

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВІДДІЛІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ
НАСЕЛЕННЯ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Аліна КІРІЧУК

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КІРІЧУК АЛІНІ ОЛЕГІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень у відділі соціального захисту населення»

Науковий керівник: Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради Синельниківського району Дніпропетровської області, плани соціально-економічного розвитку, документи, які регламентують діяльність підприємства

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні підходи до розробки та реалізації управлінських рішень
 2. Сучасний стан системи управління відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради
 3. Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради.
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Кроки розробки та реалізації управлінських рішень в органах державної влади
2. Схема розробки та реалізації управлінських рішень
3. Основні характеристики Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради
4. SWOT-аналіз Відділу соціального захисту населення
5. Характеристика процесу інформаційного забезпечення формування управлінського рішення Відділу соціального захисту населення
6. Оцінка комунікаційних переваг при формуванні управлінських рішень
7. Індивідуальна програма діяльності для саморозвитку персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Аліна КІРІЧУК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Юлія КОЛОМОСЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1. Сутність та характеристика управлінських рішень в органах державної влади	6
1.2. Особливості прийняття управлінських рішень під час військового стану	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДДІЛУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВАСИЛЬКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	19
2.1. Характеристика діяльності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради	19
2.2. Організація процесу управління у Відділі соціального захисту населення	24
2.3. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень у Відділі соціального захисту населення	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВІДДІЛУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВАСИЛЬКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	35
3.1. Формування управлінських рішень під впливом комунікаційної складової	35
3.2. Самодіагностування компетенцій державного службовця для прийняття управлінського рішення	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Важливою складовою державного управління, як і інших форм менеджменту, є прийняття управлінських рішень, яке виступає обов'язковим процесом, пов'язаним з усіма іншими функціями управління. Серед них ключове місце за важливістю для суспільства займають контрольовані державою рішення. Управлінські рішення являють собою основне функціонування органів державної влади. Ефективність управлінських рішень багато в чому залежить від процесу прийняття рішень. Динамічні темпи розвитку зовнішнього світу вимагають від національних організацій постійного пошуку нових підходів до прийняття управлінських рішень. На даний час для нашої країни є актуальними питання щодо формування управлінських рішень в органах державної влади, та у відділі соціального захисту населення, зокрема.

Важливим елементом державного управління є прийняття органами державної влади управлінських рішень, які є ключовим елементом усіх інших управлінських функцій. Зміни в українському суспільстві потребують удосконалення адміністративної системи. Це пояснюється тим, що нинішня модель управлінських рішень у відділі соціального захисту населення не повністю відповідає стратегічному напрямку країни на європейські стандарти. Саме тому проблема підвищення ефективності даної установи, якості їх послуг, та прийняття правильних управлінських рішень, що відповідають потребам сучасного суспільства, є актуальною та соціально важливою.

Розвиток державного управління є актуальним науковим і практичним завданням у зв'язку з макроекономічними процесами, що відбуваються в Україні та світі. Періодичні видання містять багато результатів досліджень вчених, таких як: Білоскурський Р.Р., Бугас Н.В., Войтик О.Є., Гординя Н.Д., Дзюндзюк В.Б., Жлуктенко А.Р., Капліна А.І., Коннова Н.О., Кравченко А.О., Кравчук І.І., Кришталь Д.О., Ляшевська О.І., Михальченко О.А., Никифоров А.Є., Присяжнюк О.Ф.,

Рибалко-Рак Л.А., Хаджирадева С.К., Шульга О. А. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних аспектів та практичної реалізації процесу розробки та реалізації управлінських рішень у сфері державного управління на прикладі відділу соціального захисту населення.

Досягнення даної мети стало можливим за рахунок вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та навести характеристику управлінських рішень в органах державної влади;
- виявити особливості прийняття управлінських рішень під час військового стану;
- навести характеристику діяльності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради;
- дослідити організацію процесу управління у Відділі соціального захисту населення;
- визначити психологічні особливості прийняття управлінських рішень у Відділі соціального захисту населення;
- виявити особливості формування управлінських рішень під впливом комунікаційної складової;
- обґрунтувати доцільність використання експрес-методики самодіагностування компетенцій державного службовця для прийняття управлінського рішення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є управлінські рішення відділу соціального захисту населення.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка та реалізація управлінських рішень відділу соціального захисту населення.

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використанні наступні **методи дослідження**: аналіз та синтез, порівняння, динаміки, структури, табличний

та графічний, узагальнення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та характеристика управлінських рішень в органах державної влади

Визначення важливої ролі бізнес-рішень у системі управління організацією узгоджується з визначенням менеджменту як сукупності елементів, що утворюють систему з метою реалізації технології управління, а кінцевим результатом є процес прийняття управлінських рішень [26].

Управлінські рішення є механізмом реалізації технології управління і служать засобом впливу підсистем управління моделі управління організації на керовані підсистеми. Управлінські рішення характеризуються, з одного боку, наявністю певної конфігурації, а з іншого – наявністю стійкої конфігурації. З точки зору структурного підходу управлінське рішення як економічна категорія включає такі елементи, як визначення, класифікація, процеси, етапи, методи, якісні характеристики та інформаційне забезпечення.

Оскільки питання визначення вищезазначених елементів прийняття управлінських рішень є спірним, розглянемо їх з теоретичного та змістовного аспектів. Прийняття рішень в організаціях має свої особливості, тому поняття «управлінське рішення» можна визначити як:

- свідомо і цілеспрямована діяльність людини;
- діє на основі фактів і цінностей;
- процес взаємодії між членами організації;
- вибір альтернатив у соціальних і політичних умовах організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;

- важлива частина щоденної роботи керівника;
- основа для здійснення всіх інших управлінських функцій.

Прийняття рішення – це процес, який починається з моменту виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, тобто вибором дії для усунення проблемної ситуації.

Прийняття рішень є одним із найважливіших і складних процесів в управлінні. Це вимагає від кожного адміністратора системи управління майстерності, високої ефективності, знань і навичок методів управління та використання технологій.

Серед органів державної влади важливе місце посідають органи управління, які здійснюють функції державного управління адміністративно-політичним, економічним і соціально-культурним устроєм. Від результатів діяльності цих організацій, насамперед, залежить політичне та соціально-економічне становище країни. Саме ці інститути утворюють основний предмет адміністративного права. Їх діяльність насамперед спрямована на виконання завдань і рішень, прийнятих іншими органами влади. Це відображається на послідовності операцій і характері управлінських рішень. У зв'язку з цим організація процесів прийняття рішень у цих установах має певні особливості. Органи виконавчої влади здійснюють державні функції відповідно до положень Конституції та законів України, указів Президента України та нормативних розпоряджень (постанов, наказів) вищих органів державного управління. Діяльність цих установ має вторинний, квазісудовий, адміністративно-адміністративний характер, оскільки вони здійснюють свої функції на підставі та відповідно до законів України.

Однак органи виконавчої влади України мають повноваження вирішувати певні проблеми та видавати нормативно-правові акти, реалізуючи свої повноваження та дотримуючись положень закону та правових актів інших державних органів. Тому в процесі правозастосовчої та розпорядчої діяльності орган управління діє законно та обов'язково, використовуючи різноманітні правові нормотворчі, оперативно-

примусові засоби.

Отже, кожен з органів виконавчої влади України виступає від імені держави, має певний правовий статус і виступає носієм відповідних повноважень правового та державного характеру, здійснення яких сприяє гарантованому досягненню поставлених цілей. Органи виконавчої влади наділяються необхідною оперативною самостійністю шляхом чіткого вираження їх компетенції, цілей, заради яких вони приймають управлінські рішення, своїх прав та обов'язків, а також територіальних меж діяльності кожного органу виконавчої влади.

Однак слід зазначити, що не існує єдиної технології, яка б підходила для всіх соціально-економічних структур і гарантувала б максимальний позитивний ефект.

Від випадку до випадку кожен процес унікальний у певному сенсі, але, звичайно, є спільні характеристики. Теорія менеджменту виділила декілька підходів до прийняття управлінських рішень: комплексний; процедурний; поведінковий; ситуаційний.

Найбільш доцільним у контексті регіонального розвитку є комплексний підхід, який включає розрахунок технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів управління та їх взаємозв'язку. Такий підхід дозволяє провести комплексний аналіз проблеми та досягти максимальної синергії. Скептики вважають таке застосування складним, оскільки вимагає врахування всіх аспектів діяльності організації, значних витрат і тривалості, але такий підхід гарантує максимальну об'єктивність управлінських рішень, що приймаються.

Таким чином, прийняття рішень в центральних органах державної влади в Україні регламентовано та організовано досить фрагментарно. Тому є певні прогалини, які не дозволяють говорити про успішну організацію цього процесу управління.

Щоб бути ефективним (оптимальним або раціональним, тобто досягати певної поставленої мети), рішення має відповідати певній кількості вимог.

Процес прийняття управлінського рішення включає такі елементи:

- Суб'єкт управлінського рішення - це окрема особа або група, які мають повноваження приймати рішення і відповідають за прийняття рішення.

- Контрольовані змінні – набір факторів і умов, які викликають виникнення проблеми. Це можуть контролювати особи, які приймають управлінські рішення.

- Неконтрольовані змінні – ситуації, які не можуть контролювати одні особи, що приймають управлінські рішення, але можуть контролюватися іншими. Неконтрольовані змінні в поєднанні з контрольованими змінними можуть впливати на результати рішень і формувати контекст проблеми та її оточення.

- Обмеження (внутрішні та зовнішні) на значення контрольованих і некерованих змінних. Разом вони визначають діапазон допустимих значень для рішення.

- Критерії оцінки альтернативних варіантів рішень. Критерії можуть бути визначені за допомогою кількісних моделей або якісно (у сенсі особистих переваг або нечіткої логіки).

- Правила прийняття рішень (або системи правил прийняття рішень) - принципи та методи вибору рішень. Результатом є рекомендація або рекомендоване рішення (хоча остаточне рішення залишається за особою, яка приймає рішення).

- Альтернативи залежать від значень контрольованих і неконтрольованих якісних або кількісних змінних і від самого вибору.

- Рішення, яке припускає, що є принаймні два варіанти дій (інакше варіантів немає, і проблема прийняття управлінського рішення не виникає).

- Можливість реалізації прийнятих рішень [5].

При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати такі об'єктивно діючі економічні закони, як:

- Залежність організаційних форм і методів управління від структури, засад, матеріально-технологічних умов національної системи.

- Збереження пропорційності та оптимальних пропорцій всіх елементів

національної (регіональної) системи управління;

- Уніфікація організаційно-методичних засад на всіх рівнях державного управління.

- Уніфікованість і залежність критеріїв валідності.

- Відповідність часу, необхідного та часу, доступного для вирішення адміністративних завдань.

- Ефективність вирішення управлінських завдань залежить від обсягу та об'єктивності використовуваної інформації [6].

Розглядаючи технологію підтримки управлінських рішень, варто звернути увагу на етап її впровадження (рис. 1.2).

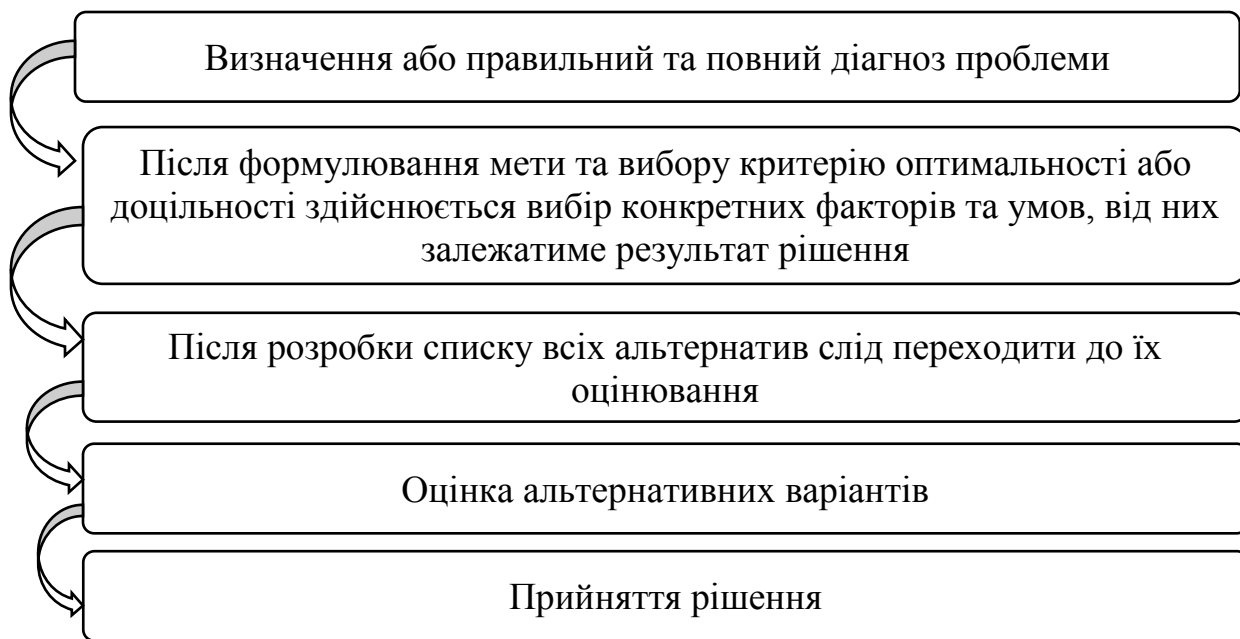


Рис. 1.2. Кроки розробки та реалізації управлінських рішень в органах державної влади

Детальніше розглянемо кожен із запропонованих кроків.

1. Першим кроком у процесі розробки та реалізації управлінських рішень є визначення проблеми або точна і повна діагностика проблеми. Є два способи розгляду цього питання. Згідно з першою, під проблемою розуміється ситуація, в

якій поставлені цілі не досягаються. Іншими словами, проблеми виникають через те, що очікуване не відбувається. Крім того, це питання можна розглядати як іншу можливість.

Тому може бути важко повністю зрозуміти проблему, оскільки всі компоненти організації взаємопов'язані. Правильно визначити проблему означає вирішити її наполовину. Таким чином, сама діагностика проблеми є багатоетапним процесом, у якому використовуються проміжні рішення. Тому важливу роль відіграє визначення послідовності етапів розробки та визначення дизайну.

- Після формулювання цілей і вибору критерію оптимальності чи доцільності вибираються певні фактори та умови, від яких залежить результат рішення. Рациональний вибір елементів є необхідною умовою розробки ефективних, науково обґрунтованих рішень.

Модель системного аналізу фактично є схемою вирішення завдань управління. За характером завдання моделі бувають простими і складними. Прості моделі часто є стандартом. Складні моделі рішень можуть частково або повністю відповідати вимогам програмування. Вибір моделі рішення і розробка розрахункової програми створюють основу для визначення організації необхідної інформації.

Таким чином, інформація є обов'язковою основою для процесу управління, оскільки сама інформація містить інформацію, необхідну для оцінки ситуації та прийняття проектних та управлінських рішень. Відсутність інформації заважає менеджерам діяти свідомо і раціонально. Оскільки інформація служить сировиною для теоретичної і практичної діяльності людини.

- Після складання списку всіх альтернатив, потрібно переходити до їх оцінки. Оцінювання – це процес отримання оцінок, тобто конкретні значення, що вказують на ступінь або «силу» різних характеристик запропонованих для вибору альтернатив. Кожен вибір має певний набір властивостей, які називаються атрибутами. Ці ознаки характеризують переваги та недоліки альтернативи або її загальну цінність для особи, яка приймає рішення.

Тому для порівняння альтернатив і прийняття рішення менеджери повинні отримати оцінки всіх або найбільш важливих характеристик. Склад і зміст атрибутів залежать від типу об'єктів, які вони замінюють. Якщо розглядуваний об'єкт є прийнятним засобом здійснення процесу, комерційної, фінансової чи виробничої операції, його характеристики описуються за допомогою показників ефективності. Таким чином, залежно від атрибутів, які використовуються для опису варіантів, результатом процесу оцінки є одне або більше оцінок для кожного варіанту.

- Оцінка альтернативних варіантів. Оцінка альтернатив може бути особистою і загальною, об'єктивною і суб'єктивною, прямою і непрямую, кількісною і якісною. Специфічна оцінка – це значення спеціального показника ефективності або якості, що характеризує індивідуальну ознаку товару-замінника.

Загальна оцінка – це значення узагальненого показника або функції корисності, що характеризує переваги альтернатив в цілому з урахуванням усіх переваг і недоліків, тобто забезпечує індивідуальну оцінку цих альтернатив. Об'єктивні оцінки отримують шляхом вимірювань, розрахунків і експериментів, тобто через «об'єктивні» моделі реальних процесів і подій. Суб'єктивна оцінка – це судження, засноване на знаннях, досвіді, інтуїції або міркуваннях щодо окремої особи чи групи людей.

- Прийняття рішення. На цьому етапі альтернативи порівнюються відповідно до очікуваних ефектів від впровадження, і найкраща альтернатива вибирається відповідно до критеріїв, визначених на етапі діагностики проблеми.

Прийняття рішення відносно легко, якщо проблема чітко визначена, а альтернативні рішення були ретельно розглянуті та оцінені. Менеджери вибирають той варіант, який дасть найбільш позитивні результати.

Узагальнюючи погляди науковців на технології прийняття та реалізації управлінських рішень, видається доцільним зосередити увагу на розвитку процесу прийняття управлінських рішень та наступних етапах прийняття рішень:

- збір інформації про можливі проблеми;

- виявлення проблемних ситуацій та їх причин;
- встановлення системи оцінювання;
- діагностика стану;
- прогнозування, як буде розвиватися ситуація;
- генерація альтернативних рішень;
- вибір основних варіантів управлінських рішень;
- створення сценаріїв розвитку ситуації;
- експертиза в найважливіших варіантах управління;
- прийняття рішення;
- контроль і оцінка виконання прийнятих рішень.

Вітчизняними та зарубіжними вченими запропоновано різноманітні схеми процесу прийняття рішень з різним рівнем деталізації окремих кроків та операцій, але всі вони за суттєво не відрізняються від так званої традиційної схеми (рис. 1.2).

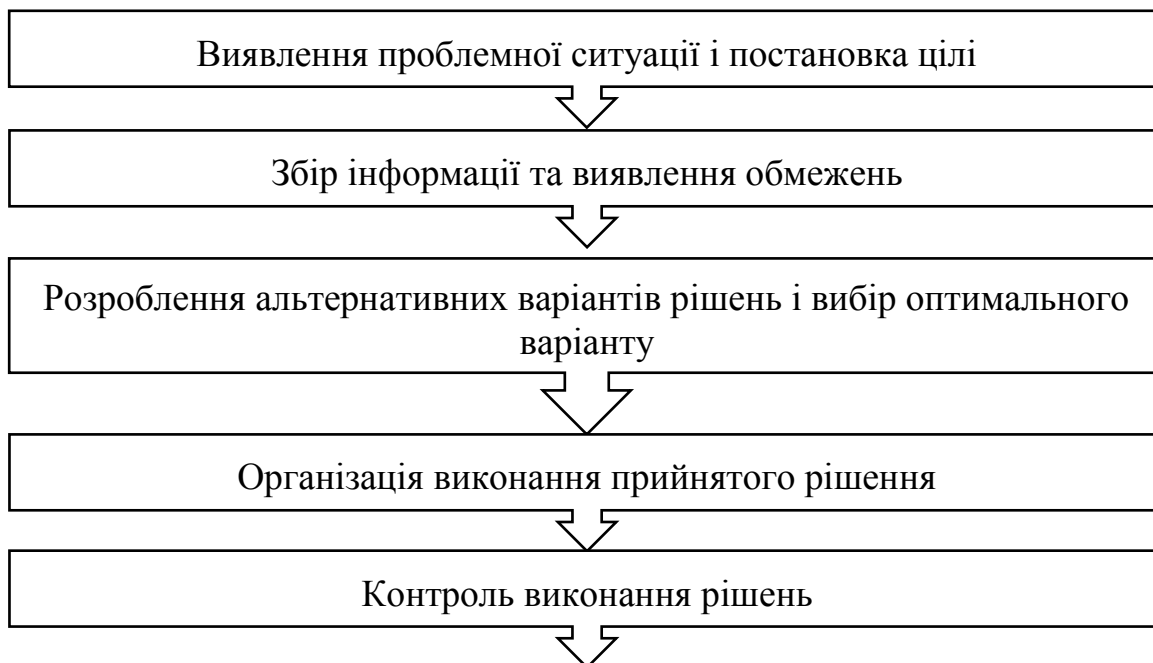


Рис. 1.2. Схема розробки та реалізації управлінських рішень

Водночас рішення органів державної влади, оформлені у вигляді

різноманітних законів, мають бути ґрунтовними, раціональними та враховувати обов'язки впливу в тій чи іншій сфері діяльності. Це значною мірою відрізняє національні рішення від звичайних бізнес-рішень на рівні організацій і компаній, які мають відношення лише до внутрішнього напрямку та мети цього контролю.

На відміну від приватних рішень державного контролю, вони характеризуються універсальністю та зумовлені узагальненням функцій влади та контролю сфери суспільного життя, сумісними майже з усіма видами ресурсів відповідно до закону. У цьому процесі активну участь беруть законодавчий орган (Верховна Рада України) та виконавча влада (Уряд, Кабінет Міністрів України), інші органи влади [11].

Тому слід зазначити, що ефективність системи управління, особливо органу управління з ієрархічною структурою, залежить від якості управлінських рішень, які визначаються такими факторами, як:

- об'єктивні закономірності суспільного розвитку, пов'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
- чітке формулювання цілей - чому приймаються управлінські рішення, яких фактичних результатів можна досягти, як виміряти і порівняти поставлені цілі і досягнуті результати;
- обсяг і цінність інформації, на якій базуються управлінські рішення;
- період для формулювання управлінських рішень;
- організаційна структура управління;
- форми і методи управлінської діяльності;
- методи та прийоми формулювання та реалізації господарських рішень;
- суб'єктивність оцінки варіантів вибору рішення;
- стан керованих і керуючих систем;
- експертне знання якості та ефективності управлінських рішень.

1.2. Особливості прийняття управлінських рішень під час військового стану

Сучасний стан України наразі такий, коли ситуація може швидко змінитися і необхідно готуватися до основних непередбачуваних умов роботи. Війна змінила всі правила і норми, поставила перед нами нові виклики та спричинила низку проблем, які серйозно ускладнили функціонування держави. Це стосується насамперед органів місцевого самоврядування, які відповідають за задоволення потреб місцевих жителів. Саме від дієвості органів місцевого самоврядування залежить можливість нормального функціонування в умовах військової агресії.

Запровадження воєнного стану завжди має шоківий вплив на різні сфери життя країни та суспільства. Це пов'язано як з інституційними та правовими змінами, що відбулися після цієї події, так і із зовнішнім військовим вторгненням, яке стало основною причиною запровадження такого стану, а отже, з подальшою швидкою трансформацією ряду неформальних інститутів. Як свідчить зарубіжний досвід, основними викликами для країн під час військових дій на їхній території є руйнування налагоджених механізмів державного контролю, фундаментальні зміни структури економіки та втрата значної частини бюджетних надходжень. До них належать втрати та погіршення соціальних умов і демографічні проблеми, зростання бідності, інфляції та скорочення інвестицій у бізнес.

Формування та реалізація управлінських рішень органами державної влади в умовах воєнного стану має певні особливості та механізми розвитку. Правові засади здійснення органами державної влади адміністративних функцій у воєнний час встановлені Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Відповідно до даного Закону, органи державної влади, зокрема Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України та Президент України, підкоряються Конституції України.

24 лютого 2022 року, у день початку великого наступу країни-окупанта, було впроваджено План оборони України та Об'єднаний план територіальної оборони

України. 1 лютого 2022 року було ухвалено план реалізації стратегії кібербезпеки України. У плані йдеться про впровадження «ефективних механізмів взаємодії між основними акторами національної системи кібербезпеки та збройними силами в дусі спільної співпраці». 24 лютого 2022 року, після початку широкомасштабного вторгнення, набули чинності План оборони України та План об'єднаної територіальної оборони України. Було сформовано правий спеціальний уряд. Це надало відповідним органам державної влади необхідні повноваження для відсічі збройної агресії, протидії загрозам, забезпечення національної безпеки та усунення загроз незалежності Української держави, її територіальній цілісності та народу.

Незважаючи на те, що воєнний стан передбачає розширення повноважень органів державної влади, управлінські рішення приймаються з урахуванням вимог законодавства України «на основі державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [4].

До організацій місцевого самоврядування в Україні належать міські, сільські, селищні, міські ради, голови відповідних парламентів, виконавчі органи парламентів, районні та обласні збори, районні збори міст з районним поділом та органи самоорганізації населення.

Президент України Володимир Зеленський ухвалив рішення про встановлення режиму воєнного стану в областях і районах, де ведуться активні бойові дії, щоб місцева влада могла безперебійно працювати. Ці спеціальні організації відповідають за оборону від окупантів і забезпечення державної влади на місці. Органи місцевого самоврядування мають багато доповнень, зокрема забезпечити якісну організацію оборони населених пунктів і всі необхідні для цього ресурси, налагодити систему оповіщення населення та надання найактуальнішої інформації.

Основним завданням було побудова взаємодії з військовим керівництвом та військовою адміністрацією. Органи місцевого самоврядування на всіх рівнях співпрацюють з військовим командуванням і адміністрацією і, де це необхідно,

погоджуються на розподіл повноважень [4]. Військові адміністрації можуть приймати управлінські рішення в умовах воєнного стану самостійно або у співпраці з місцевою та адміністративною владою.

Під час війни значна частина населення покинула райони, де велися бойові дії, і переселилася у західну частину України, що межує з Румунією, Польщею, Молдовою, Словаччиною та Угорщиною. У цих сферах на органи місцевого самоврядування покладено додаткові завдання щодо внутрішньо переміщених осіб, зокрема прийняття рішень щодо статусу переміщених осіб, видачу довідок, надання гуманітарної допомоги та призначення виплат [29].

Органи місцевого самоврядування наділені повноваженнями:

- забезпечувати права і свободи внутрішньо переміщених осіб;
- інформувати місцеві державні адміністрації про можливі місця та умови перебування/тимчасового перебування ВПО, а також про стан інфраструктури та навколишнього середовища в цих місцях;
- вирішувати питання щодо набуття прав на землю із земель комунальної власності;
- забезпечувати надання медичної допомоги в комунальних закладах охорони здоров'я з урахуванням інформації про внутрішньо переміщених осіб, які тимчасово проживають (проживання) у відповідних місцях;
- забезпечувати влаштування дітей у комунальні дитячі садки та загальноосвітні навчальні заклади;
- забезпечувати соціальний захист внутрішньо переміщених осіб, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.
- організовувати проведення заходів щодо виявлення дітей-переселенців, які не перебувають у супроводі батьків чи інших законних представників, вживає заходів щодо встановлення особи дітей, розшуку їх батьків та передачі цих дітей під опіку родичам [11].

Також варто звернути увагу на роботу місцевої влади на тимчасово

окупованих територіях та напрацювання відповідних алгоритмів поведінки, щоб не допустити отримання противником необхідної інформації. Усі ці надзвичайні ситуації розширили функції та повноваження органів місцевого самоврядування як важливих гарантів захисту населення. Ще одним завданням муніципалітетів є ліквідація наслідків бойових дій, оскільки постраждали різні об'єкти (житлові парки, будівлі освітніх та культурних закладів тощо).

Говорячи про ефективні управлінські рішення в умовах військової агресії, не можна забувати про підтримку місцевої влади у різноманітних проектах, добровільну благодійність та співпрацю з різноманітними міжнародними організаціями для вирішення проблем населення. Завдяки цим успішним рішенням на території України створюється все більше благодійних фондів, фондів, волонтерських акцій, штабів та платформ підтримки для допомоги військовим та всім постраждалим від війни.

В умовах військової агресії прийняття управлінських рішень є складним завданням і вимагає відповідальності, професіоналізму та співпраці з усіх сторін. Українська влада прийматиме виважені та ефективні управлінські рішення, шукатиме шляхи забезпечення безпеки населення, підтримки захисників та прискорення перемоги як в інформаційній, так і у військовій сферах. Важливо забезпечити як стабільність населення, так і відновлення місцевої автономії після закінчення війни.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДДІЛУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВАСИЛЬКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Характеристика діяльності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради

В управлінні соціального захисту населення Васильківської селищної ради працюють 9 спеціалістів, які в межах своїх повноважень обслуговують усі пільгові верстви населення.

Основні завдання та функції відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради:

- державне соціальне страхування, компенсації, грошові виплати, соціальні допомоги, субсидії на відшкодування витрат на оплату житлово-побутових послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого палива побутового та, у випадках, передбачених законодавством;

- формування звітів для вивчення матеріально-побутових умов сімей для розподілу соціальної допомоги/пільг від держави;

- сприяння повідомній реєстрації колективних договорів підприємств, установ та організацій, перевірка їх на відповідність законодавству і, якщо є порушення, формування рекомендації щодо їх усунення;

- вживання заходів для реагування на дзвінки та повідомлення про домашнє насильство та впровадження ініціативи щодо запобігання та реагування на домашнє насильство;

- ведення реєстру осіб, які підлягають розміщенню у будинках для громадян похилого віку та інвалідів, та оформлення пакету документів для прийому до цих закладів;

- обробка скарг мешканців і формування поради та пояснення в міру своїх

можливостей;

- оформлення компенсаційних виплат фізичним особам, які на безперервній основі здійснюють соціальну допомогу громадянам похилого віку, інвалідам та хворим, які не здатні до самообслуговування та потребують сторонньої допомоги;

- здійснення моніторингу розрахунку компенсації, що виплачується транспортним підприємствам, які надають пільгові перевезення окремим категоріям громадян автомобільним та залізничним транспортом;

- організація роботи з видачі путівок до санаторно-курортних закладів: ветеранам та особам, на яких поширюється дія законів України «Про статус ветеранів, гарантії соціального захисту» та «Про жертви нацистських переслідувань»; особи, які отримали поранення внаслідок проведення антитерористичної операції та визнані учасниками бойових дій або інвалідами війни; інвалідам з дитинства, які страждають на загальні захворювання;

- розподіл щорічної матеріальної допомоги громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, для покриття вартості путівок шляхом безготівкового перерахування до санаторно-курортних закладів.

Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради стикається з багатьма викликами та проблемами, які обмежують його ефективність та здатність задовольняти потреби всіх груп населення. Основними проблемами Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради є: недостатній рівень соціальних виплат; низька ефективність розподільного механізму; нерівність у доступі до соціального захисту; нестабільність системи; відсутність достатньої підтримки соціального підприємництва. Ці особливості Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради викликають питання ефективності та справедливості розподілу соціальних ресурсів. Реформування та вдосконалення цієї системи необхідні для забезпечення належного рівня життя для всіх громадян і зменшення соціальної нерівності.

Основними видами соціального страхування та національного захисту у

Відділі соціального захисту населення Васильківської селищної ради є: різні види соціальної допомоги; підтримка сімей з дітьми; соціальне страхування; ветеранські пільги; утримання об'єктів соціальної сфери; виплата пенсій особам керівного і рядового складу військ і органів внутрішніх справ. Ці елементи є частиною системи соціального захисту громадян України і спрямовані на забезпечення соціального благополуччя та підтримки різних категорій громадян.

Зведемо основні характеристики Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради до табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради

№	Характеристика	Опис характеристики
1	Широкий спектр послуг	Відділ соціального захисту населення надає різноманітні соціальні послуги, зокрема соціальний супровід, консультування, реабілітацію, освіту, професійну реабілітацію та соціальні послуги для дітей, підлітків, людей з обмеженими можливостями, людей похилого віку та інших груп населення.
2	Індивідуальний підхід:	Працівники Відділу соціального захисту населення підходять індивідуально до кожного клієнта, враховуючи його потреби, особливості та соціальне становище. Вони створюють індивідуальні плани підтримки та розвитку для кожної людини з метою досягнення оптимальних результатів.
3	Кваліфікований персонал:	У Відділі соціального захисту населення працюють фахівці різних напрямків соціальної роботи з відповідною кваліфікацією та досвідом роботи з різними категоріями клієнтів. Вони мають знання та навички, необхідні для надання високоякісних соціальних послуг.
4	Співпраця з іншими установами та організаціями:	Відділ соціального захисту населення активно співпрацює з іншими соціальними службами, медичними закладами, навчальними закладами та органами влади для надання комплексної допомоги та підтримки нашим клієнтам.
5	Забезпечення доступності:	Відділ соціального захисту населення прагне до того, щоб його послуги були доступні всім групам людей. Враховуються особливості людей з обмеженими можливостями та робляться спроби запобігти соціальній ізоляції та нерівності.

Місія Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради полягає в наданні соціальної підтримки, допомоги та реабілітації людям з різними потребами, а також у сприянні їх соціальної інтеграції та розвитку. Відділ пропонує

широкий спектр соціальних послуг, включаючи психологічний супровід, соціальну реабілітацію, консультування, навчання самообслуговування, професійну реабілітацію та інші послуги для покращення якості життя своїх клієнтів. У Відділі працює кваліфікований персонал, який складається з професіоналів різних сфер, включаючи соціальних працівників, психологів, педагогів, реабілітологів та інших спеціалістів. Вони мають знання та досвід, необхідні для надання ефективних соціальних послуг. Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради пропонує кожному клієнту індивідуальний підхід, враховуючи його потреби, можливості та особливості. Співробітники Відділу готують індивідуальні плани підтримки та реабілітації, враховуючи особисті цілі та потреби кожного клієнта, щоб забезпечити комплексний підхід до вирішення потреб клієнта. Дана установа активно співпрацює з іншими соціальними службами, установами та організаціями.

Таким чином, Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради систематично керує якістю послуг, що надаються, оцінює задоволеність клієнтів, удосконалює діяльність для надання більш ефективних і якісних соціальних послуг, прагне охопити широке коло користувачів і створити сприятливі умови для людей, створити доступ до необхідних послуг.

Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради є важливим соціальним ресурсом для місцевих жителів, який сприяє соціальному розвитку, особистісному зростанню та підвищенню якості життя.

На основі проведених досліджень діяльності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради побудуємо SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз). Цей аналіз дозволяє визначити поточний стан даної організації і спрогнозувати напрямки розвитку. Це допомагає оцінити внутрішні ресурси установи, потенційні фактори та зовнішні фактори, які можуть вплинути на її діяльність (табл. 2.2).

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, можемо стверджувати що Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради зможе

використовувати свої сильні сторони, розвивати співпрацю з іншими організаціями та використовувати додаткові ресурси для розвитку та вдосконалення послуг. При цьому необхідно не виключати дію загроз та підсилювати свої слабкі сторони, щоб подолати виклики та вжити необхідних заходів для забезпечення сталості та ефективності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз Відділу соціального захисту населення
Васильківської селищної ради**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Команда досвідчених професіоналів, здатних надавати якісні соціальні послуги.	1. Обмеженість бюджетів на надання соціальних послуг може обмежити обсяг і якість роботи.
2. Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради ідеально розташований і легко доступний для місцевих жителів.	2. Недостатньо коштів для підвищення якості інфраструктури та збільшення асортименту послуг.
3. Широкий спектр соціальних послуг, що задовольняють потреби різних груп населення.	3. Низька поінформованість населення про існуючі соціальні послуги та можливість їх отримання
Можливості	Загрози
1. Збільшення фінансування шляхом залучення додаткових джерел фінансування (субвенції, спонсорська допомога, державні кошти).	1. Зміни законодавства, які можуть вплинути на фінансування та регулювання діяльності закладів соціальної сфери.
2. Спільно з іншими соціальними установами розробити програми та проекти для підвищення якості та розширення обсягу послуг.	2. Посилення конкуренції з боку приватних соціальних служб та некомерційних організацій.
3. Впровадження у роботу новітніх технологій та інформаційних систем для підвищення ефективності роботи та забезпечення доступності онлайн-сервісів	3. Демографічні зміни та зміна потреб населення. Це може вимагати нових типів соціальних послуг або змін у способах надання існуючих послуг.

Щоб краще зрозуміти діяльність Відділу соціального захисту населення, ми провели PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних чинників) даної установи. Зовнішнє середовище, в якому діє Відділ соціального захисту населення суттєво впливає на його діяльність та формує рівень та якість послуг, які надає установа (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**PEST аналіз Відділу соціального захисту населення
Васильківської селищної ради**

Чинники впливу	Характеристика
Політичні чинники:	Закони та політика у сфері соціального забезпечення та надання послуг, які формують ключові аспекти діяльності Відділу соціального захисту населення. Громадські програми та урядові ініціативи щодо покращення соціального середовища та підтримки незахищених верств населення.
Економічні чинники	Рівень економічного розвитку та фінансова стійкість громади. Це впливає на наявність коштів для Відділу соціального захисту населення. Зміни асигнувань, які можуть вплинути на рівень фінансування соціальних послуг.
Соціальні чинники	Демографічні зміни, такі як збільшення населення літнього віку та зміни демографічної структури, можуть вимагати нових видів соціальних послуг. Соціокультурні традиції та суспільні цінності. Необхідно враховувати при наданні послуг місцевому населенню.
Технологічні чинники	Відділ соціального захисту населення використовує новітні технології та інформаційні системи для підвищення якості та ефективності своєї діяльності. Розвиток електронних платформ дистанційного та онлайн-навчання для соціальних служб.

PEST-аналіз дає змогу виявити можливості та потенційні загрози, які виникають у зовнішньому середовищі Відділу соціального захисту населення. Це дає змогу досліджуваній установі адаптуватися до змін, скорегувати свої стратегії для забезпечення ефективної діяльності у складному соціальному середовищі.

2.2. Організація процесу управління у Відділі соціального захисту населення

Ефективній розробці та реалізації управлінських рішень у Відділі соціального захисту населення передують інформаційне забезпечення управлінської діяльності. Від своєчасності, повноти та достовірності інформації в значній мірі залежить результативність реалізації управлінського рішення. На рис. 2.1 наведена схема

процесу інформаційного забезпечення формування управлінського рішення Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради.

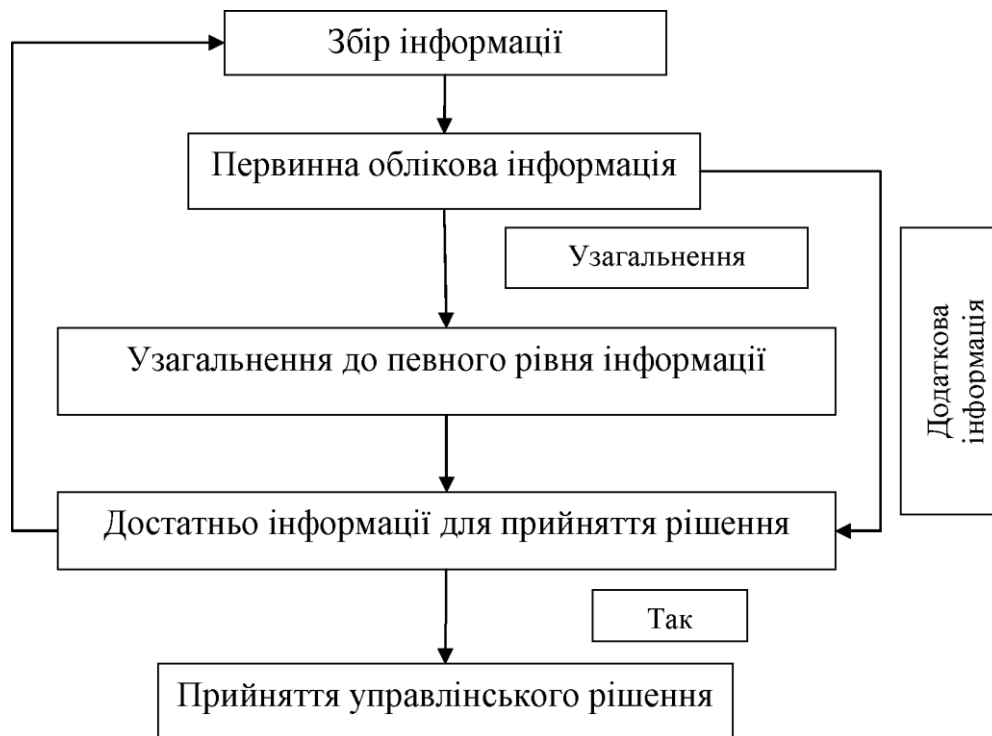


Рис. 2.1. Характеристика процесу інформаційного забезпечення формування управлінського рішення Відділу соціального захисту населення

Слід підкреслити, що у Відділі соціального захисту населення Васильківської селищної ради система менеджменту функціонує не ефективно.

Як відомо, управлінські рішення Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради є ланкою прямої взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. Такі взаємодії вимагають використання найбільш відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення в процесах прийняття державних та адміністративних рішень. Одним із шляхів підвищення ефективності управлінських рішень даної установи є впровадження в діяльність Відділу соціального захисту населення інформаційно-аналітичних систем, призначених для

збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації.

Зазначена система повинна бути зосереджена на аналізі конкретних факторів, таких як:

- поточний стан, динаміка та прогнозний рівень розвитку окремих процесів, а також соціально-економічного розвитку в цілому;
- оцінка діяльності безпосередньо Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради.

Орієнтовна функціональна структура такої інформаційно-аналітичної системи може включати наступне (рис. 2.2):

- підсистема збору, попередньої обробки та зберігання інформації;
- підсистема аналізу інформації та прогнозування;
- підсистеми формування інформаційно-аналітичних матеріалів;
- підсистема подання інформації.

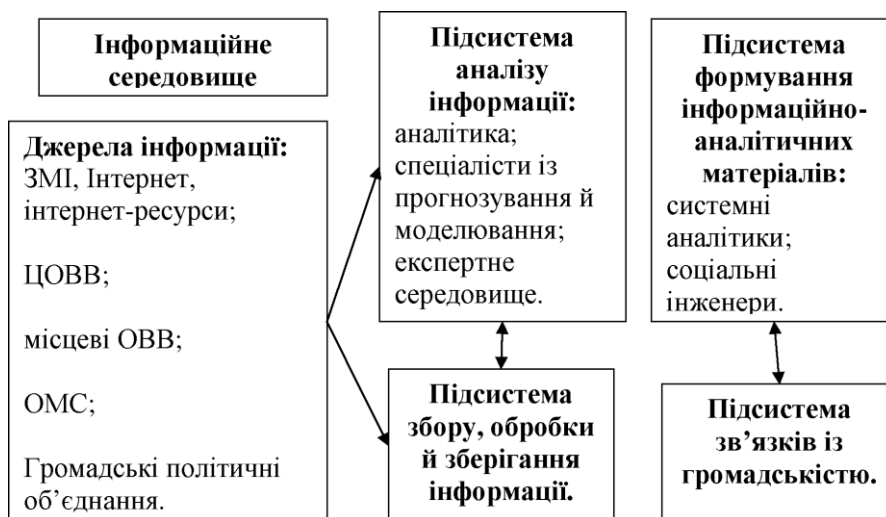


Рис. 2.2. Місце Відділу соціального захисту населення в інформаційній системі прийняття державно-управлінських рішень

Крім того, зазначена система повинна забезпечувати:

- належне здійснення інформаційно-аналітичної підтримки Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради у формуванні

збалансованих планів соціально-економічного розвитку та управління їх виконанням;

- здійснення системного моніторингу збалансованості бюджетних видатків за різними напрямками розвитку;

- здійснення відповідних заходів для збору, координації, структурування, зберігання, перевірки та представлення поточних та минулорічних даних відповідно до показників соціально-економічного розвитку;

- правильна побудова та впровадження бази даних планових і фактичних показників розвитку;

- розроблення можливих та прийнятних варіантів планів провадження регуляторної діяльності тощо.

Система, представлена на рис. 2.2 має базуватися на діючій на цей момент часу соціально-економічну інфраструктуру. Крім того, вона повинна враховувати обсяги наданих послуг та конкретні завдання, які необхідно вирішити на кожному рівні управління.

2.3. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень у Відділі соціального захисту населення

Весь процес діяльності та кінцевий результат діяльності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради визначаються якістю та ефективністю управлінських рішень. Початком практичної діяльності Відділу є прийняття конкретного рішення, для реалізації якого необхідний ряд безперервних дій. Метою створення цілого ряду послідовних дій є формування та реалізація безпосереднього управлінського впливу на конкретний об'єкт.

Керівництво Відділу соціального захисту населення має багато унікальних вимог до деталей управлінських рішень. Зокрема: дотримання чинного законодавства України та визнаних норм міжнародного права; наукова

обґрунтованість, реалістичність і актуальність; дотримання послідовності розвитку подій з урахуванням рішень вищих органів державної влади відповідно до раніше прийнятих власних рішень; обґрунтування ґрунтується виключно на повній, об'єктивній та достовірній інформації з урахуванням досвіду; відповідність прийнятим рішенням щодо кінцевих цілей, чітке визначення ключових зв'язків, цілей і пріоритетних завдань. Виконання рішень є виключною відповідальністю керівника Відділу соціального захисту населення, який уповноважений на це, а також може делегувати це іншим особам, уповноваженим виконувати завдання.

Якщо говорити про деталі прийняття рішень посадовими особами Відділу соціального захисту населення в умовах воєнного стану, то слід сказати, що це складний технічний процес, ускладнений незвичайними і навіть екстремальними додатковими умовами професійної діяльності. Однак цей процес завжди включає такі кроки: початковий аналіз ситуації; формування різноманітних альтернативних управлінських рішень; оцінка гіпотез менеджменту; ухвалення рішення; передача рішення виконавцю та контроль процесу виконання рішення; оцінка результатів. Кожна фаза циклу управління поділяється на ряд кроків, які є невід'ємною частиною технології реалізації рішення.

Необхідно підкреслити, що на процес прийняття посадовими особами управлінських рішень у Відділі соціального захисту населення Васильківської селищної ради впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні фактори. До об'єктивних належать нормативно-правові чинники щодо функціонування установи, терміни виконання завдань, інформаційне забезпечення та середовище прийняття рішень.

На стиль і зміст управлінських рішень впливають соціальні норми поведінки і відносин, а сформований стиль вже визначає відповідні рішення. Це здатність вирішувати проблемні ситуації, аналізувати та прогнозувати подальші перспективи співпраці між посадовими особами, оцінювати якість окремих етапів реалізації рішень, що відбуваються наразі в рамках організаційних взаємовідносин.

Виходячи з наведених вище суб'єктивних факторів, які в цілому впливають на прийняття управлінських рішень, можна сказати, що основними якостями, які характеризують діяльність керівників Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради, є комунікабельність і компетентність.

Наявність і розвиток певних психологічних особливостей посадових осіб установи у кризових ситуаціях формує їх високий рівень організаційних здібностей. До них відносяться тенденції в організаційній діяльності, здатність приймати відповідні рішення, наявність здорової критики та самокритичності, володіння психологічним тактом для оптимального впливу на інших спеціалістів через індивідуальний підхід до особистості, психологічна вибірковість, здатність активізувати та оптимізувати здібності співробітників до прийняття рішень, вищий рівень емоційності, саморегуляція та підвищена стресостійкість.

Комунікативні здібності як основна якість ефективної управлінської діяльності формуються і розвиваються в процесі навчання і кар'єрного зростання спеціалістів, у встановленні контактів, підтримці комунікаційного процесу безперервного професійного спілкування та активної діяльності. Під впливом постійного стресу під час війни у посадових осіб Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради може спостерігатися погіршення комунікативних процесів, труднощі підтримання спілкування через зниження психічних ресурсів, погіршення фізичного та психічного здоров'я, відчуття стресу за життя та безпеку близьких, високий ризик втрати роботи, пов'язаний зі скороченням та оптимізацією державної влади.

Державна служба вимагає чесності, стресостійкості та принциповості, а також високого рівня емоційного контролю та пізнавальної активності. Важливою характеристикою професіоналізму є фактичний ступінь психологічної готовності до управлінської діяльності, тобто обсяг знань, умінь, навичок і управлінських здібностей та мотивація, яка дозволяє державним службовцям Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради приймати ефективні управлінські

рішення для досягнення цілей установи через здорову комунікацію з усіма учасниками процесу управління.

Професіоналізм співробітників Відділу соціального захисту населення вимагає наявності здорової самооцінки, здатності до саморефлексії, достатнього рівня самоконтролю та самоорганізації, а також таких характеристик як: постійна саморефлексія та розвиток. Виходячи з цього, конститутивна модель лідерського професіоналізму виглядає наступним чином:

- комунікабельність та професіоналізм у спілкуванні з працівниками;
- психологічна готовність до здійснення управлінської діяльності;
- особистий професіоналізм, що включає знання, уміння, навички, здорову самооцінку, самодисципліну, самоорганізацію, саморефлексію та саморозвиток;
- зведені показники роботи працівників. Він характеризує рівень сформованості професійних знань, умінь і навичок, а також ставлення до виконання поставлених завдань для досягнення загальних цілей підрозділу чи громадської установи в цілому.

Як уже зазначалося, досвід травматичних подій, пов'язаних із війною, впливає на часткову або повну зміну життєвих планів та емоційних переживань, формуючи страхи, неспокій і страх, одночасно розвиваючи нові адаптивні навички та потребу в розвитку емоцій.

Наявність такої характеристики, як толерантність до невизначеності, дозволяє посадовим особам Відділу соціального захисту населення не тільки виконувати свої обов'язки та вирішувати складні ситуації, а й проявляти креативність у пошуку альтернативних рішень. Прийняття рішень у ситуаціях невизначеності є особливістю суб'єкта рішення, неоднозначності, нерациональності, в окремих випадках неадекватності і тому відповідальність осіб, відповідальних не тільки за поточне, а й за ясність.

З метою вивчення психологічних елементів процесу прийняття управлінських рішень посадовими особами Відділу соціального захисту населення в умовах

воєнного стану нами було проведено емпіричне дослідження. Під час опитування пропонувалося респондентам відповісти на відкриті запитання про те, як вони сприймають характеристики та важливі професійні якості представників керівної ієрархії Відділу соціального захисту населення в умовах воєнного стану, а також як вони сприймають виконання ними своїх обов'язків відповідно до воєнного стану.

Показники якості та ефективності професійної діяльності посадових осіб Відділу соціального захисту населення в умовах воєнного стану наведено в таблиці.
2.4.

Таблиця 2.4

**Зміни показників ефективності виконання управлінських рішень у
Відділі соціального захисту населення**

Форма відвідування роботи	Результат	Зміни показника		
		Зростання	Без змін	Зменшення
Безпосередньо в установі	Результативність	67,41%	31,61%	5,99%
	Якість	55,76%	38,33%	10,92%
На віддаленні	Результативність	36,02%	52,08%	16,91%
	Якість	21,11%	71,30%	12,60%
Змішана	Результативність	30,14%	58,91%	15,96%
	Якість	41,27%	63,74%	10,50%
Загалом		N=9		

Після відповідей на питання анкети ми використали психодіагностичний інструментарій, що складається зі стандартизованих методик, таких як: особистісний опитувальник «Велика 5» (в модифікації А. Грецова) для створення психологічного опису особистості посадових осіб та виявлення характерних рис, які проявляються під час бойових дій. «Мельбурнська анкета прийняття рішень (MDMQ)» допомагає визначити об'єктивну оцінку власної готовності респондентів ризикувати та ступінь раціональності у прийнятті бізнес-рішень. Для оцінки вартості компаній використовується «Шкала допустимої невизначеності Макліна. Здатність людини

приймати невизначеність і непередбачуваність ситуації, тобто уміння враховувати їх складність і всі особливості під час аналізу власних дій і прийняття рішень. Кореляційний аналіз Пірсона використовується для обробки та інтерпретації результатів, щоб визначити наявність зв'язку між однією досліджуваною змінною та іншою.

Аналіз особистісних якостей за допомогою П'ятифакторного особистісного опитувальника показав, що більшість респондентів (68,3%) мають середній рівень нейротизму. Це вказує на здатність людини справлятися з психологічним стресом, тривогою та гнівом, і ці люди виявляють емоційну нестійкість, працюючи в небезпечних ситуаціях.

Компонент «відкритість до досвіду» був вище середнього – 74,5% (7 осіб) опитаних. Це дуже важливо для державних службовців. Це пояснюється тим, що цей фактор вказує на рівень зацікавленості спеціалістів у своїй професійній діяльності, їхню готовність до нового досвіду та чуйність на зміни. Крім того, лише 8,4 % респондентів мають низький індекс сумлінності, а решта – вище середнього та високий. Це дозволяє зробити висновки про достатній рівень самоконтролю та саморегуляції, який був у представників Відділу соціального захисту населення під час війни. Ці працівники виглядають рішучими, мотивованими, організованими та надійними.

Емпіричні дані підтверджують поширеність середнього (46,7%) і високого ризику (39,5%) стійкості до ризику, що відображає здатність людини підтримувати належний рівень стійкості в складних і мінливих ситуаціях, рішучість і відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Провівши діагностику індивідуальних стилів прийняття рішень, ми прийшли до наступних висновків.

Результати показують, що серед чотирьох показників (пильність, уникнення, прокрастинація та гіперпильність) для більшості респондентів (79,5%) пильність є основним елементом стилю прийняття рішень, що є найпоширенішим варіантом. Ці

працівники більше, ніж інші співробітники, розглядають усі можливі альтернативні рішення, заздалегідь обмірковують ризики та роблять незалежні висновки в невизначених ситуаціях військової ситуації, і, швидше за все, проявляють активність у прийнятті рішень. Вони схильні діяти раціонально.

Дослідження терпимості респондентів Відділу соціального захисту населення до невизначеності під час війни показало такі результати:

Зокрема, індекс ставлення до нового у більшості респондентів (68,1 %) знаходиться на середньому рівні, що свідчить про те, що ставлення до нового є способом отримання знань «досвіду». Крім того, за шкалою «Ставлення до важких завдань» більшість респондентів (87,8%) здатні приймати труднощі, готові вирішувати складні завдання, відповідальні та ефективні.

Середнє та високе ставлення до невизначеності мають відповідно 47,9% та 32,1 % державних службовців. Ці професіонали не сприймають невизначеність як небезпеку чи загрозу та готові діяти та ризикувати, коли це необхідно. Експерти зі слабкими показниками прагнуть до чіткого розуміння ситуацій і структур, мають високий рівень ситуаційного страху нестачі інформації, не бажають приймати рішення в ситуаціях, де обізнаність низька. Показники загальної толерантності до невизначеності більшості співробітників Відділу соціального захисту населення – (87,1%) на середньому та високому рівнях. Тобто ці працівники покладаються на свій досвід і навички, щоб оцінити рівень складності ситуації. Використовуючи методику кореляційного аналізу, ми отримали результати, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати кореляційного аналізу з використанням коефіцієнта Пірсона

Назва змінних	Рівень кореляції з показником «Пильність»	Sig	Стандартне відхилення
Відкритість досвіду	0,389	< 0,011	0,573
Сумлінність	0,869	< 0,052	0,689
Готовність до ризику	0,541	< 0,051	0,372

Толерантність до невизначеності	0,491	< 0,011	0,241
N=9			

Виявлено зв'язок між шкалою «пильність» як компонентом оптимального стилю прийняття рішень та елементами відкритість до досвіду ($r = 0,389$, $p < 0,011$) та усвідомленість ($r = 0,869$, $p < 0,052$), прийняття ризику ($r = 0,541$, $p < 0,051$) і загальна толерантність до невизначеності ($r = 0,41$, $p < 0,011$).

Тому посадовці Відділу соціального захисту населення з високим ступенем цілеспрямованості для прийняття ефективних управлінських рішень повинні мати впевненість у собі, самодисципліну, прагнення до досягнення мети, відкритість до нового, достатній рівень саморегуляції та мотивації, відповідальні за управлінські рішення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВІДДІЛУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВАСИЛЬКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Формування управлінських рішень під впливом комунікаційної складової

Управлінське рішення як явище – це елемент технології управління, що обробляє інформацію про стан об'єкта управління, розробляє напрямок впливу на його збереження та розглядає поступовий розвиток у часі та просторі за різних умов у результаті виконання операцій. Прийняття управлінського рішення як процес розглядається як сукупність операцій з обробки інформації, оцінки альтернатив, вибору рішення з альтернатив і його реалізації. Процес прийняття управлінських рішень, як правило, пов'язаний з розумовою діяльністю, міркуваннями та розумовою діяльністю професійних менеджерів, які постійно спостерігають і контролюють розвиток організації для координації тактичних коригувань системи. Завдяки реорганізації процесів прийняття та реалізації управлінських рішень інтеграція цих процесів стає основою для формування організаційної культури як інформаційного середовища для накопичення експертних знань, якість яких впливає на ефективність ділового спілкування.

Сутнісними аспектами феномену «механізм прийняття управлінських рішень» можна вважати наступні: сукупність засобів, методів і процесів, які забезпечують орієнтовану організаційну взаємодію для досягнення поставлених цілей. Вона є першоелементом технології управління і формує можливості управлінського знання для її реалізації; необхідна умова делегування повноважень, що пов'язує пізнавальну діяльність менеджерів і керівників; набір висновків щодо організаційних змін і розвитку; набір завдань і координація діяльності організації.

Воно виникає в свідомості менеджерів і втілюється в життя за допомогою різних засобів корпоративної комунікації та на основі відповідних політик, правил і процедур.

Надійні засоби комунікації, розробка функціональних механізмів адаптивних та самоорганізованих профілів проектування, візуалізація контактів, цифровізація комунікації та вдосконалення комунікаційного контенту вважаються актуальними векторами для трансформації комунікаційного середовища Відділу соціального захисту населення. Це істотно змінило підхід до формування та реалізації механізмів прийняття управлінських рішень, як з точки зору необхідності постійного вдосконалення процесу прийняття управлінського рішення, так і необхідності постійного вдосконалення процесу його реалізації в організаційному середовищі. , а нововведення призводить до необхідності обґрунтовувати. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори, що призводять до інновацій у механізмах прийняття управлінських рішень у Відділі соціального захисту населення Васильківської селищної ради

Механізми формування управлінського рішення	Напрями вдосконалення			
	Сформувати систему підвищення якості мисленнєвої діяльності менеджерів та розширення їх комунікаційних знань.	Формувати нові канали зв'язку та вдосконалювати існуючі.	Встановити правила та процедури для збагачення та покращення контенту.	Розробка організаційного дизайну комунікації та оптимізація комунікаційного ланцюга
Адміністративні				
Функціональні				
Інтелектуальні				
Цифровізація				
Контентні				
Тайм-менеджмент				

Дослідження показують, що механізм контролю бізнес-рішень в умовах Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради найбільше сприяє інноваціям. Його використання здійснюється в контексті реалізації адміністративних функцій у формі ієрархічного делегування повноважень та для фіксації змін; інновації та узагальнення інформації про координаційний досвід і

подальше їх використання в управлінських організаціях з метою їх узагальнення. У ході проектування механізму управління управлінськими рішеннями відбуваються трансформації одночасно у його функціональній, інтелектуальній та змістовній сферах, реалізація яких в умовах цифровізації та тайм-менеджменту базується на класичних засадах теорії менеджменту. Залежно від прийнятого рішення управління включає проектування та вдосконалення комунікаційного середовища організації з урахуванням усіх соціально-економічних аспектів організаційного розвитку. У цьому контексті доречно говорити про створення інноваційного та активного комунікаційного середовища для менеджменту Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради.

Запропоновано концептуальну модель формування професійного комунікаційного середовища управління Відділом соціального захисту населення Васильківської селищної ради, засновану на інноваційних механізмах прийняття управлінських рішень, представлену в покроковому алгоритмічному напрямку з описом відповідних механізмів управління та функцій:

1) Проектування та організація взаємодії з визначенням меж комунікаційних каналів, контенту, системи контролю «поведінкових реакцій» виконавців.

2) Встановлення правил і процедур комунікаційних дій, розподіл відповідальних за їх виконання з використанням засобів і інструментів фіксації операцій і контролю технології прийняття управлінських рішень;

3) Програмні потоки та процеси з точки зору практиків та суб'єктів професійної комунікації, що визначають порядок обміну змістом та швидке реагування на творчі рішення, що виникають у результаті колективної комунікації.

4) Розробка організаційного комунікаційного дизайну, оптимізація комунікаційних ланцюгів і вдосконалення поточної організаційної структури.

5) Змодельуйте компоненти системи організаційного дизайну, створіть середовище обміну, яке уможливить самовдосконалення на основі підвищеної мисленнєвої активності менеджерів, а також удосконалення знань про управління та

спілкування шляхом делегування повноважень та постійної організаційної адаптації. Інтелектуалізація механізмів прийняття управлінських рішень підвищує рефлексивну діяльність делегованих керівників.

Актуальність використання цієї моделі у Відділі соціального захисту населення Васильківської селищної ради полягає в можливості чіткого розмежування завдань і повноважень у процесі управління на етапі формування механізмів реалізації управлінських рішень «від делегування до контролю».

Успіх комунікаційного процесу у Відділі соціального захисту населення Васильківської селищної ради залежить від семантики слів, які використовуються для побудови повідомлення. Слова з негативним змістом мають негативний емоційний вплив, тоді як тексти з позитивним змістом викликають бажання діяти на емоційному рівні.

На стиль спілкування сильно впливає контекст оточення комунікатора. Фрейми визначають дії офіцерів, вказують на когнітивний контекст подій і досвіду, спрямовують їхню увагу та інтерпретують події в їхній свідомості. Фахівці з нейролінгвістичного програмування вважають, що для ефективної комунікації ми повинні мати можливість переходити від кадру «проблема» до кадру «результат». У цей процес мають бути залучені всі суб'єкти комунікації в державній системі.

У результаті розвитку уявлень про необхідність встановлення зв'язку як двостороннього зв'язку між владою та народом була прийнята концепція закону України «Про основи державної комунікаційної політики». Ця концепція стала мотивом розробки українського законопроекту. Основні виклики можна визначити так: забезпечення вільного доступу громадськості до рішень органів влади; залучення громадськості до формування національної політики; розробка механізму участі громадян в управлінні національною політикою; створення системи адміністративного контролю громадських запитів щодо окремих національних рішень.

Спілкування всередині організації є двостороннім процесом. Він передбачає

передачу інформації та інструкцій із «центру» вербування управлінських рішень та потік інформації назад до «центру». Процеси можуть бути різного характеру (пов'язані з прийняттям рішень і зворотним зв'язком із зацікавленими сторонами). Організації отримують інформацію в процесі впровадження управлінських рішень і створюють канали зв'язку, за якими інформація передається після впровадження. Ці канали можуть бути офіційними та неофіційними. Формальні канали базуються в основному на формальній владній організації (системі управління), тоді як неформальні канали відносяться до розширеної системи соціальних відносин всередині організації. Ефективне спілкування вимагає не тільки наказу, але й заохочення, пояснення та переконання. Структуру каналів зв'язку в системі органів державної влади під час розробки управлінського рішення наведено на рисунку 3.1.

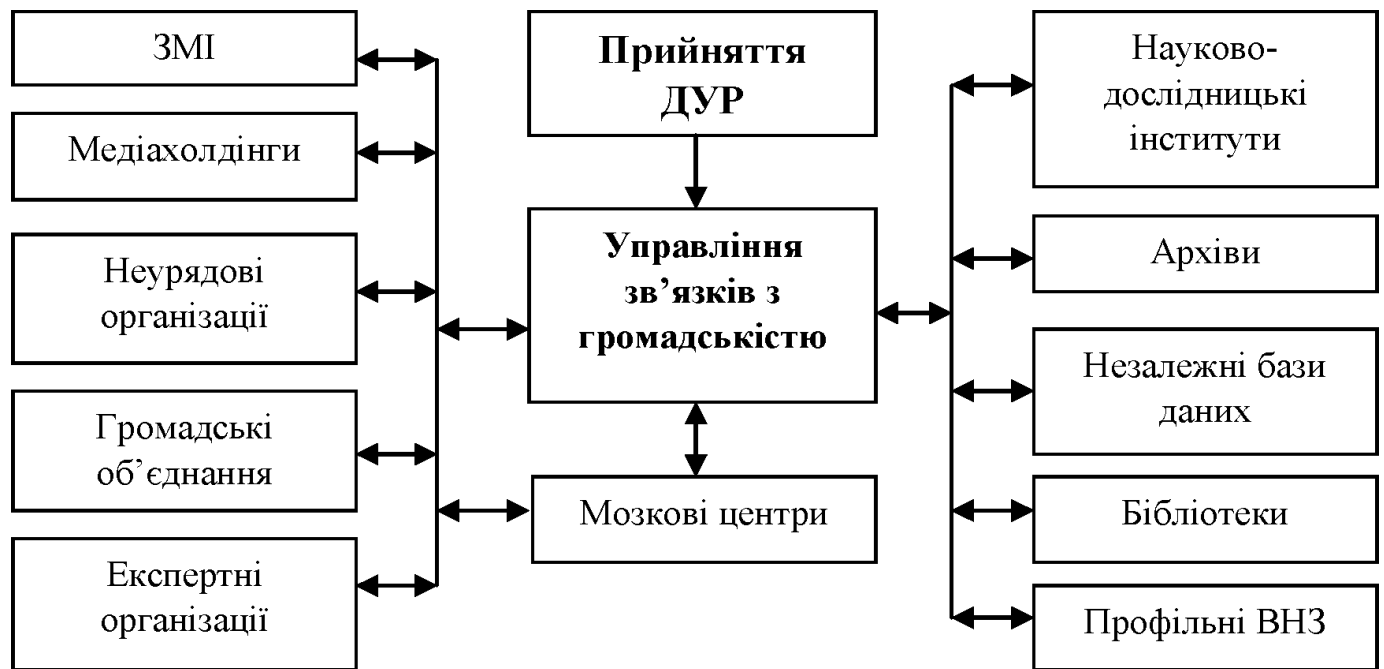


Рис. 3.1. Структура каналів зв'язку в системі розробки управлінського рішення

Процес впровадження управлінського рішення, особливо на етапі розробки,

вимагає активної та динамічної комунікації та координації позицій, інтересів та процедурних питань. Комунікаційні системи, які вплинули на розробку та дизайн сучасних управлінських рішень, мають «мережевий характер». Мережі утворюють ядро структури будь-якої організації чи урядової установи. Це очевидно в усіх сферах суспільного життя, особливо в області коригування роботи щодо вдосконалення управлінських рішень. На державному рівні мережевий характер має діяльність політичних інституцій, партій та організацій, тобто суб'єктів, які впливають на зміст управлінських рішень, зумовлений відповідною ситуацією. Завдяки легалізованим демократичним процедурам державні інституції здійснюють постійну та різноманітну комунікацію з недержавними суб'єктами, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень. Важливе місце в мережі займають формула інтересів, тип спілкування, спільні дії, статус у мережі, ранг і функції учасників мережі. Ризикуючи втратити свої позиції в мережі, учасники повинні намагатися контролювати свої утилітарні інтереси та приймати рішення, які приносять користь усім учасникам мережі та на національному рівні.

Оскільки управлінське рішення приймається колегіально, перед остаточним варіантом постанови відбуваються різні переговори. Розробка управлінських рішень є потенційно конфліктним посередницьким процесом, у якому сторони, погоджуючись щодо потенційно конфліктних питань, знаходять спільне рішення для досягнення результату, якого інакше не було б досягнуто. В основному система підтримки впровадження управлінських рішень передбачає дотримання учасниками переговорів наступних принципів: співробітники відсторонені від проблеми; основна увага приділяється доказу правильності відстоюваної позиції, а не амбіційності; подальші спільні цілі шукаються, і раніше невідомі спільні інтереси можуть бути виявлені під час переговорів; передбачається явна перемога, тому що велика перемога з одного боку приносить великі втрати з іншого; фактори, які можуть вплинути на ваше рішення, стануть зрозумілішими, а також стане зрозумілішим, які фактори вам потрібно враховувати; оцінюються можливі результати, які будуть

досягнуті в процесі переговорів, і ситуації, які можуть виникнути за їх відсутності. Але ці принципи дотримувалися завжди, про що свідчить Нобелівська премія з економіки 2002 року за дослідження нераціональної поведінки інвесторів та інших учасників ринку під час прийняття економічних рішень.

Розвиток управлінських рішень Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради відбувається під активним впливом комунікативних навичок осіб, які приймають рішення. У структурі комунікативних навичок посадових осіб можна виділити когнітивні, мотиваційні, комунікативні, рефлексивні, практичні та технічні параметри, і вплив цих параметрів на прийняття управлінських рішень можна підсумувати таким чином: визначається характеристиками, (відображає індивідуальний потенціал і процеси обробки інформації); має ціннісну мотивацію (сприяє вибору ціннісних орієнтацій); має комунікативну компетентність (відображає доцільне використання технічних засобів спілкування в процесі обміну інформацією та характеризує комунікативну компетентність); рефлексивний (полягає в самоконтролі власних дій); практичний (уточнює цілі та завдання конкретної дії).

Результати психологічних тестів щодо впливу комунікативних установок на прийняття управлінських рішень представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка комунікаційних переваг при формуванні управлінських рішень

Складові установки	Категорії державних службовців		
	А	Б	В
Неприйняття або нерозуміння людської індивідуальності	5,15	5,04	3,78
Використовуйте себе як орієнтир, коли оцінюєте інших	4,31	4,10	3,47
Наполегливість або консерватизм в оцінці	6,72	6,62	5,46
Не може приховати відмову з огляду на некомунікабельність партнера	5,78	5,46	4,10
Спроба змінити точку зору партнера	5,57	5,36	5,78
Спроба перевиховати партнера згідно своїх потреб	5,15	5,04	3,78
Неможливість прощати чужі помилки чи проблеми.	4,94	4,62	4,41
Страх фізичних або психологічних проблем у вашого партнера	4,10	3,89	2,21
Нездатність пристосуватися до партнера	4,83	4,52	3,57

РАЗОМ	46,52	44,63	36,65
-------	-------	-------	-------

Максимальна оцінка кожного складової установки – 15, відповідно найбільша кількість балів, отримані за тестом становить 135, що означає абсолютну непереносимість середовища, і 0 балів – абсолютну толерантність.

Результати тестування свідчать про стійку тенденцію до зростання комунікативної нетерпимості по мірі просування людей до державної служби. З одного боку, це пов'язано зі специфічним прийняттям управлінських рішень в Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради, а з іншого боку, у деяких випадках це перешкоджає врахуванню потреб і перспектив громадянського суспільства при створенні управлінського рішення.

Розкрито інноваційні механізми прийняття управлінських рішень, які складають основу комунікаційного середовища в управлінні Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради та дають можливість покращити якість мисленнєвої діяльності менеджерів та підвищити їхню комунікаційну компетентність. Розглянуто особливості наукового підходу до проблеми прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації за допомогою професійного спілкування в процесі делегування повноважень. Теоретико-методологічні підходи до процесу прийняття та реалізації лідерських рішень визначають лідерські рішення як явище, елементи техніки лідерства, процеси (професійно орієнтована розумова діяльність, творчий зміст, спілкування при делегуванні повноважень). Основними елементами інновацій у механізмі прийняття управлінських рішень є підвищення якості мисленнєвої діяльності менеджерів, формування систем, що розширюють комунікаційні знання, створення нових каналів зв'язку та вдосконалення існуючих каналів зв'язку, удосконалення правила та процедури заповнення. Удосконалення професійного контенту, розробка дизайну комунікаційної організації та оптимізація каналів зв'язку. На основі інноваційних механізмів прийняття управлінських рішень запропоновано модель проектування професійного комунікаційного середовища

управління організацією. Це включає в себе організацію взаємодії каналів зв'язку та визначення їх меж, а також встановлення правил і процедур; програмування завдань і процесів щодо комунікаційної поведінки, виконавців і тем професійного спілкування, розвиток комунікації організаційного дизайну, моделювання компонентів систем організаційного проектування.

Аналіз матеріалів дослідження показує, що питання навчання посадових осіб професійному мовленнєвому спілкуванню в процесі реалізації управлінського рішення ще не було предметом спеціального дослідження. Стратегія модернізації технології навчання посадових осіб професійному мовленнєвому спілкуванню являє собою комплекс організаційно-функціональних заходів і педагогічних засобів, спрямованих на практичне застосування в процесі розробки та впровадження управлінського рішення. Розвиток сучасних інформаційних технологій та засобів зв'язку відкриває значні можливості для підвищення ефективності впровадження управлінського рішення. Виникли нові суспільні відносини та нові форми комунікації необмеженої тривалості та простору, феномен багатостороннього обміну інформацією, а для розробки та реалізації ефективного управлінського рішення зливаються функції, канали та засоби зв'язків між учасниками комунікації, форми та види.

3.2. Самодіагностування компетенцій державного службовця для прийняття управлінського рішення

Професіоналізація державної служби в Україні відбудеться лише за умови суттєвого підвищення рівня професійної компетентності державних службовців усіх рівнів. Це включає удосконалення систем професійної підготовки та подальший розвиток продуктивності державних службовців. Сюди входить і забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців, у тому числі самоосвіти, оскільки регулярне навчання в повному обсязі не може задовольнити

всіх потреб сучасного суспільства. За останні десятиліття теорія і практика менеджменту збагатилися неабиякими перевагами, які суттєво змінили вектор і швидкість розвитку всіх форм навчання, в тому числі і самостійної.

Сьогодні з метою оптимізації підготовки державних службовців можна вдатися не лише до теорії управління навчальними закладами загальної та післядипломної освіти, а й до фундаментальних теоретичних і технічних аспектів управління окремими освітніми процесами, цілеспрямованого евристичного навчання, модульного навчання, самоосвіти тощо. Врахування нових пріоритетів управління проявляється у пріоритетності розвитку особистості та її творчих здібностей і вимагає від керівників постійного уточнення структурної перебудови бажаних можливостей самоосвіти.

Тільки правильний вибір одного з пріоритетів сприяє оптимальному вирішенню поставленого завдання. Найважливішим з них є розвиток специфічних якостей особистості, що відповідають визначеним навичкам, необхідним для належного виконання професійних обов'язків державних службовців. Вибір неправильної адміністративної одиниці неминуче сповільнить процес. Тому рекомендується чітко оцінювати можливості персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради шляхом самодіагностики.

Компетентна самодіагностика державних службовців – це метод самостійної оцінки державними службовцями власних компетенцій за п'ятибальною шкалою. Отримані дані агрегуються і на основі масштабу визначається рівень ефективності. Приклад анкети наведено в таблиці 3.3 нижче.

Інформація узагальнена та представлена в таблицях відповідно до формалізованої моделі, запропонованої для впровадження в діяльності Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради про формуванні управлінського рішення.

Управлінські відносини як система постійних вертикальних і горизонтальних зв'язків типів суб'єктів і об'єктів, а також структур і функцій, що реалізуються в

процесі здійснення управлінської та службової діяльності, пронизують всю систему державної служби і впливають на кожну працівник індивідуально. Побудова лідерських стосунків для саморозвитку потребує організаційних заходів, таких як система «підлеглий-начальник» і рівні можливості між працівниками одного рівня. З іншого боку, щоб вимагати чогось від своїх співробітників, керівництво повинні забезпечити їх усім необхідним для успішного виконання конкретного завдання.

Таблиця 3.3

Анкета самодіагностики компетенцій персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради

№	Компетенція	Трактування ключових аспектів самодіагностики	Шкала оцінки				
			5	4	3	2	1
1	мотиваційна	Демонструвати глибокий інтерес до діяльності державних службовців та демонструвати індивідуальний підхід до вирішення конкретних проблем					
2	діагностична	Уміння керівника перевіряти фізичні, розумові та інтелектуальні здібності своїх підлеглих.					
3	організаторська	Здатність керівника залучати співробітників до конкретних завдань і працювати разом для досягнення визначених цілей					
4	діяльнісна (стратегічна)	Уміння підлеглих визначати мету власної діяльності (пізнавальної, навчальної), вміння планувати власну діяльність, вміння робити проміжні та остаточні висновки, вміння змінювати власну діяльність, основну та побічну діяльність Далі, помічати у своїй поведінці та поведінці інших красу мови та мови, природи, мистецтва, невербальних явищ					
5	рефлексивна	Професійна кваліфікація експертів. Основна увага приділяється підвищенню обізнаності експерта щодо індивідуального когнітивного процесу, набуттю навичок мислення для розуміння та подолання стереотипів, а також створенню нового, інноваційного контенту.					
Всього							

Іншими словами, щоб самоосвіта була успішною, необхідно забезпечити співробітників методикою, матеріалами і напрямком, до якого вони повинні прагнути. Зрозуміло, що більшість напрямків самоосвіти безпосередньо мотивовані

професійною діяльністю державного службовця, але це стосується лише вузькопрофесійних питань. Проте є необхідні для державних службовців і дуже складні для державних службовців питання, пов'язані із загальною теорією та історією державної служби, політичним життям країни, поширенням цікавого та корисного професійного досвіду тощо. Працівники не навчені працювати з обладнанням, а в деяких випадках немає місця для перенесення обладнання або технічних засобів.

Крім того, для реалізації управлінських відносин у сфері самоосвіти персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради необхідно визначити нормативну базу, яка регулює такі питання, як організація, процес реалізації, мінімальні обсяги, управління (хто здійснює впровадження та які кроки узятій), яких стандартів дотримуються та відповідальність за невиконання.

Американський вчений Б. Сандер звів усі моделі освітнього менеджменту до єдиної багатовимірної моделі управління з урахуванням різноманітних класифікацій концептуальних та аналітичних підходів до державного управління, у тому числі підсистем вищої освіти. Він виділяє чотири виміри: економіку, політику, культуру та освіту, кожен з яких відповідає одному з критеріїв лідерської діяльності: економічній ефективності, гнучкості, актуальності та педагогічній ефективності. При цьому всі чотири критерії однаково стосуються самоосвіти.

Управління самоосвітою державних службовців Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради можна визначити функціонуванням самої системи управління освітою з урахуванням специфіки самоосвіти, як-от: розробка організаційної структури самоосвіти; визначити ролі та обов'язки людей в управлінні самоосвітою; розподіл ресурсів і контроль їх використання; уточнити структурну перебудову засобів самоосвіти.

Організаційна структура управління самоосвітою персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради включає такі етапи:

- 1-й етап – Діагностика. До них відносяться конкретна основа для

самостійної роботи, виявлення прогалин у системі знань з предмета або необхідності їх оновлення, аналіз складнощів, які можуть виникнути під час самостійного навчання, постановка проблеми та література з проблеми, вибрані проблеми, плани та прогнозовані результати. На цьому етапі корисними є зразки анкет, зразки тестів, контрольні питання, надання алгоритмів самооцінки та етапи планування роботи з теми самоосвіти.

- 2-й етап – Практика. Це збирання, відбір і аналіз фактів, перевірка нових методів роботи, проведення дослідів, вирішення практичних завдань тощо. Практика ще потребує опрацювання джерел. На цьому етапі можна допомогти шляхом надання необхідних ресурсів (інформації, технологій, організації, часу, організації тощо), звуження предмета вивчення та навчання (навчання), як працювати.

- 3-й етап – узагальнення. Підведіть підсумки, перевірте, чи певною мірою вирішено проблему, і, якщо необхідно, пов'яжіть цей захід з очікуваними результатами та вимогами відповідної ситуації (визначте тематичні підсумки, презентуйте матеріал). На цьому етапі оцінюються результати самоосвітньої діяльності. Якщо результати самоосвіти не відповідають певним вимогам, то визнається факт залученості людини в діяльність і визначаються необхідні труднощі. Дозволяє спрямувати свою діяльність у потрібне русло.

- 4-й етап – етап впровадження, на якому співробітники вносять свій досвід в інші робочі процеси, а також прагнуть поширювати його. На цьому етапі можливе лише моральне і соціальне схвалення самовиховання, стимулювання нової самоосвітньої діяльності.

Я-концепція є інтегративним інститутом, який забезпечує певну регуляцію та свідомий контроль за процесом свідомої активізації та вираження внутрішніх і зовнішніх психологічних властивостей особистості в компонентах рольової та безпосередньо професійної діяльності. Цей складний психологічний феномен є, з одного боку, плинним і плинним, чітко залежним від зовнішніх умов і обставин, змін у цінностях і рівнях самовпевненості, а з іншого боку, це також стабільна система.

освітній феномен. Елементи, що несуть особисту та професійну відповідальність людини та визначають і контролюють її дії, думки тощо. Тому вивчення всіх аспектів Я-образу має важливе наукове значення для розуміння поведінки людини та причин успіхів і невдач у професійній діяльності.

Це поняття пов'язує «Я» і кар'єру, «Я» і «обираю» професію. Професійна впевненість у собі будується через почуття приналежності до професійної спільноти, рішучість поважати професійні стандарти та професійні ролі, а також визнання в суспільстві. Створіть професійну спільноту, визнаючи, як діють і працюють успішні люди. Другий варіант більш динамічний – «Я» «конструює» професію, змінюючи її з часом, на професійне самосприйняття впливає конструювання майбутніх результатів діяльності, професійні проекти функціонально реалізуються через формування вектора та визначення вектор. Загальна свідомість щодо самовдосконалення та перспектив кар'єрного росту, впевненість у завтрашньому дні.

Третій варіант – інтерактивний. Професійне самопізнання розуміється як інтерактивний процес необов'язково усвідомленого спілкування з самим собою. Професійне самосприйняття виникає на певному етапі розвитку особистості під впливом способу життя, на основі співвідношення професійного іміджу і «Я», людині потрібен самоконтроль і саморефлексія. Критерієм або мірилом професійного самосприйняття є тип роботи. Тобто це стереотип як антропоморфний образ самої професії або узагальнений образ типової професії.

Ваш професійний образ має бути зрілим, позитивним і продуктивним. Основні показники зрілого, позитивного та продуктивного професійного Я-образу наведені в таблиці 3.4.

Отже, ознаки негативного та незрілого самооцінки протилежні визначальним характеристикам. Таким чином, позитивна та зріла Я-концепція в її когнітивному стилі визначається високим рівнем рефлексивності, критичності, гнучкості мислення та когнітивної відкритості, а також потенціалом особистості для психічного здоров'я та розладів психічного здоров'я.

Відомо, що кар'єрні упередження розвиваються повільно у більшості професіоналів із позитивною самооцінкою, відносно низьким рівнем тривоги та особистої агресії та домінуючим внутрішнім локусом механізму контролю (що характеризує зріле самооцінка). Відбувається це внаслідок постійного самоаналізу людини, споглядання власного «Я», змін, що з нею відбуваються, а отже, своєчасного розпізнавання і прийняття особистісних змін розвитку. Уникайте звичку брати участь у негативних тенденціях. Тому деформація не стає невід'ємною частиною особистості.

Таблиця 3.4

Експертні показники позитивного Я-образу фахівця Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради

Складові Я-концепції спеціаліста	Зрілий (позитивний) образ себе
Когнітивна (Я-образ)	Висока когнітивна складність і диференціація завдяки високому ступеню рефлексивності, свободі від суджень, критичності та гнучкості мислення. Пізнавальна відкритість, готовність сприймати нові знання та досвід. Професійна рольова ідентичність. Внутрішня завершеність і узгодженість модусів Я-образу, гармонія всіх його елементів. Відносна стійкість, стійкість уявлень про себе як фахівця, суб'єкта професійної діяльності
Емоційно-ціннісна (Я-ставлення)	Самоемпатія, самосприйняття як особистості та як професії. Адекватна самооцінка. «Я» маю достатню (зазвичай високу) самооцінку. Емоційна стабільність, низький рівень особистісної тривожності. Толерантність; Гуманістичне спрямування
Поведінкова (Я-вчинок)	Перевага позитивної внутрішньої кар'єрної мотивації Діяльність, підвищення кваліфікації. Здатність до спонтанних дій для подолання власних недоліків. Перевага внутрішньої тенденції для керування траєкторією

Формування власної особистості, тобто власного «Я», передбачає повну рефлексію всього свого життя, замкнутість, замкнутість у собі, розвиток критичного ставлення до власного способу життя. Тому індивідуальність – це завжди внутрішній діалог людини з собою, вихід у власну унікальну реальність. Тому основною

функцією самопізнання є рефлексія, під час якої пізнається власна особистість і визначається ставлення особистості до себе.

Кожна стадія технології, яка організовує самоосвіту, надає суб'єктам самонавчання свої завдання, ресурси та ролі. Отже, управління самоосвітою посадових осіб Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради як соціальний процес відбувається за загальними закономірностями функціонування системи управління і полягає в поширенні та розвитку видів самоосвітньої діяльності; організаційної структури проведення самоосвіти; визначення ролей і відповідальності суб'єктів управління самоосвітою, контроль за розподілом ресурсів та їх використанням, уточнення структурної перебудови засобів самоосвіти.

Самостійна підготовка спеціалістів Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради є невід'ємною частиною системи освіти і навчання державної служби. Його головна особливість полягає в тому, що в процесі самовиховання суб'єкт і об'єкт виховання виступають в одній особі. Самоосвіта поєднує всі ланки підготовки державної служби і безпосередньо забезпечує їх справжню наступність. Тому самоосвіта – це не просто форма навчання, а особлива виховна система, яка має відносну самостійність і цілісність і тому потребує особливої організації.

Крім того, систематична самостійна робота з отримання додаткових знань і вмінь дозволяє людині краще розвинути свій духовний та інтелектуальний потенціал, розширити світогляд і побачити приховане на перший погляд. Кожна людина має всілякі здібності, але зазвичай не використовує їх, якщо цього не вимагає реальність її індивідуального життя. Середньостатистична людина розвиває лише 10% своїх прихованих розумових здібностей і не в змозі реалізувати решту. Досвід показує, що їх використання можливе насамперед через самонавчання та бажання особистості пізнати невідоме.

Ключову роль у процесі самоосвіти персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради відіграють центри підготовки державних

службовців, основними завданнями яких є:

- Створення гнучких майбутніх та поточних планів самопідготовки на основі аналізу потреб у навчанні посадових осіб та особистого контролю за їх виконанням керівниками органів виконавчої влади.

- Розробка програм самоосвіти на основі національних єдиних стандартів та професійно-кваліфікаційних вимог до посад державної служби (включаючи функціональні та галузеві елементи змісту навчання), змісту планів навчання та локальних вимог з використанням моделі розподілу навчальних тижнів.

- Забезпечення переходу від пізнавальної форми навчання студентів до активної, дослідницької та інтерактивної шляхом більш широкого застосування самоосвіти.

- При педагогічному і систематичному самоосвіті максимально враховуються характеристики та особливості попередньої освіти учня.

- Використання професійного досвіду кожного учасника навчального процесу.

- Визначати зміст діяльності з урахуванням початкової підготовки, досвіду роботи, кінцевої посади працівника-стажиста та питань самоосвіти, пов'язаних з індивідуальними освітніми потребами.

- Організація самоосвіти (при необхідності) на основі аналізу конкретних випадків і ситуацій.

Посадові особи Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради як об'єкти освітнього процесу характеризуються такими ознаками:

- Вибірковість – здатність людини вибирати.

- Відповідальність – «Я беру повну відповідальність».

- Рефлексія – люди повинні оцінити своє життя.

- Існування, що складається з творчості та пошуку сенсу життя.

- Особиста автономія – вона все більше звільняється від інших факторів.

- Виховна функція – формування образу «Я».

Водночас варто відзначити проблеми, які існують у процесі самовиховання державних службовців Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради: бюрократизм, багаторазовий допуск, толерантність вищого начальства тощо. Тому самоосвіта орієнтована на соціалізацію та створення умов для розвитку особистісно та професійно важливих рис характеру державних службовців, з визнаним акцентом на постійному вдосконаленні професійної діяльності. Це усвідомлення потреби. Тому важливу роль у підвищенні рівня професійної підготовки державних службовців, сприянні самовдосконаленню та самореалізації особистості відіграє самоосвіта.

Індивідуалізація діяльності державного службовця має відбуватися за такими напрямками:

- Планування процес і конкретний зміст самостійної роботи (за особистим планом).
- Підготовка до атестації (створення атестаційних матеріалів): систематизація власної роботи, самостійне розуміння інструкцій з підвищеним професійним рівнем, ознайомлення з нормативними документами. Ознайомтеся з професійним досвідом своїх колег. Ознайомтеся з найновішою літературою.

Організація самопідготовки державних службовців залежить від уже здобутого рівня освіти та кваліфікації, а також рівня професійної компетентності. Конкретна проблема або комплекс проблем, які інтенсивніше виникають у процесі професійного розвитку, від освітньої мети розвитку професійної компетентності до вибору форматів і методів узагальнення професійного досвіду.

Щоб оволодіти методикою ведення самоосвітньої діяльності, необхідно пройти такі етапи:

- Діагностика: виявлення труднощів у змістовній і функціональній сторонах роботи державних службовців; розробка концептуальних засад, методичних рекомендацій щодо підвищення кваліфікації; участь у семінарах з обміну професійним досвідом.

- Організація: створення фінансових, матеріально-технічних умов; підготовка навчальних і систематичних матеріалів; формування зовнішньої мотивації навчання.

- Практичний: послідовні рішення для всіх професійних завдань; спостереження; зміни до змісту навчання.

- Інтеграція: аналіз результатів навчання; прогнозування.

Тому, плануючи самоосвітню діяльність, варто передбачити певну частку систематичної роботи в колективній формі, яка може включати елементи такої діяльності, та самостійної роботи.

Приховані джерела самовиховання (індивідуальні навички та вміння) кореняться в особистості людини, що одночасно є механізмом її стимулювання. Тому, розробляючи особистісні самоосвітні програми, як найпоширенішу форму активізації самоосвіти, педагоги спиралися на наведені вище положення про сутність особистості. При організації практичних занять зі слухачами фахових курсів розроблено індивідуальну програму самоосвіти як показник ефективної самоосвіти. Її структура наведена в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

**Індивідуальна програма діяльності для саморозвитку персоналу Відділу
соціального захисту населення Васильківської селищної ради**

Ключові аспекти саморозвитку персоналу	Складові кожного аспекту саморозвитку персоналу
Визначені цілі	Реалізація та самореалізація, активна мотивація до професійної діяльності та бажання вдосконалювати управлінські навички
Необхідні дії	Удосконалення професійних умінь, навичок і діяльності на основі інтеріоризації нової інформації. Рефлексія професійної діяльності, узагальнення набутого досвіду
Означені цінності	Розвиток і розширення ціннісно-орієнтаційної системи особистості як класифікації морально-етичних засад, що визначають дії
Сформована «Я - Концепція»	Справжній розвиток і глибока Я-концепція, зміцнення позитивної «Я-концепції» в майбутньому, адекватна професійна самооцінка і позитивні механізми безпеки, правильне формування цілісної «Я-концепції»
Визначена стратегія	Визначаємо напрямок і перспективи подальшого внутрішнього зростання. Прогнозуйте професійний розвиток і вдосконалюйте свою професійну кар'єру

Сформульовані завдання	Активізація розвитку когнітивних сфер як здатності до абстрактно-узагальненого розуміння та диференціації, класифікації явищ навколишнього середовища. Рефлексія власної діяльності та особистого досвіду
Мої самоосвітні вміння	Розвиток мотиваційно-виконавчих, психологічних і ділових управлінських, методичних і практичних навичок
Бажаний результат самоосвіти	Проаналізувати досягнення мети самоосвіти та порівняти їх із досягнутими результатами

План самоосвіти персоналу Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради повинен складатися відповідно до таких вимог:

- План повинен визначати перспективи професійного зростання, підвищення кваліфікації та професійної мобільності державних службовців.

- Необхідною умовою реальності проекту є відповідність актуальним завданням власного професійного розвитку проекту, а також завданням і функціям структурних підрозділів, державних установ і державного управління в цілому.

- Змістовна (функціональна, галузева) частина плану включає конкретні професійні чи посадові потреби (завдання, функції) та професійні інтереси державних службовців, а також узагальнення участі державних службовців за бажанням державних службовців у розробці необхідно включити методичний матеріал. Вибрані запитання можна обміркувати тут.

- Форма плану є довільною і за необхідності затверджується керівництвом органу державної влади (наприклад, якщо він складається за результатами атестації), але за необхідності аналізується та уточнюється.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. На основі проведеного дослідження встановлено, що управлінське рішення – це вибір альтернатив, який здійснюється менеджерами в межах своїх посадових повноважень і можливостей з метою досягнення визначених цілей організації. Залежно від змісту це може бути процедура, план роботи, варіанти проекту тощо. Рішення мають відповідати ресурсним, правовим, моральним та етичним обмеженням. Чим ефективніше рішення, тим краще досягаються цілі і менші витрати на впровадження.

2. З моменту введення воєнного стану видано додаткові нормативно-правові акти, які визначають обов'язки та повноваження органів державної влади під час воєнного стану. У період воєнного стану органи місцевого самоврядування проводять надзвичайно важливі операції, а управлінські рішення, прийняті в таких умовах, дали позитивні результати. Розроблено та прийнято зміни до законодавчої бази, якими розширено обов'язки та повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Україна має створити нову систему стратегічного управління, спрямовану на розвиток країн, регіонів та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

3. Практична частина роботи передбачала характеристику Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради. Дослідження виявило деталі основних аспектів роботи установи, його функції та надання соціальних послуг населенню. Важливою установою, що забезпечує соціальний захист та підтримку мешканців громади, є Відділ соціального захисту населення Васильківської селищної ради. Дана установа надає широкий спектр послуг, спрямованих на задоволення потреб населення у соціальному забезпеченні, включаючи підтримку малозабезпечених верств населення, підтримку дітей та людей з обмеженими можливостями, протидію домашньому насильству.

4. Проведений аналіз показує, що ефективні управлінські рішення

посадовими особами Відділу соціального захисту населення є логічним, розумовим, емоційним, психологічним, організаційним та правовим процесом, який відбувається в часі та входить до компетенції посадових осіб. У результаті цього процесу виникають проекти подальших змін державних інституцій чи їх окремих зв'язків. На якість цього процесу безпосередньо впливають суб'єктивні психологічні характеристики особистості: психологічний профіль, емоційна стійкість, мотиваційний профіль, морально-вольові якості, готовність до ризику, готовність приймати рішення, стиль керівництва, особистісно-психологічні якості. В умовах воєнного стану в Україні важливими є впевненість у собі, самовладання, високий рівень професійної мотивації, відкритість до нового професійного досвіду та нових можливостей для адаптації, достатній рівень самосвідомості. Активізується готовність нести відповідальність за управлінські рішення.

5. Розкрито інноваційні механізми прийняття управлінських рішень, які складають основу комунікаційного середовища в управлінні Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради та дають можливість покращити якість мисленнєвої діяльності менеджерів та підвищити їхню комунікаційну компетентність. Розглянуто особливості наукового підходу до проблеми прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації за допомогою професійного спілкування в процесі делегування повноважень. Теоретико-методологічні підходи до процесу прийняття та реалізації лідерських рішень визначають лідерські рішення як явище, елементи техніки лідерства, процеси (професійно орієнтована розумова діяльність, творчий зміст, спілкування при делегуванні повноважень). Основними елементами інновацій у механізмі прийняття управлінських рішень є підвищення якості мисленнєвої діяльності менеджерів, формування систем, що розширюють комунікаційні знання, створення нових каналів зв'язку та вдосконалення існуючих каналів зв'язку, удосконалення правила та процедури заповнення. Удосконалення професійного контенту, розробка дизайну комунікаційної організації та оптимізація каналів зв'язку. На основі інноваційних механізмів прийняття управлінських рішень

запропоновано модель проектування професійного комунікаційного середовища управління організацією. Це включає в себе організацію взаємодії каналів зв'язку та визначення їх меж, а також встановлення правил і процедур; програмування завдань і процесів щодо комунікаційної поведінки, виконавців і тем професійного спілкування, розвиток комунікації організаційного дизайну, моделювання компонентів систем організаційного проектування.

6. Ефективність самовиховання посадових осіб Відділу соціального захисту населення Васильківської селищної ради залежить від стилю керівництва всередині організації. Важливо, щоб керівники даної установи індивідуально реагували на кожного працівника та підтримували його креативність, прагнення до професійно-кваліфікаційного розвитку та прагнення до самореалізації у професійній сфері. План самоосвіти повинен проходити такі етапи, як діагностика, організація, впровадження та інтеграція. Крім того, план повинен відповідати певним вимогам. Зокрема, метод самодіагностики кваліфікації державної служби є ефективним методом діагностики керівників державної служби, планування самопідготовки та прийняття управлінських рішень шляхом надання працівникам можливості самооцінки власних навичок. Отримані дані узагальнюють і визначають рівень компетентності за такою шкалою: 100 – 90 – висока результативність. 89 – 75 – середній рівень працездатності. 74 – 60 – Задовільний рівень продуктивності. 59 – 40 – Низька продуктивність. 39 - 31 - Не задовільний рівень продуктивності. 30 – 0 – Відсутній рівень продуктивності навичок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоскурський Р.Р., Скращук Л.В. Бізнес-аналітика як основа прийняття управлінських рішень в умовах використання інформаційних систем. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 151-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_29
2. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30-35.
3. Бугас Н.В., Мірошніченко А.В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_20
4. Будеянський Б.С. Нормативно-правові засади публічного управління соціальним захистом населення в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_28
5. Войтик О.Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 63-74.
6. Гординя Н.Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 1. С. 48-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2023_1_8
7. Григорків В., Григорків М. Особливості застосування статистично-економетричних і оптимізаційних підходів до моделювання та підготовки управлінських рішень в економіці. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 104-116.
8. Гринчак Н.А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в

- управлінській діяльності. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 68-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2023_1-2_9
9. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17-18. С. 81-84.
10. Гуржий Т.О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 41-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_9
11. Дзюндзюк В.Б., Дзюндзюк Б.В. Реалізація управлінських рішень для впровадження блокчейн-технологій в органах публічної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2022. Вип. 1. С. 7-21.
12. Дмитренко Д.М. Формування системи інформаційного забезпечення підтримки рішень у діагностиці ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 31-36.
13. Жлуктенко А.Р., Савчук О.А., Лободзинська Т.П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6. С. 37-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_6_8
14. Жукова Т.А., Грибніченко Р.А., Плікус І.Й. Фінансове прогнозування і планування як умова прийняття управлінських рішень. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 2. С. 9-15.
15. Капліна А.І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_48
16. Коваль Я. С. Концептуальний аспект прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 1. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2023_1_15
17. Коннова Н.О., Коротков Д.С., Кузь О.М. Неefективність управлінських рішень як наслідок конфлікту цінностей і норм. *Epistemological studies in philosophy*,

- social and political sciences*. 2023. Vol. 6, Iss. 1. С. 41-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2023_6_1_8
- 18.Кравченко А.О. Державна соціальна політика: ринок праці та соціальний захист населення України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2023_2_19
- 19.Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Лавриненко С.О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 54-57.
- 20.Кришталь Д.О., Ножко І.О., Копитін Д.Є. Прийняття управлінських рішень в умовах екстремальних ситуацій. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 169-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_33_26
- 21.Куцай Н.С. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 152-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_20
- 22.Ляшевська О.І. Державне регулювання особливостей прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану ДСНС України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2. С. 421-428. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2023_2_48
- 23.Ляшевська О.І. Теоретичні аспекти державного управління та прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 10-16.
- 24.Медуна Б.Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 2. С. 28-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2023_2_5
- 25.Михальченко О.А. Електронне урядування в процесі прийняття управлінських рішень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 3. С. 39-48. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_3_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_3_9)

26. Мовчан У.В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2022. Випуск 2(54). С. 23-26.
27. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у менеджменті. Павленчик Н.Ф. та ін. (5 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 1. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_14
28. Никифоров А.Є. Оцінка результату та ефективності публічних управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 19-20. С. 126-131.
29. Павловські Г. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 11(2). С. 46-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11(2)_8)
30. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук.* 2022. Вип. 10. С. 166-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis_2022_10_16
31. Попадинець І.Р. Прийняття управлінського рішення щодо діагностики та планування самоосвіти керівників державної служби. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. Т. 33(72), № 4. С. 110-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_4_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_4_20)
32. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану. Закон України № 2526-IX від 16 серпня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text>
33. Прокопчук О.Т., Бондаренко Н.В., Улянич Ю.В., Фротер О.С., Андрусішина І.В.

- Особливості системи соціального захисту населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Вип. 102(2). С. 131-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2023_102\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2023_102(2)__15)
- 34.Рибалко-Рак Л.А., Білан Л.П., Держій Р.В., Кужель Н.Л. Процедура прийняття рішення щодо вибору сучасних інформаційних технологій у концепції процесного підходу до управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 184-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_1_27
- 35.Сазонова С.В., Кисіль А.В. Обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_2_13
- 36.Старушенко Г. Цифрові методи і моделі оптимізації публічно-управлінських рішень: узагальнення моделі логістичних витрат Харріса–Уілсона. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 2. С. 5-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_2_3
- 37.Сухачова О.О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 20. С. 118-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_20_10
- 38.Хаджирадева С.К., Воронов О.І. Вплив комунікативної складової на систему прийняття державно-управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2017. № 3. С. 243-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2017_3_39
- 39.Чикало І.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29
- 40.Чурилова Г.В. Інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. *Креативний простір*. 2023. № 11. С. 57-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr_2023_11_24
41. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень.

Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 22. С. 54-58.