованих на забезпечення оперативного збору та аналізу інформації, що дозволяє вчасно виявляти ризики та невизначеності. Важливим аспектом є активне залучення

громадськості та партнерів до процесів прийняття рішень, що сприяє підвищенню довіри та підтримки серед населення.

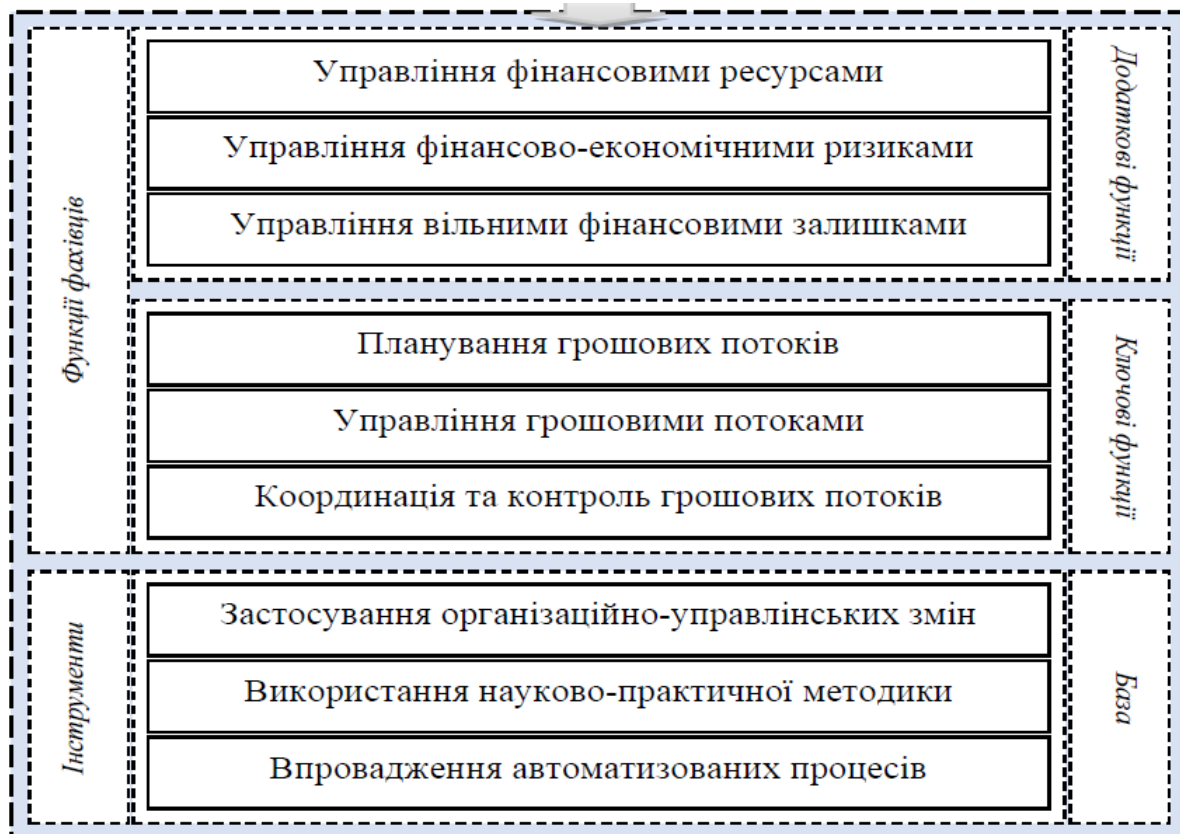


Рис. 3.11. Запропонована адаптаційна модель Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [31,32, 35, 41, 42]

Ключовими елементами моделі є:

1. Гнучке планування: Врахування потенційних змін і ризиків через постійне оновлення стратегічних планів та адаптацію до нових умов, що дозволяє швидко приймати обґрунтовані рішення.

2. Інтеграція цифрових технологій: Впровадження автоматизованих систем для моніторингу та управління ресурсами, що забезпечить прозорість і оперативність в управлінні, а також зменшить вплив людського фактору.

3. Ризик-орієнтоване управління: Розробка системи моніторингу ризиків та їх мінімізація за допомогою своєчасних і ефективних дій.

4. Інклюзивне управління: Створення умов для активної участі громади та інших зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, що дозволяє краще

розуміти потреби населення та знижує соціальну напругу в періоди невизначеності.

5. Підвищення кваліфікації кадрів: Інвестиції в професійний розвиток співробітників РДА, що забезпечить їх здатність адаптуватися до нових викликів та ефективно виконувати свої обов'язки в умовах змін.

Загалом, адаптаційна модель спрямована на забезпечення стійкості адміністрації перед невизначеностями та ризиками, а також на максимізацію ефективності її діяльності в умовах сучасних викликів.

Щоб оцінити ефективність запропонованої адаптаційної моделі, варто застосувати показник фінансової автономії, який відобразить рівень фінансово-економічної стійкості Солом'янської РДА в період з 2019 по 2024 роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунки стану фінансової автономії Солом'янської РДА, 2019-2024 рр.

Назва	Період, роки					
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Індекс фін. автономії	0,981	0,987	0,963	0,963	0,963	0,963

Розрахунок індексу фінансової автономії для визначення загальної стійкості діяльності проводився за допомогою співвідношення доступних фінансових ресурсів до загальних активів.

Прогнозні значення можна визначити двома способами: через середнє арифметичне попередніх результатів або шляхом вибору мінімального значення серед них. Оскільки середнє значення склало 0,980, що є найбільшим серед усіх показників, його використання в умовах воєнного стану не є доцільним. Тому для прогнозу обрано мінімальний результат – 0,963 пункти.

Наступним етапом оцінки ефективності є аналіз доцільності впровадження запропонованої адаптаційної моделі в діяльність Солом'янської РДА, який буде проведений через фінансово-економічне прогнозування з використанням лінії

тренду (рис. 3.12).

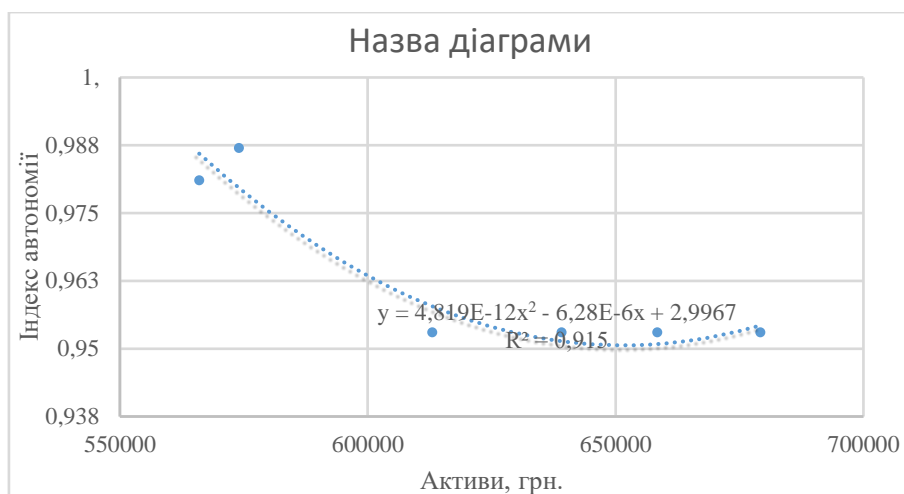


Рис. 3.12. Оцінка ефективності адаптаційної моделі в діяльності Солом'янської РДА в умовах ризику і невизначеності
Джерело: сформовано автором на основі [20, 24]

Представлений прогноз щодо оцінки ефективності застосування запропонованої адаптаційної моделі для Солом'янської РДА вказує на її доцільність, оскільки результат коефіцієнта детермінації становить 0,915, що свідчить про високу ступінь залежності між відповідними фінансовими показниками. Такий показник підтверджує, що модель має значну прогностичну силу та здатна адекватно відображати реальні умови, що підтверджує її ефективність у фінансовому управлінні.

Висновки до розділу 3

Третій розділ кваліфікаційної магістерської роботи розкриває шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Було розроблено комплекс організаційно-управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності структурних підрозділів Солом'янської РДА. Досліджено оцінку ефективності застосування інформаційно-ділового стилю управління, що передбачає вдосконалення внутрішньої структури органу

публічної влади, зокрема, через створення нових посад та адаптацію процесів для покращення фінансової стабільності. Крім того, розроблено прогнозну модель для управління рішеннями органу публічної влади, яка допоможе стабілізувати ситуацію в умовах воєнного стану. Врахування фактору часу та зовнішніх ризиків дозволяє сформувавши адаптаційну модель прийняття управлінських рішень для подальшого успішного функціонування органів публічної влади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення й нове розв'язання актуальної проблеми щодо розроблення управлінських рішень органів публічної влади в умовах ризику та невизначеності.

Результати дослідження, а також реалізовані мета й завдання дають підстави сформулювати такі висновки та рекомендації.

1. Охарактеризовано управлінські рішення органів публічної влади та встановлено, що управлінські рішення органів публічної влади є ключовим елементом у забезпеченні ефективної роботи органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Ці рішення охоплюють різні рівні управлінської діяльності - від стратегічних до оперативних, і передбачають встановлення цілей, визначення шляхів їх досягнення, розподіл ресурсів та контроль за виконанням. Управлінські рішення мають багато класифікацій залежно від завдання та масштабу впливу. Управлінські рішення бувають нормативно-правовими, адміністративними, фінансовими, організаційними тощо, залежно від сфер впливу. Встановлено, що основними вимогами до управлінських рішень органів влади є: спрямованість на добробут громадян, відкритість і прозорість, чітке дотримання законодавства, врахування потреб держави, регіону, громади, громадянина. Управлінські рішення органів публічної влади є невід'ємною частиною державного управління, забезпечуючи стабільність та розвиток суспільства.

2. Визначено особливості управлінських рішень органів публічної влади в умовах невизначеності та ризику. Проаналізовано стан функціонування системи органів публічного управління в Україні на прикладі Солом'янської районної державної адміністрації, яка вже 5 років, як і всі інші органи влади перебувають у процесі постійних динамічних змін, що викликані комплексом чинників глобального, національного та локального характеру. Серед чинників, які спричинили найбільш суттєвий вплив на діяльність органів влади варто виокремити: децентралізацію управління, наслідки пандемії COVID-19,

широкомасштабне вторгнення країни-агресора на територію України та наслідки цього вторгнення, що спричинили масове переміщення осіб, перерозподіл наявних в країні ресурсів, масовий виїзд громадян за кордон з метою забезпечення безпеки. Всі ці чинники спричинили потребу навчитися органам публічної влади приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику, щоб швидко адаптуватися до динамічної зміни умов середовища. У таких умовах процес прийняття рішень стає складнішим через наявність низки непередбачуваних факторів, які можуть вплинути на ефективність реалізації цих рішень. Визначено, що основними особливостями управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику є: прогнозування та адаптація до змін, оскільки органи публічної влади повинні активно використовувати методи прогнозування для оцінки можливих сценаріїв розвитку подій, що допомагає зменшити вплив ризиків та неясності на прийняття рішень; гнучкість у прийнятті рішень, оскільки важливо мати можливість адаптувати свої рішення до нових умов, що передбачає наявність резервних планів та здатність змінювати стратегію залежно від обставин; множинність варіантів, оскільки органи публічної влади часто повинні оцінювати кілька варіантів рішень, враховуючи всі потенційні наслідки та можливі негативні ефекти, що вимагає ретельного аналізу; використання інструментів ризик-менеджменту для зменшення негативних наслідків, таких як диверсифікація, оцінка ризиків, моніторинг та контроль за реалізацією рішень; підвищена роль комунікації та прозорості, оскільки в умовах невизначеності важливо підтримувати прозорість прийняття рішень та ефективно комунікувати з усіма учасниками процесу, щоб знижувати соціальне напруження та підвищувати довіру до органів публічної влади.

3. Виокремлено методичні підходи до прийняття управлінських рішень органів публічної влади в період дії правового режиму воєнного стану в Україні та доведено, що такі підходи вимагають гнучкості та оперативності у вирішенні питань, зважаючи на високий рівень непередбачуваності та ризиків. Одним з ключових аспектів є швидкість прийняття рішень, що вимагає спрощення бюрократичних процедур і негайної реакції на зміни ситуації. Важливим є також

використання стратегічного прогнозування для оцінки можливих сценаріїв та планування дій, інтеграції цивільних та військових органів влади для забезпечення ефективної координації, застосування інструментів кризового та ризик-менеджменту для мінімізації негативних наслідків, а також активна комунікація з громадянами для підтримки довіри та прозорості. В умовах обмежених ресурсів важливо залучати сучасні технології та експертні оцінки, що дозволяють ефективно управляти ресурсами та підтримувати стабільність в кризових ситуаціях. В магістерській роботі застосовано системний підхід до проведення аналізу діяльності структурних підрозділів Солом'янської РДА в частині виконання функціональних обов'язків. Характерним для системного аналізу є те, що пошук кращого рішення проблеми починається з визначення та впорядкування цілей діяльності системи, при функціонуванні якої виникла ця проблема. При цьому встановлюється відповідність між цими цілями, можливими шляхами вирішення виниклої проблеми і потреби для цього ресурсами. Під час дослідження доведено, що впорядкований, логічно обґрунтований системний підхід до дослідження проблем діяльності органів публічної влади виявив ряд проблемних питань, що потребують розв'язання.

4. Досліджено інструменти управління процесами підвищення результативності роботи посадових осіб органів публічної влади на прикладі діяльності структурних підрозділів Солом'янської РДА та встановлено, що при прийнятті управлінських рішень, що стосуються організаційного-функціонального спектру забезпечення діяльності Солом'янської РДА доцільно застосовувати такі інструменти як фото робочого дня та хронометраж. В магістерській роботі описано та проведено дослідження з використанням цих інструментів, зокрема встановлено, що метод фотографії робочого часу є одним із основних інструментів у дослідженні ефективності використання робочого часу працівників. Він полягає у фіксації всіх видів діяльності, що здійснюються працівником протягом робочого дня, із зазначенням тривалості кожної операції. Це дає змогу детально оцінити розподіл часу між основними та допоміжними операціями, виявити резерви для підвищення ефективності праці та оптимізації

процесів. До позитивних характеристик методу варто віднести простоту його застосування, об'єктивність, можливість виявлення втраченого під час робочого дня часу, підвищення контролю за діяльністю працівників, проте метод фотографії робочого часу має і негативні сторони, зокрема це можливість порушення звичайного ритму роботи, необхідність великих обсягів даних для аналізу, часозатратність, можливість неточностей тощо. Проаналізувавши виконання посадових обов'язків працівників структурних підрозділів Солом'янської РДА можна зробити висновки, що робочий час працівниками не використовується у повному обсязі, через перевищення часу, витраченого на особисті потреби, а також через наявність втрат із-за порушення трудової дисципліни.

5. Сформовано рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень органами публічної влади, зокрема, рекомендовано використання прогностичної моделі та фактору часу для прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. На прикладі діяльності Солом'янської районної державної адміністрації в місті Києві встановлено, що застосування цих інструментів є необхідним і доцільним з кількох основних причин. По-перше, це дозволяє ефективно управляти ресурсами, оптимізувати використання ресурсів та прогнозувати зміни в доходах і витратах, що є критичним для забезпечення фінансової стабільності діяльності органу публічної влади. По-друге, прогнозування ризиків і невизначеностей дозволяє органам публічної влади своєчасно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, розробляючи стратегії та плани дій для мінімізації негативних наслідків. Третє, прогностичні моделі дають змогу адаптувати стратегії розвитку та коригувати діяльність органів публічної влади в реальному часі, що є важливим в умовах економічної нестабільності чи політичних змін. Використання сучасних технологій для моніторингу та прогнозування також забезпечує ефективність управлінських рішень, дозволяючи оперативно відслідковувати ключові показники та мінімізувати людський фактор. У сукупності, застосування прогностичних моделей і фактору часу дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність

та стійкість органів публічної влади до змін, забезпечуючи успішне виконання їхніх завдань та підтримку стабільності в умовах ризиків і невизначеності. Крім цього, адаптаційна модель управління в умовах ризику та невизначеності передбачає впровадження гнучких стратегій управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі. Модель включає в себе елементи кризового управління, прогнози на основі аналізу можливих сценаріїв, а також адаптацію управлінських процесів до змін, що виникають. Важливим аспектом є використання ефективних комунікаційних стратегій для забезпечення координації дій в умовах невизначеності, а також застосування методів фінансового прогнозування для прийняття найбільш обґрунтованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. №1 (65). С. 149–162. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiskiuniversitetu-krok/article/view/491/518> (дата звернення: 05.11.2024).
2. Готовська А.В. Моделі прийняття рішень в умовах різних видів невизначеності та в умовах ризику. м. Харків, 2022. С. 43–44. URL: http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/ITSKS_2022.pdf#page=44 (дата звернення: 05.11.2024).
3. Груб'як С. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2019. № 11. С. 201–204. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf (дата звернення: 05.11.2024)
4. Грищенко І. М. Адміністрування: теоретико-методологічні підходи. *Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О.Романенка, І. В. Жукової*. Розділ 1. Державне управління, самоврядування і державна служба. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т. П., 2020. 223 с. Авторські С. 7–20. URL: <http://vadnd.org.ua/app/uploads/2020/10/Сучасні-аспекти-науки-2-том-09.10.2020.pdf> (дата звернення: 05.11.2024)
5. Управлінські інновації: соціально-економічний аспект : монографія / авт. кол. : В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, І. М. Грищенко [та ін.]; за ред. В. С. Куйбіди, О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Київ : НАДУ, 2019. 304 с.
6. Дитина О. Проблеми розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці*. Луцьк, 2020. С. 627–628. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19183/1/627-629.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).
7. Жовковська Т. Методологія прийняття управлінських рішень за

рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–151.

8. Ковальчук В. М. Основні підходи до оцінки невизначеності в економічних системах. *Наукові записки*, №13. С. 438–445.

9. Колесник Л, Меркулов Р. Проблема прийняття рішень в умовах нечіткої інформації. *Інформаційні системи та технології ІСТ-2020*. С. 296–299.

10. Митрошенко В.С. Використання технологій омніканального маркетингу в побудові інноваційно незалежного підприємства. *Політ. Сучасні проблеми науки. Економіка та бізнес-адміністрування в авіації: Тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія В. Шульга [та ін.]. К.: НАУ, 2024. 282. с. С. 122–124.

11. Митрошенко В.С., Чернишов О.Ю. Стратегія життєвого циклу як інноваційна бізнес-модель для високотехнологічних організацій. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення»*. 16 листопада 2023 р. К.: НАУ, 2023. С. 486–489.

12. Панімаш Д. О., Грищенко І.М. Партисипативне управління: залучення громадськості у процес прийняття рішень у період дії правового режиму воєнного стану в Україні. *VII International Scientific and Theoretical Conference «Experimental and Theoretical research in Modern Science»*. October 16–18, 2024. Canada, Toronto. 219 p. Pp 114-117. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.10.2024> (дата звернення: 05.11.2024)

13. Нікітенко М.В., Грищенко І.М. Прийняття управлінських рішень у період дії правового режиму воєнного стану в Україні. Abstracts of *The IV International Scientific and Practical Conference «Social communications in the conditions of globalization of society: challenges and prospects»*, September 23-

25, 2024, Lyon, France. 210 с. С. 88–92. URL : <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/08/SOCIAL-COMMUNICATIONS-IN-THE-CONDITIONS-OF-GLOBALIZATION-OF-SOCIETY-CHALLENGES-AND-PROSPECTS.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

14. Ненно І. М. Порівняльний огляд стандартів, практик та норм управління ризиками в Україні та за кордоном. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова. Одеса, 2015. Випуск 3(58). С. 151–159.

15. Ничепорук І.О. (2023) Інформаційна технологія зменшення невизначеності умов при ухваленні управлінських рішень. *II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Актуальні питання автоматизації та інформаційних технологій»*, АТІТ-2023. 20–21 листопада, 2023 року. С. 83–84.

16. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*, 2021. № 27. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26> (дата звернення: 05.11.2024).

17. Грищенко І., Олійник В. Забезпечення рівних можливостей представництва жінок на вищих рівнях прийняття політичних рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 85–90. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-si-85-90. URL: <https://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua>. URL : <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/8cb46968-8c1b-41ab-871e-1c220e096705.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

18. Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. *Центр Разумкова*. 2022. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf (дата звернення: 05.11.2024).

19. Грищенко І. М., Алексеєва К. А. Удосконалення процесу інформаційної

відкритості органів публічної влади шляхом практичної реалізації концепції електронного урядування. *Науковий вісник: Державне управління*. № 3(5). 2020. С. 9–22. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)).

20. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149–154.

21. Рубан І., Тютюник В., Тютюник О. Особливості створення системи підтримки прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності вхідної інформації при надзвичайних ситуаціях. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. Т. 40, № 1. С. 75–84. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2021-40-1-75-84> (дата звернення: 05.11.2024).

22. Рудніченко М., Отрадська Т., Шибяєв Д., Петров І., Полікарпов М. Розробка системи підтримки прийняття рішень для менеджера з управління ІТ-проектами. *Інформаційні технології та суспільство*. 2021. Вип. 2. С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2021.2.6> (дата звернення: 05.11.2024).

23. Рудніченко М.Д., Кривиленко І.Є. Проектування інтерфейсу інформаційної системи оцінки пріоритетів альтернатив управлінських рішень. *Сучасні інформ. технології та телекомунікаційні мережі : тези доп. 56-ої наук. конф. молодих дослідників ДУОП бакалаврів*. (м. Одеса, 2021 р.). Одеса, 2021. С. 144–148.

24. Грищенко І.М. Ключові аспекти реалізації публічної політики в умовах євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*, №8, 2024. С. 201–206. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3597/3632> (дата звернення: 05.11.2024).

25. Грищенко І. М. Лідерство: потреба в досягненні результату. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, № 15. С. 78–82. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2015.pdf (дата звернення: 05.11.2024).

26. Офіційний сайт Солом'янської РДА. Центр комплексної реабілітації для дітей та молоді. URL : <https://solom.kyivcity.gov.ua/tsentr-reabilitatsii-ditei-ta-molodi> (дата звернення: 05.11.2024).

27. Сокурєнко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №6 (269). С. 161–175. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2019/269/pdf/161-177.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

28. Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація. Офіційний вебпортал. URL: <https://solom.kyivcity.gov.ua/struktura-ta-shtatnyi-rozpyt> (дата звернення: 05.11.2024)

29. Сутність та види невизначеності. Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua. URL: http://megalib.com.ua/content/10586_Sytnist_ta_vidi_neviznachenosti.html (дата звернення: 05.11.2024).

30. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Пріоритетні напрями і шляхи забезпечення інформаційної відкритості в органах публічної влади. *Public and municipal administration: theory, methodology, practice: Collective monograph*. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. Р. 20-40. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/39/716/1453-1> (дата звернення: 05.11.2024).

31. Грищенко І. М. Актуальні питання взаємодії центрів надання адміністративних послуг з органами публічного управління. *Суспільство та національні інтереси : журнал*, № 7 (7), 2024. 849 с. Серія «Публічне управління та адміністрування». С. 511–522. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)), URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/issue/view/293> (дата звернення: 05.11.2024).

32. Щабель А.І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Economics*. 2020. №9.

DOI: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07> (дата звернення: 05.11.2024).

33. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія / Грищенко І.М., Горбата Л. П. Київ, НУБіП України, 2024. 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6. URL : <https://dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> (дата звернення: 05.11.2024).

34. Elahi, S. (2019). HERE BE DRAGONS: EXPLORING THE ‘UNKNOWN UNKNOWNS.’ In Z. SARDAR (Ed.), *The Postnormal Times Reader* (pp. 168–184). 61 International Institute of Islamic Thought. URL: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv10kmcqv.10> (дата звернення: 05.11.2024).

35. Semenushyn, Mykola O.; Hryshchenko, Iryna M.; Alekseieva, Kateryna A.; Oliinyk, Volodymyr V.; Buha, Hanna S. Research of features of professional self-actualization of civil servants through the determinants of information security. *Revista San Gregorio*. Num. 42 (2020). Special Edition-2020. P. 41–53. URL : <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/rt/metadadata/1537/5> (дата звернення: 05.11.2024).

36. Gryshchenko, Iryna M., Denysova, Alina V., Ovsianikova, Olga O., Buha, Hanna S., Kiselyova, Elena I. (2021). Means for control over the activities of public authorities by Civic Democratic Institutions: the conceptual framework analysis. *Cuestiones Politicas*, 39(69), 797-814. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3969.49>.

37. Garcia, P. (2022). LEARNING, UNCERTAINTY AND MONETARY POLICY. *Annals of Economics and Statistics*, 145, 5–28. URL: <https://doi.org/10.2307/48655900> (дата звернення: 14.11.2024).

38. Gryshchenko, Iryna M., Kruhlov, V., Lypchuk, O., Lomaka, I., Kobets, Y. (2022). Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units. *Cuestiones Politicas*, Vol. 40, № 73(2022), 233–250. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.11>, URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/38394/42575> (дата звернення: 25.10.2024).

39. Goodspeed, R. (2019). SCENARIO PLANNING: EMBRACING UNCERTAINTY TO MAKE BETTER DECISIONS. Lincoln Institute of Land

Policy. URL: <http://www.jstor.org/stable/resrep22079> (дата звернення: 14.11.2024).

40. Rylova N., Miakota, Ye. (2023) Development of a methodology for reducing uncertainty in conditions when making management decisions. *Engineering and Educational Technologies*, 2023, 11 (4), 31–44. DOI <https://doi.org/10.32782/2307-9770.2023.11.04.03> (дата звернення: 14.11.2024).

41. Public and municipal administration: theory, methodology, practice : Collective monograph. Riga : Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2020. 324 p. Грищенко І.М., Горбата Л. П. Пріоритетні напрями та шляхи забезпечення інформаційної відкритості в органах публічної влади. С. 20–40. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-46-4.02>, URL : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/39/716/1453-1> (дата звернення: 14.11.2024).

42. Грищенко І. М. Актуальні питання взаємодії центрів надання адміністративних послуг з органами публічного управління. *Суспільство та національні інтереси : журнал*, № 7 (7), 2024. 849 с. Серія «Публічне управління та адміністрування». С. 511–522. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)) URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/issue/view/293>. (дата звернення: 14.11.2024).

43. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 15.11.2024)

44. . Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 15.11.2024).

45. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 15.11.2024).

46. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 р. № 3841-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення 18.11.2024).

47. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Міністерства юстиції України від 31.08.2016 р. № 1203/29333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 18.11.2024)

48. Офіційний сайт : Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація: організаційна структура РДА. URL : <https://solom.kyivcity.gov.ua/pidrozdily> (дата звернення: 14.11.2024).

49. Офіційний сайт : Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація: Управління соціальної та ветеранської політики. URL : <https://solom.kyivcity.gov.ua/upravlinnia-sotsialnoho-zakhystu-naselennia> (дата звернення: 14.11.2024).

50. Офіційний сайт : Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація: Управління (Центр) надання адміністративних послуг. URL : <https://solom.kyivcity.gov.ua/upravlinnia-tsentr-nadannia-administratyvnykh-poslugh> (дата звернення: 14.11.2024).

51. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*, № 2, 2022. URL : http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

52. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*, 45, 5, 23–35. (in English).