

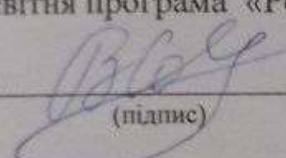
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ
ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

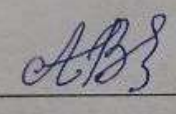
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

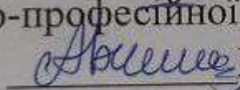
на тему: Формування системи розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень органами місцевого самоврядування

Здобувача вищої освіти II курсу, МПА-22-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».

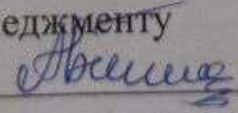

(підпис)

Беляєва Володимира Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник  Васильєва Олександра Іллівна, д.н.держ.упр.,
професор, професор кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми  Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр.,
доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління
протокол від «25» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління  Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор
кафедри

Регистрація № 20 05.02.2024
(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____
(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024
(дата)

[Signature]
(підпис)

Результат захисту

5 (Відмінно) / 90 балів
(оцінка)

14.02.2024
(дата)

[Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]
(підпис)

А. І. Варшавець
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]
(підпис)

А. С. Гусак
(ініціали, прізвище)

[Signature]
(підпис)

Н. В. Работенко
(ініціали, прізвище)

[Signature]
(підпис)

М. В. Протасевич
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30			
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50			
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		<i>П.В. Варшавський</i> <i>А.С. Близник</i> <i>Н.В. Габовенко</i> <i>М.В. Тусетинський</i> <i>Ю.І. Ситко</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	22		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	9		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії секретаря, (підпис)
90	A	5	14.02.2024	<i>П.В. Варшавський</i> <i>А.С. Близник</i> <i>Н.В. Габовенко</i> <i>М.В. Тусетинський</i> <i>Ю.І. Ситко</i>

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	3 (задовільно)
60-69	B	
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
 кафедра соціальної філософії та управління
 Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
 Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую

В.о. завідувача кафедри соціальної
 філософії та управління

Л.В. Чупрій

« »

2023 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Беляєва Володимира Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

Формування системи розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень органами
 місцевого самоврядування

Затверджена наказом ректора від 13.02.2023 Наказ № 197

2. Строк здачі закінченої роботи 5.02.2024 р.

3. Мета роботи є формування засад підготовки, прийняття та реалізації механізмів прийняття
 рішень на загальнодержавному рівні та рівні місцевого самоврядування в рамках
 управлінських процесів.

Об'єкт дослідження є управлінська діяльність Бучанської міської ради Бучанського району
 Київської області.

Предметом дослідження механізм формування управлінських рішень в діяльності органів
 місцевого самоврядування

4. Вихідні дані до роботи

Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці, діаграми: Таблиця 1.1. Характеристика
 складових елементів управлінського рішення, Рис. 1.1. Умови прийняття ефективного
 управлінського рішення в публічному управлінні, Рис. 1.2. Схема вдосконалення процесу
 функціонування механізму державного управління, Рис. 1.3. Аналітична база критеріїв за для
 оцінювання якості управлінських рішень, Рис. 1.4. Процес керування об'єктом державного
 управління, Рис. 1.5. Модель ризику неефективного управління регіоном / ризику втрати якості
 управління, Рис. 1.6. Функціональна схема СППР, Рис.2.2. Етапи технології формування
 управлінських рішень, Рис.2.5. Схема Стратегії розвитку Бучанської міської об'єднаної
 територіальної громади, Таблиця 2.1. Структура Бучанської міської ради, Таблиця 2.2.
 Результати SWOT аналізу Бучанської об'єднаної громади, Рис.2.3. Сектор «Порівняльні
 переваги» SWOT аналізу Бучанської об'єднаної громади, Рис.2.4. Сектор «Виклики». SWOT
 аналізу Бучанської об'єднаної громади.

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ
 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ**

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, 1.1. Сутність управлінського рішення в публічному управлінні, 1.2. Методичні підходи до форм механізмів розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень в публічному управлінні, РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень досліджуваному органі місцевого самоврядування, 2.2. Аналіз формування управлінських рішень стратегічного розвитку Бучанської об'єднаної громади, РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Пр
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023	
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2024	до 15.01.2024	
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2024	25.01.2024	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2024	29.01.2024	
9.	Попередній захист роботи	18.01.2024	18.01.2024	
10.	Перевірка роботи на унікальність	19.01.2024	19.01.2024	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	22.01.2024	22.01.2024	
12.	Захист роботи	до 05.02.2024		
		14.02.2024		
		15.02.2024		

5. Дата видачі завдання « 14 » 02 2023 р.

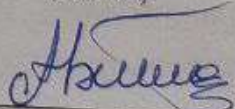
6. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

10. Керівник освітньо-професійної програми

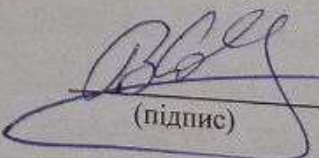
11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

О.І. Васильєва
(прізвище, ініціали)


(підпис)

А.С. Близнюк
(прізвище, ініціали)


(підпис)

В.А. Беляєв
(прізвище, ініціали)

ANNOTATION

Formation of the system of development, adoption and implementation of management decisions by local self-government bodies

The purpose of the qualification work is the formation of the principles of preparation, adoption and implementation of decision-making mechanisms at the national level and the level of local self-government within the framework of management processes and conditions for the optimal functioning of these mechanisms, as well as research and creation of a model for the development of analytical and information support for the decision-making process.

The tasks of the work are defined as follows:

- to reveal the essence of the concept of management decision in public administration;
- consider methodical approaches to the formation of mechanisms for the development, adoption and implementation of management decisions in public administration;
- to characterize the organizational support for the formation of management decisions in the studied local self-government body;
- to analyze the formation of technologies of management decisions for the strategic development of the Buchansk united community;
- to determine the prospects of using artificial intelligence in the formation of the system of management decisions of local self-government bodies.

The object of the study is the management activity of the Buchansk City Council of the Buchansk district of the Kyiv region.

The subject of the study is the mechanism of formation of management decisions in the activities of local self-government bodies. .

Based on the results of the research, conclusions were formulated and reasonable proposals were made.

Obtained results. The theoretical provisions developed in the research have been brought to the level of concrete proposals that can be implemented in the domestic practice of state administration regarding the cooperation of authorities, as well as to ensure the teaching of the educational discipline "Public administration and administration", "State and regional administration".

The qualification work contains 65 pages, 3 table, 10 figures, a list of used sources with 41 titles.

Keywords: management decisions, local self-government, artificial intelligence, information and analytical information, decision-making technology, SWOT analysis.

The year of completion of the thesis is 2022-2024.

The year of job protection is 2024

АНОТАЦІЯ

Формування системи розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень органами місцевого самоврядування

Метою кваліфікаційної роботи є формування засад підготовки, прийняття та реалізації механізмів прийняття рішень на загальнодержавному рівні та рівні місцевого самоврядування в рамках управлінських процесів.

Завданнями роботи визначено наступні:

- розкрити сутність поняття управлінського рішення в публічному управлінні;
- розглянути методичні підходи до формування механізмів розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень в публічному управлінні;
- охарактеризувати організаційне забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- проаналізувати формування технологій управлінських рішень стратегічного розвитку Бучанської об'єднаної громади;
- визначити перспективи застосування штучного інтелекту в формуванні системи управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність Бучанської міської ради Бучанського району Київської області.

Предмет дослідження — механізм формування управлінських рішень в діяльності органів місцевого самоврядування. .

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обґрунтовані пропозиції.

Одержані результати Розроблені в дослідженні теоретичні положення доведені до рівня конкретних пропозицій можуть бути реалізовані у вітчизняній практиці державного управління щодо співпраці органів влади, також для забезпечення викладання навчальної дисципліни «Публічне управління та адміністрування», «Державне та регіональне управління».

Кваліфікаційна робота містить __65__ сторінок, __3__ таблиця, __10__ рисунків, список використаних джерел з __41__ найменування.

Ключові слова: управлінські рішення, місцеве самоврядування, штучний інтелект, інформаційно-аналітична інформація, технологія прийняття рішення, SWOT-аналіз.

Рік виконання дипломної роботи 2022-2024.

Рік захисту роботи 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	12
1.1. Сутність поняття управлінського рішення в публічному управлінні	12
1.2. Методичні підходи до формування механізмів розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень в публічному управлінні	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	26
2.1. Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень в Бучанській міській раді	26
2.2. Аналіз формування технологій управлінських рішень стратегічного розвитку Бучанської об'єднаної громади	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	39
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап державотворення характеризується не лише децентралізацією, демократизацією управління та більшою самостійністю у прийнятті рішень. Він також характеризується відсутністю чіткої національно-регіональної політики як цілеспрямованого впливу органів державної влади на комплексний та збалансований розвиток регіону та країни в цілому.

Відсутність належного та чіткого методологічного підходу до процедури системного аналізу ситуації, побудови моделей як основи процесу прийняття рішень та оцінки якості процесу прийняття рішень перешкоджає формуванню оптимального бачення стратегічного розвитку регіонів.

Як зазначають аналітики економічного зростання та економіко-актуарного моделювання, використання існуючих застарілих систем обліку та звітності в процесі прийняття управлінських рішень є проблематичним з огляду на розглянуті в працях аспекти, наступних вчених: О. Бакаєв, Т. Кравченко і Т. Мукмінова, "...є фактичною втратою обмеженого державного ресурсу та часу, оскільки не дає можливості охопити наявні інформаційні потоки та використати ресурси стосовно управління" [2].

Державне управління - це, по суті, безперервна ітерація процесів прийняття та реалізації рішень. Тому зусилля, спрямовані на підвищення ефективності державного управління, мають бути зосереджені на вдосконаленні механізмів державного управління, особливо процесу прийняття рішень.

Слід зазначити, що існує два найпоширеніші погляди на визначення меж процесу прийняття рішень у державному управлінні. Згідно з першим, процес прийняття рішень обмежується теоретико-аналітичними процедурами та розумовими операціями, результатом яких є вибір найкращої моделі прийняття рішень та її досить ґрунтовна формалізація. Другий погляд

розширює рамки цього процесу до практичних і технічних засобів реалізації рішень.

Фактично, другий погляд ототожнює весь механізм державного управління зі свідомим прийняттям та реалізацією державних рішень. Певною мірою це може виключати з управлінського процесу стихійні фактори політичного життя та фактори стихійної адаптації.

Стан проблеми в літературі та ступінь її розробленості Дослідженню проблем формування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування присвячені концептуальні праці багатьох науковців, таких як В. Авер'янов, В. Бакуменко, Г. Атаманчук, А. Васіна, А. Васильєв, А. Єршов, А. Мельник, Н. Нижник, Ю. Тихомиров, Р. Фатудінов, В. Цветков та інші.

Однак, незважаючи на наукову цінність праць цих авторів, деякі аспекти проблеми прийняття управлінських рішень залишаються невирішеними. Тому необхідним є дослідження теоретичних засад і методичних підходів до формування сучасних систем прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Це зумовлює актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є формування засад підготовки, прийняття та реалізації механізмів прийняття рішень на загальнодержавному рівні та рівні місцевого самоврядування в рамках управлінських процесів.

Завданнями роботи визначено наступні:

- розкрити сутність поняття управлінського рішення в публічному управлінні;
- розглянути методичні підходи до формування механізмів розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень в публічному управлінні;
- охарактеризувати організаційне забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- проаналізувати формування технологій управлінських рішень стратегічного розвитку Бучанської об'єднаної громади;

- визначити перспективи застосування штучного інтелекту в формуванні системи управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність Бучанської міської ради Бучанського району Київської області.

Предмет дослідження - механізм формування управлінських рішень в діяльності органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження. метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз та метод аналогій, метод узагальнення, інтегративний та системний підхід, індуктивний метод.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняна та зарубіжна література, наукові статті та матеріали, опубліковані в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність поняття управлінського рішення в публічному управлінні

Процес державотворення в нашій країні набуває все більш сталого та незворотного характеру. Тому все більше уваги приділяється розвитку науки і практики управління соціальними системами та процесами, зокрема, створенню та впровадженню нових ідей і підходів, спрямованих на підвищення ефективності державного управління. Підтвердженням цього процесу є перехід до стратегічного управління соціально-економічним розвитком країни, процес контролю якості та систематизації адміністративних послуг, аналізу адміністративної політики.

Стрімкий розвиток соціально-економічних процесів в Україні є одним з найважливіших чинників розвитку системи прийняття управлінських рішень, що значною мірою визначає вимоги до ефективності їх прийняття та реалізації. Зростання кількості наукових публікацій, присвячених удосконаленню аналізу рішень та методів їх підготовки, свідчить про безперечну важливість цього наукового напрямку для сучасної науки державного управління.

«Особливостями управлінських рішень в публічному адмініструванні є спрямованість на вирішення проблем локального і регіонального рівнів, належність від управлінських відносин, прийняття вищими або центральними органами державної влади та органами місцевого самоврядування, оформлення у вигляді нормативно - правових документів, програмно-цільових актів або організаційно-розпорядчих рішень, формування на їх фундаменті державно-управлінських впливів, обов'язковість виконання всіма зазначеними в них органами влади, а також

підприємствами, установами та особами, першочерговість забезпечення необхідними ресурсами.

Для більш повного розкриття даного питання доцільним є визначити основні відмінності в поняттях «управлінське рішення», «державне рішення» та «державно-управлінське рішення». Прийнято вважати, що управлінським рішенням є результат вибору суб'єкта управління найкращої альтернативи, що спрямована на розв'язання певної управлінської проблеми» [19].

«Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкти управління для досягнення цілей установи. Управлінські рішення є результатами системної діяльності людей і продуктами синтезу психічних процесів, тобто когнітивної, емоційної, вольової, мотиваційної природи, такими які мають вихідну регулятивну спрямованість» [12-14].

Структура управлінського рішення визначається як його складовими, так і формою. Структура управлінського рішення - це відносно стійка сукупність елементів, пов'язаних зі змістом рішення. У структурі управлінського рішення одні елементи містять і пояснюють зміст рішення. Інші елементи відображають організаційні питання функціонування механізму прийняття рішення. Згідно з теорією інформації, кожне рішення являє собою певний вид інформації. Тому рішення завжди містять прогностичну інформацію. При формулюванні управлінських рішень необхідно враховувати максимальну кількість інформації про елементи структури прийняття рішень, що має мінімізувати потребу в комунікації та роз'яснювальній роботі між різними сферами влади в організації. Це також є показником ефективного розвитку системи прийняття управлінських рішень та високого рівня організаційної та управлінської культури працівників і організації в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Характеристика складових елементів управлінського рішення [38]

Елемент структури	Визначення
Мета	Забезпечення координуючого впливу на систему менеджменту, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом для реалізації цілей організації
Завдання	Конкретний перелік дій необхідний для досягнення та реалізації управлінських рішень
Ресурси	Поняття «ресурс», (з фр. ressource - засіб, спосіб, дані) – в широкому розумінні означає - все, що необхідно людині (фізичній особі) і організації (в тому числі юридичній особі) для досягнення мети, задоволення власних потреб і потреб суб'єктів або об'єктів зовнішнього середовища
Технологія	Технологічний процес послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки
Інструменти	Показники діяльності організації, призначення яких полягає у вимірюванні та оцінюванні сутності досліджуваних явищ.

Основною метою прийняття управлінських рішень є вирішення існуючих проблем. Основою ефективного прийняття рішень є дотримання основних вимог, наведених на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, існує багато чинників, які суттєво впливають на успішність або неуспішність прийняття управлінських рішень, зокрема в державному управлінні. Прийняття державних рішень зазвичай розглядається як волевиявлення держави, яке може мати формальну форму, закріплену в чинному законодавстві, в рамках і відповідно до повноважень, наданих їй державними органами або посадовими особами.

Прийняття державного управлінського рішення здійснюється уповноваженим державою суб'єктом при виборі однієї із запропонованих можливостей досягнення передбачуваного результату задуманої дії.

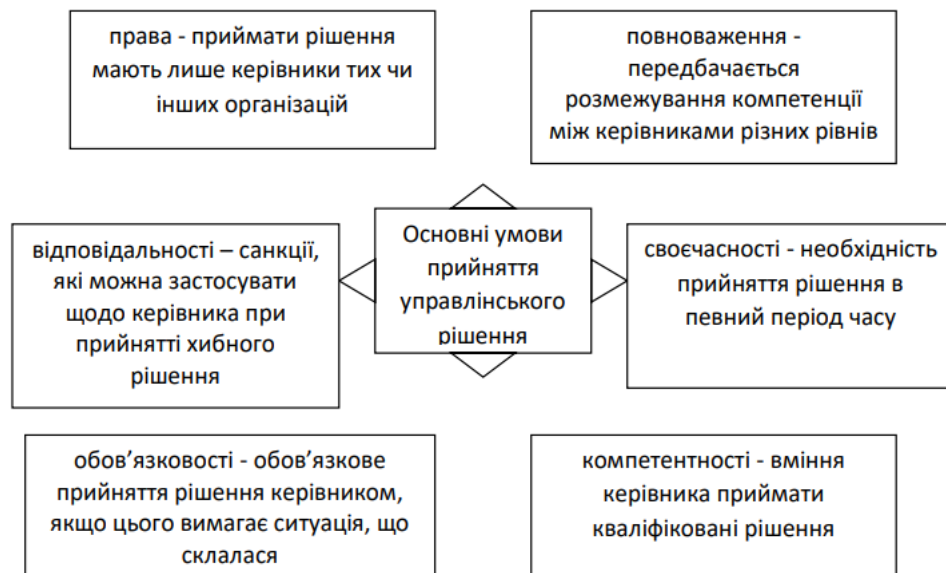


Рис. 1.1. Умови прийняття ефективного управлінського рішення в публічному управлінні [15-18]

«Ширшим за поняття державного рішення є поняття державно-управлінського рішення. Державно-управлінським рішенням прийнято вважати прийнятий суб'єктом державного управління усвідомлений вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який є вираженим в офіційному вигляді» [11-13].

Слід пам'ятати, що управлінські рішення впливають на людей, а не на природне чи технологічне середовище, а тому мають соціально орієнтований характер.

Основною метою мотивації управлінських рішень є процес мобілізації людей на практичне перетворення соціального середовища. Основним змістом цього управлінського процесу є вольовий вплив менеджера, політичного лідера на керованих громадян.

Діяльність з вироблення управлінських рішень є духовною, тоді як діяльність з реалізації цих рішень, в якому б соціальному напрямі вони не застосовувалися, зазвичай є матеріальною. Державне управління зазвичай має справу з двома типами проблем: оригінальними, нетривіальними проблемами і схожими, повторюваними проблемами. Відповідно, рішення, які мають бути реалізовані, є або оригінальними, або типовими.

Оригінальне рішення не може бути повністю уніфікованим і стандартизованим. Що стосується ітеративних, то в цьому випадку уніфікованим і стандартизованим є тип технології та інформаційного забезпечення. Широкий спектр суспільних відносин, що потребують втручання органів публічної влади, призводить до прийняття різноманітних публічних рішень.

Основні категорії публічних рішень можна поділити на політичні та адміністративні рішення. Політичні рішення приймаються з найважливіших суспільних питань політичним керівництвом, тобто вищим органом державної влади або менеджером, який безпосередньо здійснює повноваження органу державної влади. Адміністративні рішення, з іншого боку, є похідними від політичних у тому сенсі, що вони спрямовані на забезпечення необхідних умов для підготовки, ухвалення та реалізації рішень політичного керівництва.

Таким чином, прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та адмініструванні - це один із способів і засобів здійснення управлінської діяльності, який залежить від зовнішнього середовища і може зазнавати впливу з його боку, і реалізація якого дає змогу організації досягти поставлених перед нею цілей.

Управлінське рішення - це результат вибору суб'єктом управління найкращого варіанту розв'язання конкретної управлінської проблеми. Державне рішення зазвичай є ідеальною моделлю майбутнього і містить інформацію, надану органами влади, про бажаність і необхідність того, що має бути зроблено.

Ширшим поняттям, ніж поняття урядового рішення, є поняття державно-управлінського рішення. Слід зазначити, що урядові рішення можуть мати більш важливі та далекосяжні наслідки. Крім того, державно-управлінські рішення є соціальними за своєю природою, оскільки вони впливають на людей, а не на природне чи технологічне середовище.

1.2. Методичні підходи до формування механізмів розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень в публічному управлінні

Дослідження застосування методів оцінки ефективності управління на різних функціональних рівнях показало, що вони суттєво не підвищують ефективність адміністративних структур і державного управління в цілому. «Аналізуючи дослідження В. Діка щодо методології формування рішень в економічних системах та інструментальне середовище її підтримки, варто зазначити, що процес прийняття державних рішень складається з кількох функціональних етапів» [4-5].

Існують різні погляди на визначення меж та кількості основних етапів процесу прийняття управлінських рішень. Беручи до уваги згадані вище дослідження, основні етапи загального процесу прийняття рішень в адміністративних структурах можна узагальнити наступним чином [7-8]:

1. Визначення пріоритетних проблем. На цьому першому етапі збирається та аналізується попередня інформація, необхідна для прийняття рішень. Інтереси, потреби та запити окремих осіб, соціальних груп та державних установ досліджуються та визначаються пріоритети.

2. Розробка і розгляд альтернативних варіантів вирішення суспільних проблем. Розробка варіантів рішень пов'язана як з об'єктивною необхідністю оптимізації вибору найкращого рішення серед кількох альтернатив, так і з суб'єктивними бажаннями різних соціальних сил і тисками на процес прийняття рішень, які часто конкурують між собою і прагнуть "нав'язати" певні державні проекти прийняття рішень.

3. Остаточний вибір, формулювання і легітимація державного рішення. Це фактично основний етап процесу прийняття рішень, який у демократичних країнах технічно здійснюється виконавчою владою шляхом голосування та досягнення консенсусу. Рішення, прийняті на цьому етапі, є

обов'язковими для виконання всіма суб'єктами владних повноважень у межах їхньої компетенції.

4. Реалізація і впровадження в політичну практику прийнятих державних рішень. Саме на цьому етапі управлінські рішення фактично впроваджуються та реалізуються. Залежно від політичної системи країни, влада поєднує методи (примус і переконання) та специфічні соціотехнічні засоби (маніпуляції, обман тощо) для втілення в життя прийнятих стратегічних рішень.

5. Контроль за перебігом реалізації здійснення рішення і “зворотний зв’язок” з його результатами. Це завершальний етап циклу прийняття рішень. Відсутність контролю та зворотного зв'язку може призвести до викривлення урядових рішень або до їх невиконання взагалі, або навіть до протилежного результату. Суть контролю за виконанням урядових рішень полягає в постійному порівнянні практичних заходів і технічних операцій з початковими політичними рішеннями, планами і програмами.

Підвищення рівня ефективності та оптимізації в складних механізмах державного управління може бути досягнуто шляхом розвитку та інтеграції в механізми управління інформаційно-аналітичної підтримки процесів прийняття рішень. Адміністративні структури функціонують як механізми публічної автономії. Функціональні процеси адміністративних структур в українській адміністративній системі можна представити у вигляді послідовної ланцюгової схеми (рис. 1.2).

«Аналізуючи дослідження П. Бідюка щодо системного підходу до прогнозування на основі моделей часових рядів і Н. Дрейпера особливостей прикладного регресного аналізу, варто зазначити, що вдосконалення схеми процесу функціонування механізму ДУ вбачається у застосуванні елементів самоорганізації, за допомогою яких об'єкти управління можуть впливати на суб'єкт управління» [3-5].

«Саме тому у схемі, представлений на рис. 1.2, уведено зворотний зв'язок, який дає змогу адаптивно коригувати цілі, завдання та рішення на основі отриманих результатів державного управління.

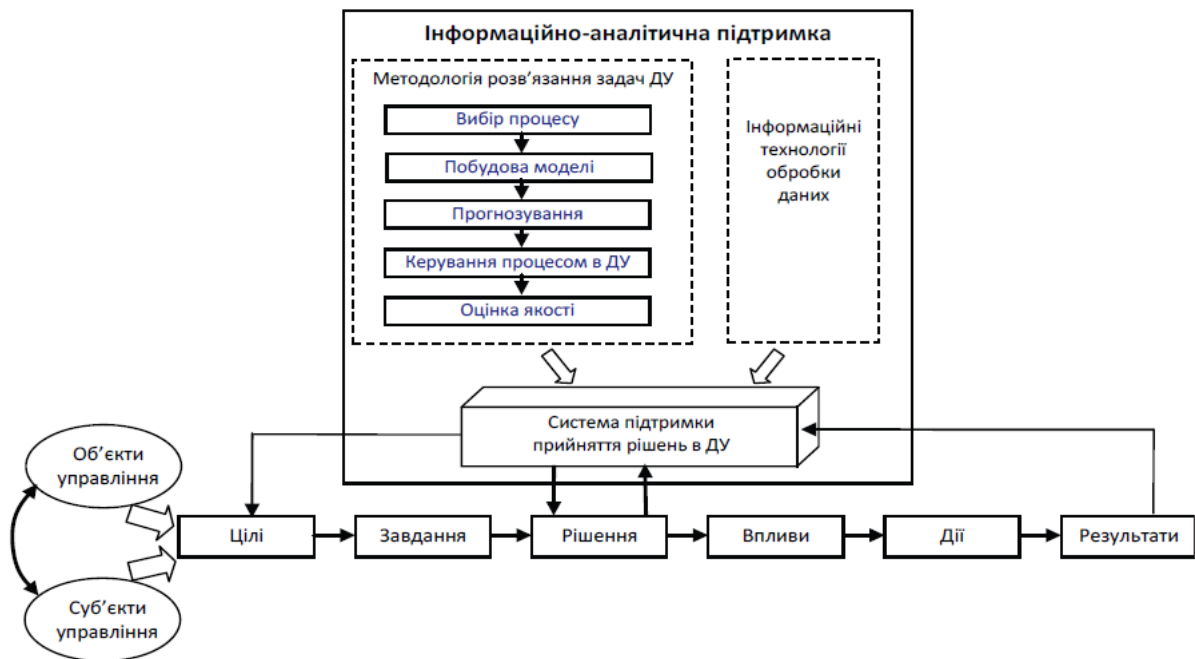


Рис. 1.2. Схема вдосконалення процесу функціонування механізму державного управління [30-32]

Таким чином, варто стверджувати, що підвищення якості управлінських рішень забезпечується за допомогою саме того, що на кожному кроці виконується контроль якості процесу прийняття рішень за допомогою аналітичних критеріїв оцінювання якості оптимальних рішень. Забезпеченню якості управлінських рішень сприяє застосування методології постановки та розв'язання задач державного управління, що базується на системному підході до розв'язання задач та ґрунтується на комплексному використанні сучасних методів математичного моделювання, прогнозування, оптимального управління та прогресивних інформаційних технологій» [22-24].

Це забезпечується тим, що система підтримки прийняття рішень на основі створеної моделі та прогнозу динаміки об'єкта адміністративного

управління оцінює якість рішень ще до їх реалізації, тобто на етапі прийняття, і, за необхідності, оперативно коригує рішення для забезпечення достатньої якості. Оцінка якості прийняття рішень ґрунтується на аналітичних критеріях, показники яких є легкодоступними. Критерії оцінки якості прийняття управлінських рішень базуються на мінімізації витрат, пов'язаних з реалізацією рішень та відхиленням показників якості об'єкта від запланованого рівня на всіх етапах управління об'єктом.

Тому вважається можливим використання аналітичних числових критеріїв оцінки якості прийняття рішень на основі балансу між витратами на управління об'єктами управління, тобто витратами на реалізацію рішень, та відхиленням фактичних значень показників якості об'єктів від запланованих значень на кожному етапі управління. (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Аналітична база критеріїв за для оцінювання якості управлінських рішень [30]

Основною перевагою таких критеріїв є те, що якість рішень можна оцінити "механічно", тобто в межах певного часового інтервалу. Крім того, показниками якості процесу прийняття рішень можуть бути значення змінних, на які накладено обмеження. Дотримання застосованих обмежень є

кількісним показником якості, значення якого свідчить про досягнення цілей управління.

При цьому слід пам'ятати, що дослідження реального процесу управління об'єктом управління завжди здійснюється в умовах ризику. Рішення на практиці виступає об'єктивним і легітимним керуючим впливом на об'єкт управління і визначає всі подальші процедури приведення об'єкта управління до бажаного стану. (рис. 1.4.).

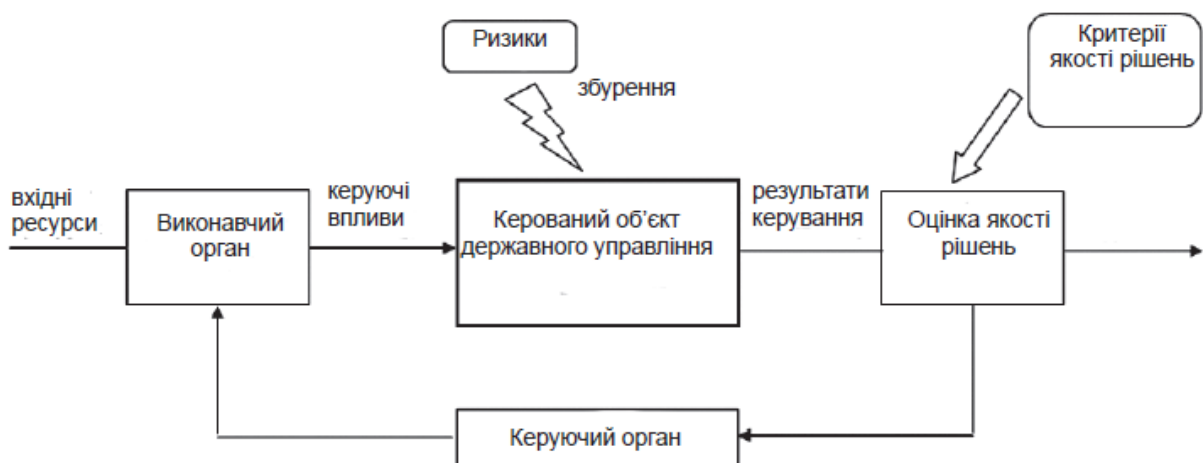


Рис. 1.4. Процес керування об'єктом державного управління [31]

Однак на етапі реалізації рішення ризики, притаманні завданню, призводять до відхилення результатів дій від запланованих показників.

Сукупність ризиків, притаманних конкретному управлінському завданню, можна розглядати як ризик неефективного управління, який характеризує ризик недосягнення поставлених управлінських цілей, тобто, по суті, ризик втрати якості управління. У цій статті пропонується оцінювати ризик в управлінських стратегіях на основі логіко-імовірнісної моделі ризику неефективного управління. Тому в роботі наведено приклад структурної моделі ризику втрати якості управління в регіоні. (рис. 1.5.).

Критерії моделі якості поділяються на дві категорії: компетентність та результати. Експертна група оцінює якість управління за кожним з цих критеріїв і розраховує співвідношення балів до максимально можливого. Цей процес виявляє недоліки в управлінні за кожним критерієм та сферою

діяльності. Позитивну чи негативну динаміку якості врядування можна відстежувати, порівнюючи значення балів за критеріями за різні періоди часу, наприклад, за рік. Відносну оцінку якості врядування можна розглядати як ймовірність якості врядування за даним критерієм; одиниця мінус одиниця означає ризик втрати якості врядування.



Рис. 1.5. Модель ризику неефективного управління регіоном / ризику втрати якості управління [30-32]

Перевагами логіко-імовірнісного підходу до управління ризиками є те, що вимірювання ризику та його впливу на якість прийняття рішень є чітким і однозначним, а також те, що критерії ризику неефективного врядування можуть бути застосовані при формуванні та прийнятті управлінських рішень.

Використання кібернетичного підходу в поєднанні з електронно-обчислювальною технікою викликає необхідність розробки функціональної схеми СУР відповідно до запропонованих методів проектування та обраної архітектури СУР в ОУ. (рис. 1.6.).

«Наведена система спроектована на основі методології розв’язання задач у державно му управлінні та на основі використання сучасних інформаційних технологій обробки даних» [29].

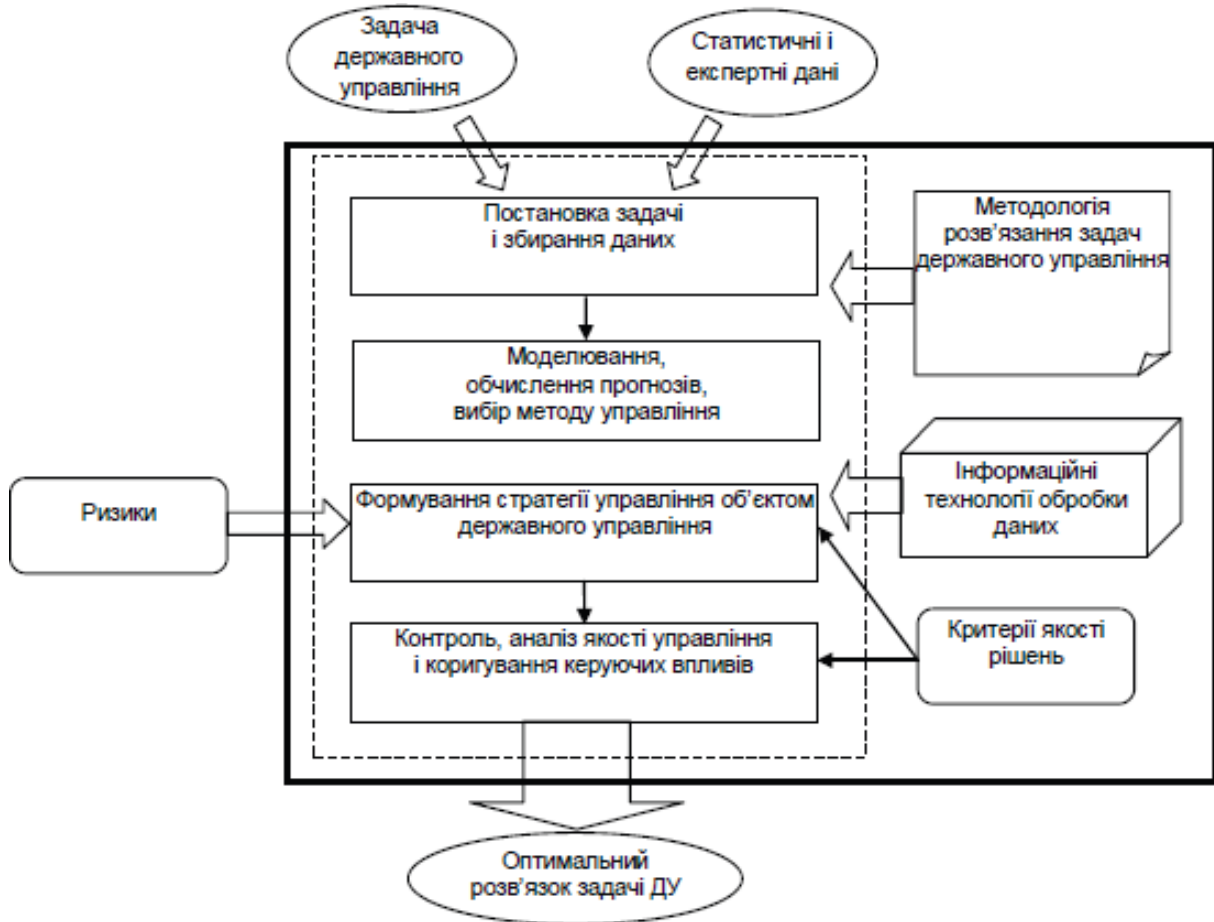


Рис. 1.6. Функціональна схема СППР [30-32]

Відповідно до вищезазначеної методології вирішення проблем прийняття рішень в ОУ, системи підтримки прийняття адміністративних рішень повинні використовувати наступні шість функцій для підтримки прийняття рішень ОПР [32-33]:

1. Моделювання процесу. На основі існуючої моделі реального процесу телеоперації (або створення нової моделі) створено підсистему прогнозування перебігу процесу та підсистему синтезу оптимального рішення на основі наявних даних (спостережень).

2. Моделювання критеріїв. Математичні методи використовуються для пошуку математичних визначень або правил для автоматичного поєднання атрибутів, що характеризують різні варіанти рішень, таким чином усуваючи когнітивні обмеження ERP-систем.

3. Інформаційний менеджмент. Сучасні комп'ютерні технології використовуються для зберігання, зчитування та обробки інформації, даних і знань. Це значно покращує можливості ERP щодо прийняття рішень та обробки даних.

4. Автоматизований і напівавтоматизований аналіз та логічний висновок. Штучний інтелект і чисельні методи використовуються для часткової або повної автоматизації процесів логічних міркувань. Це покращує якість результатів і скорочує час, необхідний для вирішення таких завдань.

5. Способи підтримки представлення результатів. Комп'ютерна графіка та засоби обробки мови використовуються для виконання інших функцій, баз даних та пошуку інформації.

6. Підвищення якості суджень. Для усунення систематичних помилок, що виникають через кількісні інтуїтивні судження людей, були введені методи статистичної корекції.

«Основним інструментом категоризації технологічної бази СППР відповідно до методології розв'язання задач прийняття рішень в ДУ, що, у свою чергу, базується на функціях і потребах ОПР, є шість видів математичного інструментарію, що використовуються при побудові СППР:

- математичні моделі реальних процесів, для управління або контролю яких створено СППР;
- моделі вибору можливих альтернатив при пошуку рішення;
- інструментарій для інформаційного менеджменту;
- методи автоматизованого аналізу/логічного висновку;
- методи й інструментарій для представлення результатів;
- методи реалізації і підвищення якості суджень» [36].

Кожна категорія складається з набору конкретних методів, що використовуються системою для виконання своїх функцій підтримки. Склад методів у кожній категорії базується на певних характеристиках або вимірах, які визначають ступінь їхньої ефективності в конкретній ситуації.

У даній кваліфікаційній роботі проаналізовано процеси, за допомогою яких функціонують адміністративні структури, та запропоновано основні підходи до вдосконалення адміністративних процесів з метою підвищення якості прийняття управлінських рішень в ОУ.

Запропонований в роботі методологічний підхід до моделювання та прогнозування процесів на різних рівнях державного управління дозволяє створити ефективні та дієві алгоритми процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в адміністративній системі.

Використання комплексу формалізованих критеріїв якості дає можливість створити аналітичну базу критеріїв оцінки якості рішень та інтегрувати процедури формування оптимальних рішень.

Класифікація факторів ризику в публічному управлінні дозволяє запропонувати підхід до управління суб'єктом публічного управління в умовах ризику та визначити логіко-імовірнісні моделі ризиків неефективного управління. Вищезазначене дає можливість на основі запропонованих методів та моделей управління розробити та запропонувати функціональну схему системи підтримки прийняття рішень для вирішення управлінських завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень в Бучанській міській раді

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Бучанська міська рада, яка є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування Бучанського району Київської області.

“Бучанська міська об'єднана територіальна громада утворена 25 вересня 2018 року з центром у м. Буча. На території Бучанської міської об'єднаної територіальної громади створено три старостинські округи: Гаврилівський, Луб'янський та Блиставицький (Табл.2.1.) (Додаток Б).

Відповідно до розпорядження КМУ Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області від 12 червня 2020 р. № 715-р ОТГ Бучанської громади мають у своєму складі: Бучанська міська рада (місто Буча); Гаврилівська сільська рада (село Гаврилівка, село Тарасівщина), Блиставицька сільська рада (село Блиставиця), Луб'янська сільська рада (село Луб'янка), Бабинецька селищна рада (смт Бабинці, село Буда-Бабинецька), Ворзельська селищна рада (смт Ворзель), Здвижівська сільська рада (село Здвижівка), Мироцька сільська рада (село Мироцьке), Синяківська сільська рада (село Синяк, село Вороньківка, село Раківка, село Червоне).

Місто Буча розташована в Київській області за 25 км на захід від Києва в лісовій зоні. Місто лежить між невеликими річками Бучею та Рокачем — лівими притоками річки Ірпінь (Рис. 2.1.) (Додаток А)” [20].

У випадку Бучанської міської ради можна спостерігати лінійно-функціональну структуру управління виконавчим органом, наведену в

табл.2.1. Така структура впливає на підтримання стійкого стану системи, а отже, надає їй узгодженості та організованості. За А. Файолем, який вперше запропонував лінійно-функціональну структуру, лінійна структура розглядалася як базова. Функціональні служби аналізували лише конкретні проблеми, щоб допомогти лінійним керівникам приймати управлінські рішення. Потреба в експертній допомозі може виникнути на будь-якому рівні управління. [23].

Це означає, що лінійні управлінські підрозділи (або, більш конкретно, менеджери) відповідають за прийняття та реалізацію рішень, тоді як функціональні підрозділи займаються плануванням, консультуванням та інформуванням, тобто збирають інформацію, щоб допомогти лінійним менеджерам у процесі прийняття рішень. Відносини "керівник-підлеглий" побудовані таким чином, що кожен співробітник підзвітний лише одній особі. Керівник функціонального підрозділу забезпечує виконання управлінських функцій та організовує роботу формальних структурних підрозділів, над якими він не має контролю.

“Третина території міста Бучі розташована в лісопарковій зоні. Зі сходу на захід центром міста пролягає автошлях міжнародного значення Київ — Ковель. Через південну частину міста проходить залізниця Київ — Коростень. В місті розташована залізнична станція Буча.

Під час повномасштабного вторгнення росії до України вся територія громади була окупованою з перших днів атаки на Київську область і звільнена 31 березня 2022 року.

24 березня 2022 року з метою відзначення подвигу, масового героїзму та стійкості громадян, виявлених у захисті своїх міст під час відсічі збройної агресії російської федерації проти України Бучі присвоєно почесну відзнаку «Місто-герой України» [20].

Муніципалітет Бучі затвердив Стратегію розвитку Бучанської міської громади до 2029 року, Бренд Бучанської міської громади, Концепцію цифрового розвитку Бучанської міської громади на 2022-2025 роки,

Програму реструктуризації "ВДОМА КРАЩЕ" на 2022-2027 роки та Стратегію цифрового розвитку "Цифрова та інтелектуальна Буча" (DIB).

Місто Буча є активним членом Асоціації міст України, а міський голова Анатолій Федорук є головою Київського регіонального відділення та членом Правління АМУ. Місто Буча зареєстроване на платформі Cities4Cities.

“Також Буча приєдналася до проекту Європейського Союзу «Мери за економічне зростання» (M4EG), що розпочав діяльність у січні 2017 року в рамках програми Східного партнерства, громада приєдналася до угоди Covenant of Mayors East for Climate and Energy та реалізовує проект Європейського Інвестиційного Банку (ЄІБ) в рамках Фінансової угоди Уряду України про Надзвичайну кредитну програму для відновлення України (НКПВУ), що передбачає відбудову об’єктів соціальної інфраструктури” [20].

Відповідно до інструкції з діловодства Бучанської міської ради організація роботи з документами здійснюється в структурних підрозділах ради.

Розпорядчі документи, звернення громадян та інші документи, адресовані Бучанському міському голові, Бучанській міській раді або виконавчому комітету міської ради, реєструються в установленому порядку та передаються керівнику для підписання рішення.

Після отримання рішення відповідний документ ставиться на контроль організаційно-адміністративним відділом та передається до загального відділу.

Спеціалісти загального відділу відповідають за своєчасне доведення документів до керівників виконавчого комітету міської ради.

Вихідні та внутрішні документи готуються за ініціативою виконавчих органів міської ради, керівництва та виконавчих комітетів міської ради, структурних підрозділів міської ради (ініціативні документи) або на документ, що надійшов до міської ради (документи-відповіді).

Документи, адресовані державним органам, підписуються міським головою, а в разі його відсутності - посадовою особою, уповноваженою на виконання його обов'язків.

Документи, адресовані іншим співрозмовникам, підписуються міським головою, секретарем міської ради, першим заступником міського голови, заступником міського голови та керуючим справами виконавчого комітету відповідно до розподілу обов'язків.

В інших структурних підрозділах ради документи, що адресуються вищим органам влади, підписуються головою, а в разі тривалої відсутності голови - заступником голови. Документи, що надсилаються в інші місця, підписуються головою або заступником голови відповідно до розподілу обов'язків.

Вихідні документи подаються на підпис разом з візою керівника (підпис, ініціали та прізвище, дата), якщо така є. Віза проставляється на примірнику документа, що зберігається у міській раді та керуючого справами міської ради, під підписом, на лицьовому боці останнього аркуша документа або на зворотному боці односторінкового документа. Проекти рішень, ухвал та розпоряджень підписуються на першому примірнику.

Документи, підписані міським головою, секретарем міської ради, першим заступником міського голови, заступником міського голови, керуючим справами виконавчого комітету, керівником структурного підрозділу ради, передаються до загального відділу або Центру надання адміністративних послуг, де реєструються та надсилаються адресату.

Рішення міської ради, рішення виконавчого комітету та розпорядження міського голови передаються в електронному вигляді до організаційного управління у дводенний термін після їх підписання та збереження, де створюється електронна база даних нормативних актів міської ради та її структурних підрозділів.

Документи, рішення виконавчого комітету міської ради та розпорядження міського голови щоденно надсилаються адресатам рекомендованим або звичайним листом.

Відповіді на надіслані документи реєструються в порядку, визначеному Інструкцією з діловодства Бучанської міської ради.

Контроль за виконанням документів покладається на міського голову, секретаря міської ради, першого заступника міського голови, заступника міського голови, керуючого справами виконавчого комітету, начальників управлінь та відділів міської ради.

Центр надання адміністративних послуг, загальний відділ та організаційно-кадровий відділ здійснюють безпосередній контроль за опрацюванням та виконанням документів у структурних підрозділах міської ради та несуть відповідальність за подання документів на розгляд виконавчого комітету на підставі їхніх повноважень.

Відповідальність за виконання документа у встановлений термін несе особа, визначена в рішенні. У разі виконання документа кількома особами, відповідальною за організацію виконання є перша особа, зазначена в тексті документа або резолюції. У випадках, коли не визначено уповноважену особу для виконання адміністративних документів, відповідальність за їх повне та якісне виконання покладається на структурний підрозділ, який підготував або доручив підготувати документи.

Після отримання резолюції Бузького міського голови, його заступника та директора, відповідального за прийом документів, загальна дирекція та Центр надання адміністративних послуг надсилають копію цих документів (в електронному або паперовому вигляді) структурному підрозділу управління для перевірки їх виконання.

Документи ставляться на контроль у триденний термін від дати їх надсилання виконавцю або підписання.

Організаційно-розпорядчий підрозділ знімає документ з контролю після отримання інформації про його виконання.

Організаційно-адміністративний відділ звітує про стан виконавської дисципліни в структурних підрозділах Ради на щотижневих понеділкових засіданнях.

Документи виконуються у визначений термін. Строк виконання документа обчислюється від дати реєстрації документа.

Якщо документ або рішення про виконання документа містить конкретні завдання, але не містить строку їх виконання, то строк виконання документа становить 10 календарних днів з дня прийняття рішення.

Інформація про хід виконання документів довгострокового характеру, документів з терміном виконання "щомісяця", "щокварталу", "щорічно" тощо надається відповідним виконавцем до підрозділу інституційного менеджменту у п'ятиденний строк з дня створення відповідного документа.

Строк виконання документа може бути змінений лише уповноваженою особою, яка створила документ, а в разі її відсутності - її правонаступником або, якщо таке рішення прийнято міською радою чи виконавчим комітетом, - за їхнім рішенням.

Майже всі науковці, які досліджують формування управлінських рішень, погоджуються з тим, що прийняття управлінських рішень - це процес, а не одномоментний акт. Іншими словами, формування управлінських рішень має тривалий період часу, протягом якого відбуваються дії різного характеру, що потребують організаційного забезпечення. Результати однієї дії є передумовою для іншої. Всі ці дії призводять до виникнення та реалізації управлінського впливу на конкретне питання.

Таким чином, ці дії операційно об'єднуються в єдиний процес, що призводить до виникнення управлінського впливу. У цьому випадку ключовими гравцями є люди, які приймають управлінські рішення. Адже саме вона ініціює цей процес і легітимізує його своїм авторитетом.

У випадку досліджуваного повноваження такою особою може бути керівник департаменту або його самостійного структурного підрозділу. Цей

орган може мобілізувати всі підрозділи та всіх працівників, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень. Далі управлінські рішення приймає особа, яка має координувати діяльність усіх цих складових управлінського процесу. Отже, роль людського фактору є дуже важливою, і цей фактор є однією з його ключових особливостей.

Головою міської ради є міський голова. Міський голова є головною посадовою особою територіальної громади, обирається таємним голосуванням на основі загального, рівного, прямого виборчого права і здійснює свої повноваження на постійній основі.

Повноваження міського голови визначаються Законом України "Про місцеве самоврядування", іншими законами та статутами територіальних громад [26].

Таким чином, організаційне забезпечення органів місцевого самоврядування визначається системою заходів, спрямованих на досягнення загальних цілей міської ради.

2.2. Аналіз формування технологій управлінських рішень стратегічного розвитку Бучанської об'єднаної громади

«Формування управлінського рішення – це найважливіший етап управлінської діяльності, реалізація управлінських відносин і лідерських здібностей держслужбовця. Підсумком управлінської і організаційної роботи є управлінське рішення» [33].

На рис. 2.2 показано етапи процесу формулювання та реалізації управлінських рішень. У деяких випадках кількість процедур може бути скорочена. Державні службовці забезпечують наявність процедур для всіх рішень, як адміністративних, так і політичних, що приймаються аналізованим органом влади.

Тому вони повинні знати і вміти застосовувати ці процедури, які узагальнені в нормативних документах конкретних національних інституцій. Зміст методів прийняття управлінських рішень, показаних на рис. 2.2, є типовим для прийняття стратегічних рішень.

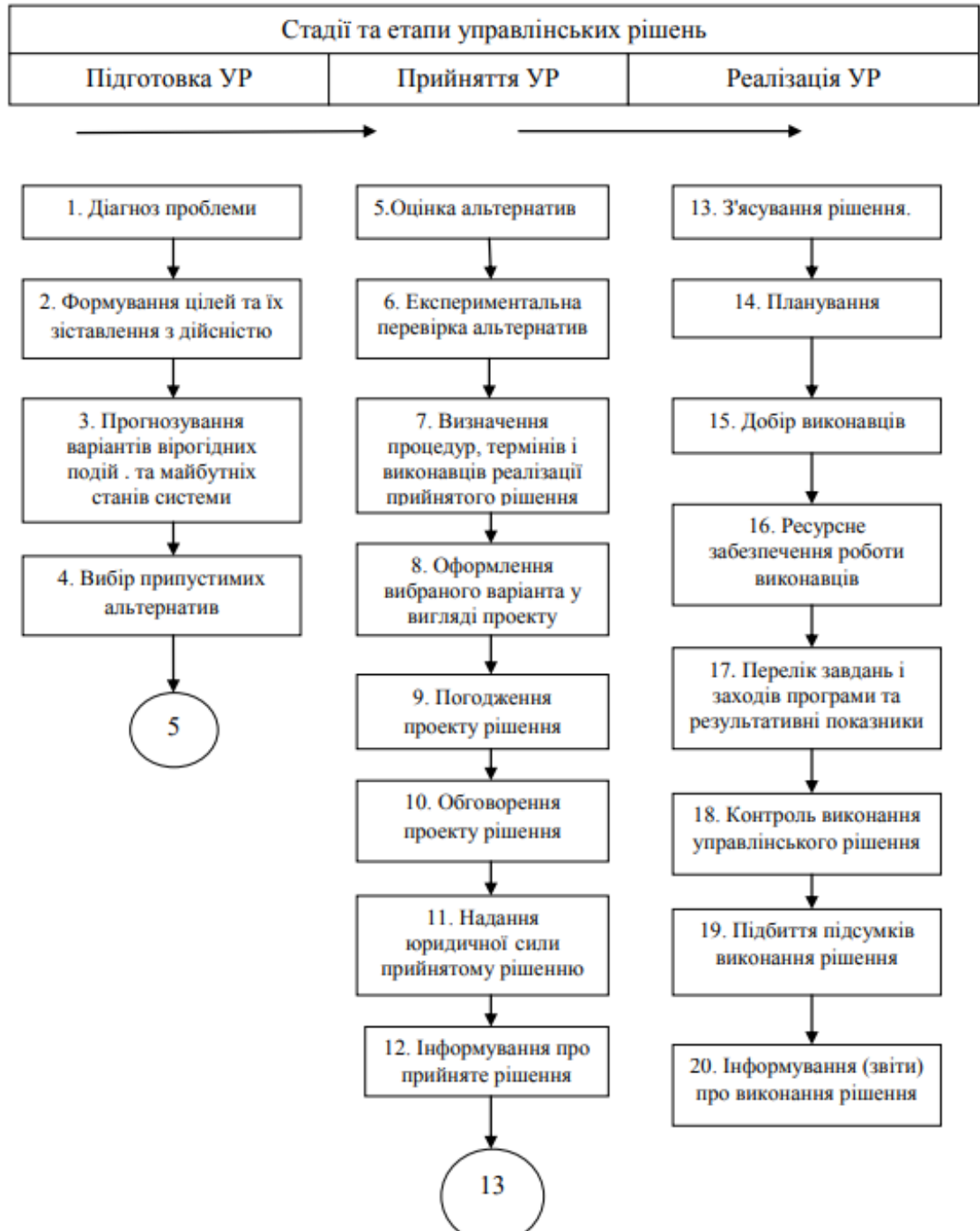


Рис.2.2. Етапи технології формування управлінських рішень [31]

Для рішень, що приймаються та реалізуються на інших рівнях, буде дещо спрощений процес, залежно від рівня влади, на якому приймається

рішення. Зміст процедури підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у міських радах більш детально описано нижче на прикладі формування стратегії розвитку об'єднаної громади м. Буча.

В рамках кваліфікаційного дослідження було проведено ряд досліджень стану розвитку громади. Також було підготовлено профіль громади. На основі отриманих даних було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2) з метою визначення стратегічного бачення розвитку Бучанської міської об'єднаної громади (Додаток Б).

«SWOT-матриця – важливий елемент визначення конкурентних переваг громади, оскільки дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні й слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості й загрози) чинниками. На схемах суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок, пунктирна – слабкий»[27-28].

Саме цей взаємозв'язок дозволяє сформулювати порівняльні переваги, виклики та ризики як основу для стратегічного вибору. Якщо сильна сторона підкріплена можливостями, а загрози не нівелюють її, то ця сила є найбільш важливою для громади.

Сектори порівняльних переваг Типи стратегій - проактивна, агресивна
Рис.2.3 (Додаток Г)

На основі SWOT-аналізу та змодельованих сценаріїв розвитку громади робоча група визначила місію та стратегічне бачення об'єднаної громади Бучанської міської ради до 2029 року:

Стратегічне бачення.

Бучанська ОТГ - громада з високою духовною культурою та активною громадянською позицією - громада, яка сприяє розвитку малого та середнього бізнесу та просуванню інновацій.

Курорт Київщини з чистим довкіллям та енергозберігаючими технологіями - Регіон з розвиненим водним, фестивальним, спортивним та зеленим туризмом.

Громаду, де молодь почувається захищеною та безпечною.

Шлях розвитку, обраний для того, щоб привести громаду до стратегічного бачення, складається з кількох стратегічних напрямків розвитку. Стратегічні напрямки показують, як можна досягти цього стратегічного бачення. За визначенням напрямку розвитку слідує процес свідомого вибору конкретних методів, системи цілей та результатів для вирішення визначених проблем та можливостей місцевого розвитку.

Кожен стратегічний напрям виражається у стратегічних та операційних цілях. Стратегічні напрямки розвитку громади були розроблені під час засідань Робочої групи зі стратегічного планування. Ці напрямки представлені на рис.2.4 (Додаток Г).

Проект Стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади Бучанської міської ради на період до 2029 року є складовою частиною Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року та Плану заходів з її реалізації, а також Стратегії розвитку Київської області на період до 2029 року та Плану заходів з її реалізації (рис. 2.5).

Заходи з підготовки Стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади Бучанської міської ради здійснюються відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про засади державної регіональної політики", Постанови Кабінету Міністрів України № 385 від 06 серпня 2014 року "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року", Постанови Кабінету Міністрів України № 932 від 11 листопада 2015 року "Про затвердження Порядку формування, проведення моніторингу реалізації регіональної стратегії розвитку та плану заходів з її реалізації".

Стратегічне бачення - Київщина - край давньої культури та сучасних технологій, де серед перлин природи стоять рукотворні пам'ятки, де молодь і старші разом дивляться у майбутнє, а розвинена економіка прокладає шлях до європейської інтеграції України.

Київщина має всі можливості стати лідером регіонального угруповання за рівнем розвитку та людського потенціалу і наблизитися до Києва.



Рис.2.5. Схеми Стратегії розвитку Бучанської міської об'єднаної територіальної громади [20]

Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки визначає такі стратегічні цілі:

1. стале економічне зростання на основі інноваційного розвитку диверсифікованої економіки
2. підвищення якості життя людей
3. територіальна цілісність та розвиток.

Стратегічні цілі (дві найголовніші на наш розсуд) спрямовані на реалізацію високої якості життя і зосереджені, насамперед, на наступних питаннях:

- формування екологічного вигляду, розвиток сучасних підходів до природоохоронних заходів, очищення забруднених територій та вирішення проблем, пов'язаних з твердими побутовими відходами
- Заходи, спрямовані на адаптацію населення до швидких змін на місцевому ринку праці; основна мета - заохочення мешканців до пошуку роботи у власному регіоні, а не на заробітках в інших регіонах;
- підвищення рівня обізнаності мешканців щодо сучасних понять та цивілізованих стандартів життя, оскільки часто саме рівень обізнаності визначає поведінку людини в таких питаннях, як здоровий спосіб життя, культура споживання, харчування та екологічна поведінка;
- залучати громадськість до вирішення житлово-комунальних проблем шляхом посилення громадського контролю за діяльністю комунальних підприємств, вивчення сучасних підходів до реформування житлово-комунального сектору та підвищення рівня обізнаності з питань енергозбереження;
- розробка механізмів заохочення мешканців до участі у вирішенні місцевих проблем та соціальної взаємодії.

Стратегічний напрям, визначений Стратегією розвитку об'єднаної територіальної громади Бучанської міської ради, формується відповідно до завдань Стратегії розвитку Київської області.

Реалізація управлінських рішень відповідно до Стратегії розвитку Бучанської міської територіальної громади сприяє реалізації Стратегії розвитку Київської області та забезпечує підвищення якості життя місцевого населення, стабільне зростання людського потенціалу, стає економічне зростання на основі інноваційного розвитку економіки, розвиток нових регіональних та місцевих продуктів і послуг, поліпшення стану навколишнього середовища.

Це є кінцевим пунктом проаналізованої технології формування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Управлінський процес є ітеративним, і в ході роботи необхідно проявляти гнучкість, коли

виникають нові фактори і ситуації, що вимагають переоцінки отриманих результатів, а іноді і зміни мислення, на якому ґрунтуються прийняті рішення.

Таким чином, оскільки немає і не може бути ідеального, абсолютного управлінського рішення, управлінські рішення часто містять рекомендації, які неможливо перевірити на практиці. Добре обґрунтованим рішенням можна вважати таке, яке не відображає деталей окремих дій, але точно фіксує їх загальний напрямок і загальну тенденцію, залишаючи безпосередньому виконавцю свободу дій.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасному світі технології штучного інтелекту (ШІ) активно інтегруються в різні сфери життя, зокрема в державне управління та місцеве самоврядування. ШІ може стати важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та покращення взаємодії з громадянами. Однак використання ШІ, поряд з його перевагами, несе з собою низку викликів, таких як етичні питання, довіра до технологій і потенційні помилки в судженнях.

Штучний інтелект стає все більш впливовим у сучасному суспільстві і проникає в багато сфер нашого життя. Однією з таких сфер є державне управління, де ШІ може відігравати важливу роль у формулюванні та реалізації управлінських рішень на рівні місцевого самоврядування. Алгоритми та машинне навчання можуть бути використані для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, швидшого реагування на виклики та надання якісніших послуг громадянам. Однак, як і будь-яка інноваційна технологія, ШІ має свої переваги та недоліки.

Штучний інтелект (ШІ) набуває все більшого значення в державному управлінні, пропонуючи нові можливості для оптимізації робочих процесів, вдосконалення процесів прийняття рішень та підвищення рівня залучення громадян.

«Систематизовані основні переваги використання ШІ в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні:

Оптимізація рішень: ШІ може обробляти величезні обсяги даних швидше та ефективніше, ніж людина. Це дозволяє виділити змістовні шаблони, тенденції та кореляції, на основі яких можна приймати

обґрунтовані рішення. Така аналітика може підвищити якість управлінських рішень та зробити їх більш відповідальними.

Автоматизація рутинних задач: рутинні задачі часто вимагають багато часу та ресурсів. ШІ може автоматизувати такі процеси, звільняючи співробітників для виконання більш важливих завдань. Це також зменшує можливість людської помилки.

Прогнозування та аналіз: ШІ використовує алгоритми машинного навчання для аналізу даних та виявлення тенденцій. Це дозволяє публічним установам прогнозувати різні сценарії та реагувати на них завчасно, що може бути критично важливим у ситуаціях кризи.

Адаптивність: ШІ може навчатися та адаптуватися до нових даних або змінюваних обставин. Це означає, що системи на основі ШІ можуть постійно вдосконалюватися, реагуючи на нові виклики та потреби.

Підвищення продуктивності: завдяки автоматизації та оптимізації процесів, ШІ може значно підвищити продуктивність роботи публічних установ, що веде до кращого обслуговування громадян.

Покращення взаємодії з громадянами: ШІ може використовуватися для створення інтерактивних платформ, які надають громадянам можливість легко отримувати інформацію, подавати заявки або отримувати відповіді на запитання в режимі реального часу.

Економія ресурсів: ШІ може допомогти публічним установам ефективніше використовувати свої ресурси, зокрема завдяки автоматизації та аналізу даних, що може призвести до зменшення витрат.

Підвищення прозорості: ШІ може сприяти підвищенню прозорості роботи державних органів, автоматично генеруючи звіти та аналітику, яка доступна для громадян» [39; 1].

З огляду на це, штучний інтелект має великий потенціал для підвищення ефективності та якості управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Використання штучного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування відкриває нові горизонти для підвищення якості послуг, відповіді на виклики сучасного суспільства та забезпечення ефективної взаємодії з громадянами.

Однак важливо також враховувати можливі ризики та виклики, пов'язані з впровадженням і використанням технологій штучного інтелекту в цій сфері.

З огляду на результати дослідження, системними проблемами у використанні AI в діяльності органів місцевого самоврядування є наступні. [35; 37].

«1. Етичні питання: використання ШІ може породжувати етичні питання, особливо щодо приватності даних, дискримінації та прийняття рішень без людського втручання. Приватність даних (як і де зберігаються дані, які обробляє ШІ? Чи є достатні заходи безпеки для захисту особистої інформації громадян? Як забезпечується конфіденційність даних при використанні алгоритмів машинного навчання? Дискримінація та упередженість: чи може ШІ відтворювати або посилювати існуючі соціальні упередження через навчання на основі упереджених даних? Як можна запобігти неправильному класифікації або дискримінації окремих груп населення?

Відповідальність: хто несе відповідальність за рішення, прийняті ШІ? Чи може машина бути «винною» у помилках або неправильних рішеннях? Як забезпечити прозорість та можливість перевірки рішень, прийнятих ШІ?

Транспарентність: як зрозуміти та інтерпретувати рішення, прийняті алгоритмами глибокого навчання, які можуть бути «чорними ящиками»? Як забезпечити, щоб громадяни розуміли, як і чому приймаються певні рішення на основі ШІ?

Втручання в автономію особи: чи може використання ШІ в публічному управлінні обмежувати права та свободи громадян? Як

забезпечити, щоб ШІ використовувався для підтримки, а не заміни людського судження?

Залежність від технології: які можуть бути наслідки надмірної залежності від ШІ в критичних сферах публічного управління? Як забезпечити, щоб люди залишалися в центрі процесу прийняття рішень, незалежно від технологічних інновацій? Ці етичні питання вимагають ретельного розгляду та обговорення серед усіх зацікавлених сторін, включаючи державні органи, експертів з ШІ, громадськість та інших. Важливо розробляти стратегії та політики, які враховують ці питання, щоб забезпечити етичне та відповідальне використання ШІ в публічному управлінні» [25].

2. «Залежність від даних: якість рішень, прийнятих ШІ, напряму залежить від якості вхідних даних. Неправильні або упереджені дані можуть призвести до невірних або шкідливих рішень.

Штучний інтелект, особливо моделі машинного навчання, в основному залежать від даних для своєї роботи. Якість, обсяг та релевантність цих даних впливають на ефективність та точність рішень, прийнятих ШІ. У контексті публічного управління ця залежність від даних має декілька ключових аспектів:

Якість даних: неправильні, застарілі або неповні дані можуть призвести до невірних або неточних рішень. Наприклад, якщо дані про дорожній рух є неповними, прогнози ШІ щодо оптимальних маршрутів можуть бути неточними.

Упередженість даних: якщо вхідні дані містять упередженості (навмисне чи ненавмисне), моделі ШІ можуть відтворювати та посилювати ці упередженості у своїх рішеннях.

Захист даних: збір, зберігання та обробка великих обсягів даних можуть створювати ризики для приватності та безпеки інформації.

Транспарентність джерел даних: важливо забезпечити прозорість щодо того, звідки беруться дані, які використовуються для тренування моделей ШІ, особливо в публічному секторі.

Залежність від зовнішніх джерел: якщо публічні установи залежать від зовнішніх джерел даних, може виникнути ризик втрати доступу до цих даних або їхньої недостовірності.

Вартість збору та обробки даних: збір, обробка та зберігання великих обсягів даних можуть бути кошковими, особливо для публічних установ з обмеженими ресурсами.

Етичні питання збору даних: збір даних про громадян, особливо без їхньої згоди або відома, може порушувати етичні норми та права на приватність.

Враховуючи ці аспекти, важливо підходити до використання даних в ШІ з обережністю, забезпечуючи їх якість, безпеку та етичність.

3. Відсутність емоційного інтелекту: ШІ може не розуміти нюансів людських емоцій або культурних особливостей, що може призвести до неправильного сприйняття або реакції на певні ситуації. Емоційний інтелект відноситься до здатності розпізнавати, розуміти, використовувати та керувати власними емоціями та емоціями інших. У контексті публічного управління це особливо важливо, оскільки взаємодія з громадянами часто вимагає емпатії, співчуття та розуміння. Ось деякі проблеми, пов'язані відсутністю емоційного інтелекту у ШІ» [6; 40]:

Відсутність емпатії: ШІ не може відчувати емоції або розуміти нюанси людського досвіду. Тому процеси прийняття рішень штучним інтелектом можуть сприйматися як нечутливі або несприйнятливі до потреб громадян.

Неправильна інтерпретація комунікації: Через свою нездатність розпізнавати та інтерпретувати емоційні нюанси, ШІ може неправильно інтерпретувати запити та відгуки громадян, що призводить до помилкових рішень.

Брак людського дотику: У ситуаціях, коли громадяни потребують підтримки, емпатії та розуміння, ШІ може не забезпечити людський рівень взаємодії.

Ризик дискримінації: Без здатності розуміти емоційний контекст ШІ може приймати рішення на основі упереджених даних або алгоритмів, що призводить до дискримінації певних груп.

Обмежена здатність адаптуватися до змін: Люди можуть адаптуватися до мінливих обставин, враховуючи свій емоційний контекст. ШІ без емоційного інтелекту

може мати труднощі з адаптацією до непередбачуваних обставин.

Брак довіри: Громадяни можуть не довіряти системам на основі ШІ, які не враховують емоційні аспекти, що може підірвати довіру до органів державної влади.

Для ефективного використання штучного інтелекту в державному управлінні важливо розуміти ці обмеження та розробляти стратегії використання технології з урахуванням потреб та емоцій громадян.

4. «Високі витрати на впровадження: впровадження та налаштування систем на основі ШІ може бути коштовним, особливо для публічних установ з обмеженими бюджетами. Впровадження технологій на основі штучного інтелекту в публічний сектор може бути коштовним процесом. Ось декілька ключових аспектів, які можуть призвести до високих витрат» [41]:

«Дослідження та розробка: розробка специфічних для сектора рішень на основі ШІ вимагає інвестицій у дослідження та розробку, що може бути дорогим.

Ліцензування та придбання технологій: придбання готових рішень або ліцензування платформ ШІ від третіх сторін може вимагати значних фінансових витрат.

Інтеграція з існуючими системами: інтеграція нових технологій з існуючою інфраструктурою та системами може бути складною та коштовною.

Навчання персоналу: щоб ефективно використовувати нові технології, співробітникам потрібно навчання та підготовка, що також вимагає інвестицій.

Підтримка та обслуговування: технології на основі ШІ потребують регулярного оновлення, моніторингу та підтримки, що може призвести до додаткових витрат у довгостроковій перспективі.

Збір та обробка даних: ШІ вимагає великих обсягів даних для ефективної роботи. Збір, зберігання та обробка цих даних можуть бути коштовними.

Заходи безпеки: забезпечення безпеки систем на основі ШІ та даних, які вони обробляють, може вимагати додаткових інвестицій у заходи безпеки.

Етичні та правові консультації: врахування етичних та правових питань, пов'язаних з використанням ШІ, може вимагати консультацій з експертами, що також є додатковими витратами.

Враховуючи ці витрати, публічні установи повинні ретельно планувати свої бюджети та стратегії впровадження, щоб забезпечити ефективне та відповідальне використання ШІ.

5. Складність інтеграції: інтеграція ШІ з існуючими системами та процесами може бути складною та потребувати значних зусиль. Інтеграція технологій на основі штучного інтелекту в публічний сектор може бути викликом через ряд причин» [25; 6]:

Існуюча IT-інфраструктура: Багато державних організацій працюють із застарілими IT-системами, які можуть бути несумісними з новітніми технологіями штучного інтелекту. Оновлення або модернізація цих систем може бути дорогим і трудомістким процесом.

Дані в різних форматах: Дані, що зберігаються в різних відділах і організаціях, можуть мати різні формати і структури, що ускладнює їх інтеграцію в ШІ.

Культурні та організаційні бар'єри: Сприйняття і ставлення до штучного інтелекту може відрізнятися від співробітника до співробітника. Деякі можуть чинити опір змінам, тоді як інші можуть бути більш сприйнятливими.

Брак досвіду та навичок: державним організаціям може бракувати кваліфікованих фахівців, які мають досвід використання ШІ та здатні очолити процес інтеграції.

Бюджетні обмеження: Інтеграція ШІ може вимагати значних фінансових інвестицій, а бюджетні обмеження можуть перешкоджати впровадженню відповідних технологій.

Правові обмеження: Може існувати нормативно-правова база, яка обмежує або визначає способи використання ШІ в державному секторі.

Проблеми безпеки та конфіденційності: Інтеграція нових технологій може створювати потенційні ризики для безпеки даних та конфіденційності інформації.

Високі вимоги до якості послуг: Органи державного управління висувають високі вимоги до якості та надійності послуг, і будь-які помилки або недоліки в роботі ШІ можуть мати серйозні наслідки.

Успішна інтеграція ШІ в державне управління вимагає ретельного планування, залучення експертів, а також постійного моніторингу та оцінки процесу.

6. «Потенційні загрози безпеки: як і будь-яка інша цифрова технологія, ШІ може бути вразливим до кібератак та злому. Потенційні загрози безпеки від використання ШІ в публічному управлінні [40]:

Злом і несанкціонований доступ: Системи на основі ШІ можуть стати мішенню для хакерів, які прагнуть отримати доступ до конфіденційної інформації або вивести систему з ладу.

Маніпуляції з даними: Якщо зловмисники мають можливість змінювати вхідні дані для ШІ, вони можуть спотворити результати або змусити систему приймати небажані рішення.

Витік даних: Інформація, що обробляється або зберігається системами штучного інтелекту, може бути скомпрометована через вразливості або зловмисні дії.

Ненадійність алгоритму: Помилки або недоліки в алгоритмах ШІ можуть призвести до помилкових рішень, які можуть негативно вплинути на громадян.

Атаки на відмову в обслуговуванні (DoS): зловмисники можуть спробувати перевантажити систему ШІ і зробити її непридатною для користувачів.

Несанкціоноване використання: інші особи можуть використовувати ШІ у власних цілях без дозволу, що може призвести до непередбачуваних наслідків.

Фізичні загрози для обладнання: Якщо ШІ контролює фізичні системи (наприклад, роботи або дрони), зловмисники можуть спробувати пошкодити або зламати це обладнання.

Етичні та правові ризики: Неналежне або неетичне використання ШІ може призвести до порушення закону і фундаментальних прав громадян.

Залежність від зовнішніх систем: Якщо системи ШІ покладаються на зовнішні ресурси або платформи, вони можуть бути вразливими до атак або збоїв цих зовнішніх систем.

Щоб запобігти цим загрозам, важливо розробити та впровадити стратегію безпеки, регулярно проводити моніторинг систем і навчати персонал основам безпеки при роботі з технологіями на основі ШІ.

7. втрата робочих місць: Автоматизація завдань за допомогою ШІ може призвести до втрати роботи, особливо в професіях, пов'язаних з рутинними завданнями. Впровадження ШІ в державному секторі може мати значний вплив на ринок праці. Нижче наведено важливі аспекти цього питання» [41]:

Автоматизація рутинних завдань: багато адміністративних робочих процесів є рутинними і повторюваними; ІІІ може автоматизувати ці завдання і зменшити потребу в людських ресурсах.

Підвищення продуктивності: За допомогою ІІІ державні органи можуть виконувати більше завдань за менший час. Зміни в необхідних навичках: Деякі робочі місця можуть стати зайвими, тоді як інші, особливо ті, що пов'язані з управлінням та аналізом даних, можуть стати більш цінними. Як наслідок, працівникам може знадобитися перекваліфікація.

Вплив на міжособистісні стосунки: Якщо ІІІ замінить професії, які традиційно вимагають міжособистісних стосунків, може виникнути відчуження між урядом і громадянами.

Економічний вплив: Втрата робочих місць може вплинути на місцеву економіку, особливо в регіонах, де державний сектор є основним роботодавцем.

Соціальні наслідки: Втрата робочих місць може призвести до соціальної напруженості, зростання безробіття та інших соціальних проблем.

Потреба в нових навчальних програмах: Для підготовки робочої сили до нових економічних реалій можуть знадобитися нові освітні та навчальні програми.

Щоб пом'якшити негативний вплив ІІІ на ринок праці, уряди повинні розробити стратегії заохочення перекваліфікації працівників, сприяння створенню нових робочих місць і допомоги тим, хто може бути найбільш вразливим до таких змін.

8. правові питання: Використання ІІІ може викликати правові питання, зокрема щодо відповідальності за рішення, прийняті машинами [3].

Відповідальність за рішення: хто несе відповідальність, якщо система ІІІ приймає неправильне або шкідливе рішення?

Захист даних: Як забезпечити конфіденційність і безпеку персональних даних, що обробляються системами ІІІ? Яка правова база повинна регулювати збір, зберігання та обробку даних?

Прозорість алгоритмів: Як забезпечити прозорість алгоритмів ШІ, щоб громадяни могли їх зрозуміти? Чи повинні урядові організації пояснювати обґрунтування систем на основі штучного інтелекту?

Недискримінація: Як зробити так, щоб системи ШІ не дискримінували певні групи населення та не поглиблювали існуючу соціальну нерівність?

Інтелектуальна власність: Кому належать права на алгоритми та дані, що використовуються в системах ШІ? Як слід регулювати питання інтелектуальної власності у зв'язку зі штучним інтелектом?

Етичні стандарти: Яка правова база повинна встановлювати етичні стандарти використання ШІ в державному управлінні?

Взаємодія з міжнародними нормами: Як забезпечити відповідність національного законодавства міжнародним стандартам та угодам у сфері ШІ?

Використання AI у сфері безпеки та оборони: Які правові обмеження мають бути накладені на використання AI у сферах національної безпеки, розвідки та оборони?

Права громадян: Як гарантувати права громадян на оскарження рішень, прийнятих на основі алгоритмів ШІ? Як гарантувати право на "пояснення" рішень, прийнятих системами штучного інтелекту? Вирішення цих правових питань потребує активної співпраці між юристами, експертами в галузі ШІ, представниками громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами. Така співпраця допоможе створити збалансовану та ефективну правову базу для використання ШІ в державному управлінні.

9. складність інтерпретації: Рішення, прийняті алгоритмами ШІ, може бути важко інтерпретувати і пояснити людині, особливо якщо вони засновані на глибокому навчанні

10. ризик надмірної довіри: Надмірна довіра до ШІ може призвести до втрати довіри до людських суджень і критичного мислення.

З огляду на ці побоювання, важливо підходити до впровадження ШІ в державне управління з обережністю, ретельно оцінюючи потенційні ризики та виклики.

Штучний інтелект стає невід'ємною частиною сучасного суспільства, в тому числі державного управління. Потенціал підвищення ефективності прийняття управлінських рішень величезний, але він також несе з собою нові виклики. ШІ може значно підвищити продуктивність, уможливити швидке та об'єктивне прийняття рішень, автоматизувати рутинні процеси в державному управлінні. ШІ має багато переваг, але він також створює проблеми безпеки, етичні дилеми, втрату бізнесу та потребу в значних інвестиціях для його впровадження. Для забезпечення ефективного та безпечного використання ШІ в державному управлінні необхідно вирішити низку правових питань. До них належать такі питання, як відповідальність, захист даних і прозорість. Успішна інтеграція ШІ в державне управління вимагатиме активної співпраці всіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, наукові кола, громадянське суспільство і приватний сектор. Штучний інтелект здатен докорінно змінити державне управління, зробити його більш ефективним, відкритим і громадянським. Однак, щоб реалізувати ці переваги, необхідно ретельно підійти до впровадження та регулювання технологій на основі ШІ.

У світлі вищезазначеного, штучний інтелект у державному управлінні є одним із ключових напрямів розвитку сучасного суспільства.

Його належне впровадження призведе до значного покращення взаємодії між урядом та громадянами, але також вимагає від усіх нас бути уважними, освіченими та проактивними у формуванні майбутнього державного управління.

ВИСНОВКИ

Можемо зробити наступні висновки відповідно до досягнутих завдань:

1. Розкрито сутність поняття управлінське рішення в публічному управлінні. Зазначено, що управлінські рішення - це результат вибору управлінською одиницею найкращого варіанту вирішення конкретної бізнес-проблеми. Урядові рішення часто є ідеальними моделями майбутнього і містять інформацію, надану владою, про бажаність і необхідність того, що має бути зроблено. Зауважено, що ширшим поняттям, ніж урядові рішення, є поняття державно-управлінські рішення. Слід зазначити, що урядові рішення можуть мати більш важливі та далекосяжні наслідки. Крім того, рішення державного управління є соціальними за своєю природою, оскільки вони впливають на людей, а не на природне чи технологічне середовище.

2. Проаналізовано процеси, за допомогою яких функціонують адміністративні структури, та запропоновано основні підходи до вдосконалення адміністративних процесів з метою підвищення якості прийняття управлінських рішень в ОУ.

Запропонований в роботі методологічний підхід до моделювання та прогнозування процесів на різних рівнях державного управління дозволяє створити ефективні та дієві алгоритми процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в адміністративній системі.

Використання комплексу формалізованих критеріїв якості дає можливість створити аналітичну базу критеріїв оцінки якості рішень та інтегрувати процедури формування оптимальних рішень.

Класифікація факторів ризику в публічному управлінні дозволяє запропонувати підхід до управління суб'єктом публічного управління в умовах ризику та визначити логіко-імовірнісні моделі ризиків неефективного управління. Вищезазначене дає можливість на основі запропонованих методів та моделей управління розробити та запропонувати функціональну

схему системи підтримки прийняття рішень для вирішення управлінських завдань.

3. На прикладі Бучанської ОТГ розглянули, що особою яка приймає владні рішення є керівник громади (міський Голова) або його самостійного підпорядкованого органу. Наявність такої особи здатна мобілізувати всі підрозділи та всіх посадових осіб, залучених до процесу формування управлінських рішень. Далі управлінські рішення приймаються особами, які повинні координувати діяльність усіх цих складових управлінського процесу. Отже, роль людського фактору є дуже важливою, і цей фактор є однією з основних його характеристик.

Головою міської ради є міський голова. Міський голова є головною посадовою особою територіальної громади, обирається таємним голосуванням на основі загальних, рівних і прямих виборів і здійснює свої повноваження на постійній основі.

Повноваження міського голови визначаються Законом України "Про місцеве самоврядування", іншим законодавством та статутами територіальних громад.

Таким чином, організаційне забезпечення діяльності досліджуваних органів місцевого самоврядування визначається системою заходів, спрямованих на досягнення загальних цілей міської ради.

Стратегічні напрями, визначені Стратегією розвитку Бучанської міської об'єднаної територіальної громади, сформовані відповідно до цілей Стратегії розвитку Київської області.

Реалізація управлінських рішень відповідно до Стратегії розвитку Бучанської міської об'єднаної територіальної громади сприяє реалізації Стратегії розвитку Київської області та забезпечує підвищення якості життя населення громади, стабільне зростання людського потенціалу, стале економічне зростання на основі інноваційного розвитку економіки, розвиток нових регіональних та місцевих продуктів і послуг, поліпшення стану навколишнього середовища.

Це є завершальним пунктом проаналізованої методики формування управлінських рішень в органах виконавчої влади. Управлінський процес є ітеративним і вимагає гнучкого реагування на нові фактори та ситуації, що виникають у процесі діяльності, потребують переоцінки отриманих результатів, а іноді й зміни мислення, на якому ґрунтуються прийняті рішення. Підсумовуючи вищесказане, управлінські рішення часто містять рекомендації, які не можуть бути підтверджені на практиці. Добре обґрунтованим рішенням можна вважати таке, яке не відображає деталі окремих дій, але точно фіксує їх загальні аспекти та загальні тенденції, залишаючи безпосередньому виконавцю свободу дій.

4. Застосування ШІ в формуванні системи управлінських рішень полягає в наступному: ШІ може значно підвищити ефективність, гарантувати швидке та об'єктивне прийняття рішень, автоматизувати рутинні процеси в державному управлінні. серед багатьох проблем - втрата бізнесу та необхідність значних інвестицій для впровадження. Для забезпечення ефективного та безпечного використання штучного інтелекту в державному управлінні необхідно вирішити низку правових питань. До них належать такі питання, як відповідальність, захист даних і прозорість. Успішна інтеграція ШІ в державне управління вимагатиме активної співпраці всіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, наукові кола, громадянське суспільство і приватний сектор. Штучний інтелект здатен докорінно змінити державне управління, зробити його більш ефективним, відкритим і громадянським. Однак, щоб реалізувати ці переваги, необхідно ретельно підійти до впровадження та регулювання технологій на основі ШІ.

У світлі вищезазначеного, штучний інтелект у державному управлінні є одним із ключових напрямів розвитку сучасного суспільства.

Його належне впровадження призведе до значного покращення взаємодії між урядом та громадянами, але також вимагає від усіх нас бути уважними, освіченими та проактивними у формуванні майбутнього державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О. Винаходи штучного інтелекту. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2020. № 11. С. 67.
2. Бакаєв О. О. Економіко-математичні моделі економічного зростання : монографія / О. О. Бакаєв, Т. Г. Кравченко, Т. А. Мукмінова. – Київ : Транспорт України, 2004. – 124 с.
3. Бідюк П. І. Системний підхід до прогнозування на основі моделей часових рядів / П. І. Бідюк // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2003. – № 3. – С. 88–110.
4. Блащук, В. Поняття та підходи формування управлінських рішень в органах публічної влади. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип.119. 30-35 с.
5. Бородіна, О. М., та Н. І. Акуліч. "Прийняття управлінських рішень в публічній політиці." *Publishing House "Baltija Publishing"* Venice, Italy March 12–13, 2021. 68-71p.
6. Гайдай Юрій. Виклики близького майбутнього: як ЄС хоче регулювати штучний інтелект. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/9/7119423/>;
7. Гайдученко, С. О. (2021). Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *.Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, (1(13), 202-213. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-202-213)
8. Галат Л.М. Методологічні аспекти прийняття ефективних управлінських рішень. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з дистанційною участю, Том I, 11 листопада 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. 84-88 с.

9. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини / Деніел Гоулман ; пер. з англ. Я. Лебеденка. – Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2020. – 400 с.
10. Дейнега, Ірина Іванівна. "Система прийняття рішень в публічному управлінні." (2021).
11. Карагодін О. В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис. на здобуття наук. ступеня кан. наук держ.упр спец. 25.00.02/ Карагодін Олег Валерійович. Маріуполь, 2015. с 24.
12. Коврига, О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 30 (69) № 4 2019. 67-72с.
13. Козюк, Мар'яна Григорівна. *Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади*. MS thesis. 2020.
14. Колпаков В. М Теория и практика принятия управленческих решений. Учебное пособие. К.: МАУП, 2000. 256 с.
15. Линьов К.О. Прийняття управлінських рішень/Линьов К.О. К.: ДПС України. 2012. 205 с.
16. Ліпич, Л. Г., Кушнір, М. А., Рубльов, В. В., & Хілуха, О. А. (2022). Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. *Академічні візії*, (8-9), 100-108.
17. Марутян, Р. Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінської практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія «Державне управління». 2018. Вип.2 (9). С.146-153
18. Ніколюк, О. В., Т. В. Савченко, and О. В. Родіна. "ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕВАГИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТИТУТУ ДЛЯ РОЗБУДОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ

- УПРАВЛІННІ. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73) № 3 2023. 124-130 с.
19. Орлів, М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.- метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. К.: НАДУ, 2013. 40с.
 20. Офіційний сайт Бучанської міської ради. Назва з екрану: <https://www.buchara-rada.gov.ua/content/pro-organizaciyu-informuvannya-terytorialnoyi-gromady-shchodo-diyalnosti-buchanskoyi-miskoyi-rady>]
 21. Погребняк, Ярослав. "ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. Сучасні проблеми науки. Секція: Управління та адміністрування в авіаційній галузі. Матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 13 трав. 2022 р.). Київ : Національний авіаційний університет, 2022.
 22. Половцев О. В. Системний підхід та інформаційні технології підтримки прийняття рішень в державному управлінні / О. В. Половцев. – Донецьк : Схід. видавн. дім, 2010. – 206 с.
 23. Потапова, Ю. В. "Технології прийняття управлінських рішень в умовах реформування системи публічного управління." (2021).
 24. Потеряйко, С. П. "Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 3 2021. 108-114с.
 25. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR201556.html
 26. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з дистанційною участю, Том І, 11 листопада 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – 303 с.
 27. Публічне управління та інновації. Міжнародний форум 20-21 травня 2021. Тези доповідей – Львів: Растр-7, 2021. – 100 с.

- 28.Свірідова, С. С., and Г. О. Кириленко. "ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ." 96.
- 29.Системний підхід до моделювання, прогнозування та управління фінансово-економічними процесами / О. В. Половцев, П. І. Бідюк, Л. О. Коршевніук, І. І. Семенчев. – Донецьк : Схід. видавн. дім, 2009. –286 с.
- 30.Сучасні підходи до формування методологічного змісту механізмів трансформації управлінських рішень у системі державного управління / О. В. Половцев, А. П. Рачинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2018. - № 1. - С. 52-60.
- 31.України, При Президентові. "АЛГОРИТМІЧНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМА ПОЯСНЮВАНOSTІ ТА ПРОЗОРОСТІ." *Відповідальний за випуск* (2021): 12.
- 32.Ципіна, А. С., and О. О. Соріна. "ЗАСТОСУВАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ." *Рекомендовано до видання Вченою радою Національного університету «Запорізька політехніка»(Протокол № 3 від 06.11. 2023 р.)* (2023): 429.
- 33.Щербина, Д. І. "Прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні." (2020).
- 34.Boyne, G. A. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3). 2018. p. 367-394.
- 35.Caldwell, M., Andrews, J. T. A., Tanay, T. et al. AI-enabled future crime. *Crime Sci.* 2020. 9, 14. URL: <https://doi.org/10.1186/s40163-020-00123-8>;
- 36.Goniukova, Liliia, and Maria Surzhyk. "Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень." *Public Administration and Regional Development* 18 (2022): 1266-1280.

37. Intellectual property rights for the development of artificial intelligence technologies. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0277_EN.html
38. The 2 nd International scientific and practical conference “Priority directions of science and technology development” (October 25-27, 2020) SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2020. 1017 p.
39. This alliance aims to accelerate the adoption of inclusive, trusted and transparent AI worldwide. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/global-ai-action-alliance/>;
40. WIPO Director General Opens WIPO Conversation on IP and AI: Third Session. URL: https://www.wipo.int/about-wipo/en/dg_tang/news/2020/news_0014.html
41. World Intellectual Property Indicators 2020. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2020.pdf