

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДЯДІЙ ВАЛЕНТИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р. екон. наук, професор

_____ О. А. Дороніна

«_____» _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.А. Дороніна, завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки
д-р. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Дядій В.О. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та управління». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено механізм прийняття управлінських рішень у сфері місцевого самоврядування, зокрема в умовах воєнного стану. Проведено аналіз існуючих методів і підходів до прийняття управлінських рішень в Департаменті економіки та інвестицій Вінницької міської ради. Визначено вплив воєнного стану на процеси управління в органах місцевого самоврядування. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективності, оперативності та стійкості в умовах кризових ситуацій.

Основним науковим результатом є розробка рекомендацій для оптимізації процесу прийняття рішень в органах управління в умовах воєнного стану. Запропоновані методи можуть бути використані для підвищення адаптаційних можливостей управлінських структур, що дозволить оптимізувати ресурси та забезпечити стійкість функціонування організацій в надзвичайних ситуаціях.

Ключові слова: управлінське рішення, прийняття управлінських рішень, процес прийняття управлінських рішень, механізм прийняття рішень, воєнний стан, III

78 с., 15 табл., 14 рис., 3 дод., 49 джерел.

Diadii V. O. Improvement of the mechanism for making managerial decisions under martial law. Specialty 073 "Management." Educational Program "Organization Management and Administration." Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification work examines the mechanism of managerial decision-making in the field of local self-government, in particular under martial law. An analysis of existing methods and approaches to managerial decision-making in the Department of Economics and Investments of Vinnytsia City Council is carried out. The influence of martial law on management processes in local self-government bodies is determined. Recommendations for improving the management decision-making mechanism to ensure efficiency, efficiency and sustainability in crisis situations have been developed.

The main scientific result is the development of recommendations to optimize the decision-making process in government under martial law. The proposed methods can be used to increase the adaptive capabilities of management structures, which will optimize resources and ensure the stability of the functioning of organizations in emergency situations.

Keywords: management decision, management decision-making, management decision-making process, decision-making mechanism, martial law, AI 78 p., 15 tabl., 14 fig., 3 applications, bibliography: 49 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1 Поняття та сутність управлінських рішень	8
1.2 Методи, моделі та етапи прийняття управлінських рішень	17
1.3 Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень ..	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради.....	31
2.2 Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень в Департаменті економіки і інвестицій ВМР.....	41
2.3 Оцінка процесу прийняття управлінських рішень в Департаменті економіки і інвестицій ВМР	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	56
3.1 Визначення ключових проблем механізму прийняття рішень в умовах воєнного стану	56
3.2 Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосування ШІ	64
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування стикаються з безпрецедентними викликами, які потребують швидкого і ефективного прийняття рішень у сфері управління. Через нестабільну ситуацію, загрози безпеці, гуманітарні кризи, переміщення населення і бізнесу, а також постійні зміни в правовій та економічній сферах виникають нові завдання, що вимагають оперативної адаптації управлінських процесів. У такій обстановці якість ухвалених рішень набуває критичного значення, адже від цього залежить функціонування громад, збереження інфраструктури, забезпечення базових потреб мешканців і відновлення економічної активності.

Крім того, воєнний стан ускладнює виконання стандартних управлінських процедур, що підвищує вимоги до лідерських якостей керівників, їхньої здатності швидко реагувати на кризові ситуації та приймати гнучкі рішення. Підвищення ефективності механізмів прийняття управлінських рішень може суттєво посилити управління за умов обмежених ресурсів, високого рівня невизначеності та численних ризиків. Це також сприятиме покращенню координації з центральними органами влади, гуманітарними організаціями та міжнародними партнерами.

Отже, вивчення способів вдосконалення процесів прийняття рішень в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного функціонування громад, посилення їхньої стійкості до кризових явищ та ефективного управління в умовах надзвичайних ситуацій.

Метою роботи є розробка теоретичних засад підготовки управлінських рішень та формування комплексу рекомендацій, спрямованих на оптимізацію цього процесу (на прикладі діяльності Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради).

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

проаналізувати методологічні основи впровадження сучасних моделей прийняття управлінських рішень;

вивчити особливості процесу прийняття рішень у Департаменті економіки та інвестицій Вінницької міської ради (ВМР);

провести аналіз ефективності існуючого механізму прийняття управлінських рішень в організації;

розробити заходи для покращення процесу прийняття управлінських рішень і запропонувати рекомендації щодо зменшення потенційних негативних наслідків у Департаменті економіки та інвестицій ВМР.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в Департаменті економіки та інвестицій Вінницької міської ради (ВМР).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в органах місцевої влади.

Методи дослідження. Для виконання завдань дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи: аналіз та синтез (для деталізації об'єкта дослідження), узагальнення (з метою розкриття теоретичних і методологічних основ механізмів прийняття управлінських рішень); порівняльний метод, методи систематизації, системного підходу, логічний і діалектичний методи.

Інформаційно-емпіричною базою дослідження стали офіційні документи органів державної влади та місцевого самоврядування, законодавчі й нормативно-правові акти України, а також державні програми й програми соціально-економічного розвитку Вінницької міської територіальної громади. Дослідження також спиралося на статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали, що стосуються досліджуваних питань, матеріали міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференцій, періодичні наукові видання, офіційні інтернет-ресурси, зокрема

сайти місцевих рад і територіальних громад та отримані у процесі дослідження власні напрацювання автора.

Наукова новизна дослідження виявляється в удосконаленні процесу формування та прийняття управлінських рішень через детальну розробку сучасного методичного інструментарію на всіх етапах цього процесу.

Теоретичне та практичне значення роботи полягає у тому, що запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності діяльності організації завдяки більш оперативному реагуванню управлінської системи на виклики, що виникають у середовищі його функціонування. Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення механізму прийняття управлінських рішень, зокрема на основі застосування ШІ.

Апробація. Результати проведеного дослідження пройшли апробацію на:

XXIV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (18.04.2024 р., м. Вінниця) – опубліковано тези «Особливості застосування моделі розподілу ролей за Р.Белбіном в практиці сучасного бізнесу» (Праці конференції Том 1. Ред. кол. Орехова Т.В. та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. с.96-98);

II Всеукраїнському студентському столі з HR-менеджменту «Командна робота і цифрові технології в умовах глобальних змін» з доповіддю на тему «Використання моделі розподілу командних ролей за Р.М. Белбіним в умовах воєнного стану» (08.05.2024 р., м. Київ).

а також опубліковано у статті: Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. Економіка і організація управління. № 3 (55). 2024.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (49 найменувань).

Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Поняття та сутність управлінських рішень

Рішення визначається як акт вибору, здійснений індивідом або колективом у ситуації наявності альтернатив. Це поняття є предметом вивчення багатьох наукових дисциплін, оскільки саме від ухвалення оптимальних рішень залежить успіх у будь-якій життєвій сфері. Зокрема, «процес прийняття рішення» можна розглядати як багатоступеневий механізм, що складається з трьох основних фаз: підготовки, ухвалення рішення та реалізації. На етапі підготовки здійснюється збір інформації, проводиться аналіз проблеми і виявляються можливі варіанти вирішення. На етапі ухвалення рішення відбувається вибір одного з альтернативних варіантів, а під час реалізації обраний напрямок втілюється у практичні дії.

Рішення, з іншої точки зору, може трактуватися як результат вибору, зафіксований у вигляді плану, проекту, наказу, інструкції або іншого адміністративного документа. Даний результат є продуктом інтелектуальної діяльності та має характерні риси, такі як цілеспрямованість, наявність альтернативних шляхів та волевиявлення.

Управлінські рішення мають специфічні особливості порівняно з іншими видами рішень. По-перше, вони базуються на стратегічних цілях організації, а не на індивідуальних інтересах керівника. По-друге, такі рішення значно впливають на розвиток підприємства, добробут працівників і, у деяких випадках, на соціально-економічний стан регіону загалом. По-третє, їх виконання здебільшого покладається на підлеглих, а не на керівника, який ухвалив рішення. По-четверте, для прийняття ефективного управлінського рішення керівник повинен володіти професійними, лідерськими та організаційними компетенціями [5].

Ухвалення рішень відбувається в конкретних умовах, які характеризуються наявною інформацією, доступними ресурсами, часовими обмеженнями, ризиками та факторами невизначеності. Приймаючи рішення, керівник повинен враховувати всі ці аспекти для досягнення оптимального вибору.

Таким чином, управлінське рішення є невід'ємною складовою діяльності будь-якого керівника. Його суть полягає в усвідомленому виборі одного з можливих напрямів дій, що відповідає компетенції та повноваженням менеджера й орієнтоване на досягнення стратегічних завдань організації.

Процес прийняття управлінського рішення є складною задачею, що охоплює всі етапи управлінського циклу — від постановки цілей до контролю за їх реалізацією. На кожному з етапів управління виникає потреба у виборі оптимального варіанту з кількох альтернатив, що робить прийняття рішень невіддільною складовою таких функцій, як планування, організація, мотивація та контроль. У ширшому контексті прийняття управлінських рішень іноді ототожнюється із самим управлінським процесом. Це обґрунтовано тим, що будь-яка управлінська дія, чи то планування, делегування повноважень, чи контроль над діями підлеглих, завжди зводиться до вибору одного з можливих напрямків дій [17].

Якість управлінських рішень значною мірою впливає на загальний успіх підприємства. Тому їх прийняття потребує детального аналізу з урахуванням усіх факторів, ризиків і можливих наслідків [12]. Багато вчених присвятили свої роботи дослідженню природи управлінських рішень. Наприклад, Д. Дерлоу розглядає управлінське рішення як своєрідну контрольну точку, в якій слід вибрати один з можливих варіантів або конкурентних пропозицій. На його думку, процес прийняття рішення починається з моменту, коли ухвалюється рішення діяти у певному напрямку, відкидаючи інші можливі шляхи [9].

Дегтяр А. визначає управлінське рішення як творчий акт керівника, спрямований на вибір оптимальних дій у конкретній чи запланованій

виробничій ситуації для розв'язання проблеми, що виникла в процесі функціонування об'єкта управління [10].

Лисенко В., Кондратюк Н. та Пронська В. підходять до цього поняття таким чином: управлінське рішення — це «результат аналітичного дослідження управлінської ситуації, у результаті якого обирається об'єкт управління з низки можливих альтернатив та чітко визначається напрямок дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей» [14].

Василенко В. визначає управлінське рішення як «підсумковий результат особливого творчого процесу керівника, що потребує конкретних дій від команди, яка виступає об'єктом управління для цього керівника» [3].

Колектив науковців Шульженко І., Остапенко С. та Симоненко В. трактують управлінське рішення як «свідоме втручання суб'єкта управління у діяльність підприємства з метою координації дій на об'єкт управління задля досягнення стратегічних цілей підприємства» [34].

За визначенням О. Олійниченка, управлінське рішення — це «творчий процес, який охоплює розробку та впровадження одного чи кількох альтернативних варіантів із ряду можливих, орієнтованих на досягнення поставленої мети» [18].

Дослідники О. Загороднюк, М. Півторак і Л. Малюга описують управлінське рішення як «послідовний набір дій у циклі, що складається з окремих процедур, які органічно впливають на систему управління організацією для досягнення її цілей чи розв'язання завдань» [11].

Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В. та Пасічник Т. О. вважають управлінське рішення «результатом творчого аналізу проблемної ситуації, що включає вибір шляхів, методів і засобів її розв'язання відповідно до поставлених завдань управлінської системи» [23].

Причиною розбіжностей у трактуванні терміна «управлінське рішення» є те, що його значення залежить від специфіки досліджуваної сфери. Однак, попри різноманіття підходів, рішення завжди являє собою вид когнітивної діяльності, що характеризується проявом волі, цілеспрямованістю, здатністю

вибору серед альтернатив, наявністю обґрунтувань для ухваленого варіанту та спрямованістю на конкретний об'єкт впливу. Проведемо порівняльний аналіз даного терміну (табл 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз терміну «Управлінське рішення»

Критерій	А. Дегтяр	Лисенко В., Кондратюк Н., Пронська В.	Василенко В.	Шульженко І., Остапенко С., Симоненко В.	Олійниченко О.	Загороднюк О., Півторак М., Малога Л.	Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О.	Частотність
Творчий процес	1		1		1		1	4
Вибір дій	1	1						2
Аналіз ситуації		1					1	2
Об'єкт управління		1	1	1				3
Координація				1				1
Стратегічні цілі				1				1
Вибір альтернативних варіантів		1			1			2
Цикл, послідовність дій						1		1
Методи та засоби розв'язання							1	1
Команда як об'єкт управління			1					1
Зосередження на досягненні мети		1			1	1	1	4

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи погляди авторів, управлінське рішення можна визначити як процес і результат вибору серед можливих альтернатив, здійснений

керівником у межах його повноважень і компетенцій. Такий вибір орієнтований на досягнення конкретних цілей компанії та вирішення поточних завдань. Процес включає аналіз поточної ситуації, оцінку можливих варіантів, їх оптимізацію, економічне обґрунтування та остаточний вибір найбільш ефективного способу досягнення мети.

Процес прийняття управлінських рішень є творчим актом, що вимагає не лише знань про об'єктивні закони функціонування керованої системи, а й здатності обробляти великий обсяг даних, враховувати попередній досвід, інтуїцію та інші методи, які виходять за межі науки. Управлінське рішення включає не просто вибір одного з варіантів, але й його втілення в діяльності підприємства для досягнення визначених цілей і розв'язання актуальних завдань.

Таким чином, прийняття управлінських рішень є складним процесом, що об'єднує творчий пошук, аналітичну діяльність, економічне планування та стратегічне бачення. Це є базовим елементом управлінської системи будь-якої компанії, забезпечуючи її розвиток та здатність пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

На різних рівнях управління в кожній компанії постійно приймаються рішення різного типу. Ці рішення можна описати через критерії, що відображають їхні численні аспекти. Саме ця різноманітність підкреслює багатогранність характеристик рішень, яка вимагає їх класифікації. У наукових джерелах існує ряд підходів до класифікації управлінських рішень, заснованих на відмінних наборах ознак [27; 29; 30]. На основі цих підходів можна запропонувати узагальнену класифікацію управлінських рішень (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [27; 29; 30]

Будь-яку класифікацію видів управлінських рішень можна доповнювати й розширювати, адже будь-яка типологія має умовний характер і часто є ситуативною, тому в ідеальному вигляді зустрічається рідко. Це пояснюється тим, що класифікація залежить як від теоретичних підходів, так і від конкретних практичних завдань дослідників. Відтак, при розробці різноманітних типів управлінських рішень важливо враховувати їхні комплексні, систематизовані характеристики.

У сучасній управлінській теорії та практиці виділяють цілу низку критеріїв, що слугують базою для оцінки, створення й ухвалення управлінських рішень [11; 23; 33]. Ці критерії дозволяють застосувати системний підхід до управління, ґрунтуючись на об'єктивних показниках якості та ефективності. До ключових критеріїв належать:

Актуальність. Це вимога, щоб рішення відповідало на актуальні потреби підприємства й враховувало поточне середовище. Вчасність означає необхідність реагувати на проблеми та можливості «зараз і тут», з огляду на сучасні тенденції та виклики.

Конкретність. Рішення має бути сформульовано чітко, з деталізацією завдань, визначенням відповідальних, конкретних дій і строків виконання. Всі елементи управлінського рішення — від цілей до механізмів їх досягнення — повинні бути максимально точними, щоб уникнути неоднозначностей. Це дозволяє всім учасникам процесу чітко розуміти свої ролі й обов'язки, що полегшує контроль за реалізацією рішення.

Обґрунтованість. Рішення повинно базуватися на ретельному аналізі фактів, даних і об'єктивних умов, що забезпечує науковий підхід до ухвалення рішень і зменшує ризик помилок.

Цілеспрямованість. Важливо чітко сформулювати мету управлінського рішення, яка сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства.

Ефективність. Визначає, наскільки рішення сприяє досягненню мети при мінімальних витратах ресурсів. Ефективність оцінюється порівнянням результатів із використаними ресурсами.

Гнучкість. Відображає здатність рішення пристосовуватися до змін умов або обставин без значних втрат ефективності. Гнучкість означає можливість змінити або скоригувати рішення при виникненні нових викликів, а також його скасування або заміна, якщо воно втрачає актуальність.

Варіативність. Наголошує на важливості розгляду різних альтернативних варіантів рішення із оцінкою їхніх переваг і недоліків перед прийняттям остаточного рішення.

Своєчасність. Вимагає ухвалення рішення в оптимальний момент. Рішення, ухвалене надто рано чи запізно, може виявитися малоефективним або навіть шкідливим.

Повнота. Вказує на необхідність врахування всіх аспектів проблеми, зокрема можливих наслідків для зацікавлених сторін. Рішення має охоплювати всі важливі елементи ситуації.

Компетентність. Підкреслює значення знань, досвіду та професіоналізму осіб, що ухвалюють рішення, що забезпечує високу якість рішень та їхню відповідність умовам ситуації.

Законність. Вимагає дотримання чинних законів і нормативних актів, допомагаючи уникнути юридичних ускладнень і конфліктів.

Повноважність. Підкреслює необхідність ухвалення рішення особою з відповідними повноваженнями та відповідальністю, забезпечуючи легітимність рішення та його сприйняття всіма зацікавленими сторонами.

Послідовність. Гарантує узгодженість нового рішення із загальною стратегією підприємства та попередніми рішеннями.

Чіткість. Рішення має бути сформульоване просто й зрозуміло, без зайвих ускладнень. Воно повинно бути зрозумілим всім, хто бере участь у його виконанні або на кого воно впливає, що зменшує ризик неправильного тлумачення і сприяє оперативному виконанню.

Адресність. Цей критерій передбачає, що рішення враховує потреби конкретних об'єктів управління або груп зацікавлених сторін. Це означає, що рішення спрямоване на вирішення конкретних завдань, актуальних для

окремих суб'єктів або певних сфер діяльності, забезпечуючи відповідність реальним потребам і очікуванням.

Ці критерії створюють основу для обґрунтованих, зважених і ефективних управлінських рішень, які сприяють досягненню цілей компанії, зміцнюють її ринкові позиції та дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Їх застосування дозволяє не лише формулювати стратегії відповідно до актуальних потреб, а й оптимально керувати ресурсами, підвищувати продуктивність і створювати умови для інновацій. Це сприяє стабільному розвитку та зростанню, а також підтримці високого рівня задоволеності співробітників і клієнтів.

Вимоги до управлінських рішень залишаються гнучкими і можуть коригуватися залежно від специфіки ситуації та принципів доцільності. Важливо, щоб ці вимоги забезпечували збалансоване поєднання прав і обов'язків як осіб, що ухвалюють рішення, так і тих, хто їх виконує, гарантуючи при цьому ефективність і відповідність наявним компетенціям і можливостям як менеджерів, так і працівників. Такий підхід допомагає вибрати найоптимальніші шляхи реалізації рішень, спрямованих на досягнення корпоративних цілей з урахуванням наявних ресурсів і умов.

Керуючись цими принципами, менеджер може обрати найбільш доцільний варіант для реалізації управлінського рішення, яке відповідатиме стратегічним завданням підприємства і поточним умовам. При цьому важливо зосередитися не тільки на кінцевій меті, а й на самому процесі виконання рішення, який охоплює взаємодію між відділами та співробітниками, а також врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних вплинути на успішність реалізації.

Отже, управлінське рішення є результатом всебічного підходу, який включає глибокий аналіз ситуації, зважений вибір серед наявних альтернатив і чітке визначення механізмів виконання, що забезпечують досягнення цілей компанії. Дотримання цих вимог не лише підвищує ефективність управлінських рішень, але й сприяє загальній продуктивності організації,

зміцненню її ринкових позицій і здатності адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Аналіз сутності управлінських рішень показує їхню складність і багатогранність, що потребує ретельного вивчення та практичного застосування законів інтелектуальної діяльності, ефективної самоорганізації й мобілізації ресурсів для найкращого вирішення завдань. Основою підвищення ефективності таких рішень є глибоке розуміння та вдосконалення механізмів ухвалення, що включає комплексний аналіз проблем, визначення потенційних варіантів і вибір найбільш оптимальних шляхів їх реалізації. Процес прийняття рішень, який потребує високої кваліфікації та компетентності менеджерів, є ключовим елементом управління, заснованим на стратегічному мисленні для досягнення поставлених цілей в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

1.2 Методи, моделі та етапи прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень стає більш складним, коли з'являється велика кількість альтернатив, оскільки кожне рішення має свої переваги та недоліки. З огляду на складнощі у прийнятті правильних рішень і можливі різні результати, моделі прийняття рішень допомагають спростити вибір між доступними варіантами [5]. Вони надають структури і рекомендації для досягнення оптимального вибору і поліпшення управління процесом прийняття рішень. Ці інструменти є корисними в ситуаціях, де прийняття рішень може бути ускладнено.

Різноманітні моделі прийняття рішень пропонують рамки для аналізу конкретних ситуацій, оцінки можливих рішень і, в кінцевому підсумку, досягнення обґрунтованого рішення. Використання моделей прийняття рішень може значно спростити процес ухвалення правильних рішень і знизити ризик невдачі [48].

Концепцію моделей прийняття рішень можна класифікувати кількома способами, і в цьому контексті розглядаються два основних підходи до їх класифікації: нормативні (перспективні) та дескриптивні (натуралістичні) [49].

Нормативні моделі прийняття рішень — це теоретичні підходи, які сприяють менеджерам у процесі ухвалення рішень, оцінюючи участь команди. Ці моделі ґрунтуються на рішеннях раціональних керівників, які прагнуть максимальної вигоди, обираючи оптимальні варіанти в умовах невизначеності, що може ускладнити ухвалення рішень. Вони акцентують увагу на цілях ухвалювача рішення та можливих наслідках, що дозволяє знайти найбільш вигідне рішення з усіх наявних. Процес ухвалення рішень базується на стандартах і нормах, пропонуючи людям чіткі правила та інструкції для досягнення найкращого результату. Іншими словами, нормативні моделі стверджують, що найкращий вибір — це той, який забезпечує найкращий результат. Зазвичай ці моделі використовують числові оцінки для варіантів, щоб зробити процес ухвалення рішень більш раціональним [2].

Дослідження натуралістичного прийняття рішень має описовий характер, а не нормативний, і аналізує, як люди застосовують свій досвід для вибору в реальних умовах. Акцент робиться на трьох складових, які впливають на процес прийняття рішень: на характеристиках самого ухвалювача рішення, зокрема його знаннях і досвіді; на чинниках, що стосуються завдання, зокрема його складності; та на факторах середовища [38]. Ці моделі ґрунтуються на дослідженні того, як люди приймають рішення в реальних ситуаціях.

У більшості випадків люди не можуть дотримуватися раціонального підходу (як у нормативних моделях); зазвичай прийняття рішень є несвідомим і базується на попередньому досвіді. Отже, замість числових значень процес прийняття рішень включає пояснення можливих наслідків через історії. На остаточний вибір також впливають особисті ідентичності та пов'язані з ними соціальні очікування. Серед різних варіантів розвитку подій остаточний вибір обирається на основі найбільш узгодженого сценарію [36].

Прийняття рішень — це процес, який розпочинається з певного моменту і завершується висновком. Він включає в себе кілька етапів, що мають свої специфічні стратегії, які дозволяють ефективно пройти кожен із них. Цей процес допомагає особам, які приймають рішення, усвідомити, що необхідно робити на кожному етапі, а також чому саме це потрібно. Як зазначено в [40], існує багато підходів до прийняття рішень, рекомендованих різними авторами в залежності від їхніх цілей. Проте загальноприйнятий процес ухвалення рішень описується у восьми основних кроках, які також узагальнені на рисунку 1.2.

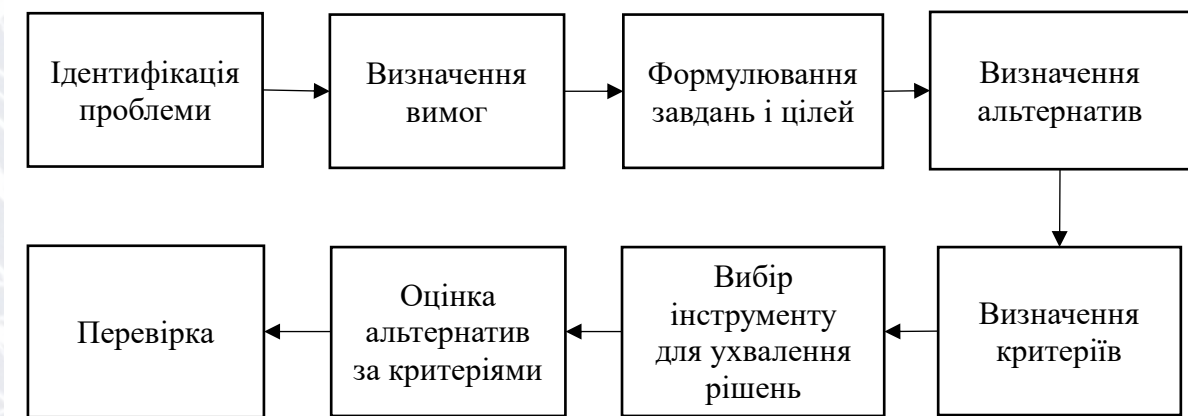


Рисунок 1.2 – Етапи процесу прийняття рішень

Джерело: узагальнено автором [46]

Ідентифікація проблеми. Цей етап включає визначення основних причин, питань, обмежень, взаємозв'язків і меж. Проблема слід сформулювати чітко, зрозуміло і без двозначностей, беручи до уваги початкові та бажані умови.

Визначення вимог. Це умови, які має виконати проблема. З математичного боку, це група можливих рішень у кількісному форматі. Математика застосовується для оцінки та покращення якості даних в умовах невизначеності, а також для представлення і пояснення вибору та моделювання наявних альтернатив і їхніх наслідків [47].

Формулювання цілей і завдань. Цілі мають перевищувати мінімально необхідні значення. Мета — це загальна декларація бажаних результатів і цілей.

Визначення альтернатив. Альтернативи допомагають змінити початкові умови на бажані за допомогою різноманітних підходів. Всі альтернативи повинні відповідати вимогам. Кількість альтернатив може бути скінченною або нескінченною. Якщо їх скінченно, потрібно проаналізувати всі варіанти, щоб визначити, чи відповідають вони вимогам, і виключити ті, які є неприйнятними. У випадку нескінченних альтернатив, набір альтернатив становить набір рішень, що відповідають обмеженням (з урахуванням вимог математичної форми). Очікуваний дискомфорт нижчий, коли є лише один вибір, ніж коли їх більше або їх нескінченна кількість.

Визначення критеріїв. Критерії розробляються на основі цілей і використовуються для розрізнення альтернатив. Вони допомагають оцінити, наскільки альтернативи здатні досягти цілей. Для кожної мети слід визначити щонайменше один критерій. Проте для складніших цілей може бути створено кілька критеріїв.

Вибір інструменту (методу) для ухвалення рішень. Існує безліч інструментів для прийняття рішень, але для вибору відповідного слід врахувати різні фактори, такі як специфіка проблеми та цілі. Наприклад, для складних проблем підходять складні методи.

Оцінка альтернатив відповідно до критеріїв. Цей етап є необхідним вихідним даним для досягнення правильного методу ухвалення рішень. Оцінка може бути об'єктивною або суб'єктивною в залежності від критерію. Об'єктивна оцінка враховує зрозумілу шкалу вимірювання, таку як гроші, тоді як суб'єктивна є судженням. Вибраний на попередніх етапах інструмент для ухвалення рішень використовується для ранжування альтернатив на основі отриманих оцінок. Врешті-решт обираються найперспективніші підмножини [48].

Етап валідації. На цьому етапі вибрані параметри з попереднього кроку повинні бути підтверджені відповідно до вимог проблеми прийняття рішень, щоб упевнитися, що інструмент ухвалення рішень не був застосований неправильно.

Після врахування цих етапів настає час для реалізації ухваленого рішення. Водночас важливо зазначити, що планування є корисним елементом у проблемах прийняття рішень, оскільки воно може допомогти в розробці незалежних цілей, встановленні стандартів вимірювання, перетворенні цінностей на дії та, зрештою, ефективному і систематичному розподілі ресурсів [46].

Аналіз рішень включає логічні та систематичні процеси, що використовують критичне мислення, засноване на даних, фактах і досвіді для досягнення збалансованого вибору серед невизначених альтернатив. Ці підходи пропонують структуровані методи, що дозволяють використовувати навички критичного мислення, які здобуваються шляхом накопичення відповідей на запитання, пов'язані з певними проблемами.

Проблеми ухвалення рішень можна класифікувати на різні підкатегорії, враховуючи різні аспекти. Наприклад, ухвалення рішень може бути розділене на рутинні та стратегічні (залежно від важливості проблеми), індивідуальні та колективні (залежно від кількості осіб, що ухвалюють рішення), програмовані та непрограмовані (згідно з процесом ухвалення рішень) тощо. Таким чином, кілька основних і важливих підходів враховуються для визначення різних типів і технік прийняття рішень. Ці категорії наведено на рисунку 1.3.

Перш за все, метод ухвалення рішень може бути використаний для ідентифікації відповідних технік ухвалення рішень. Згідно з цим підходом, проблему ухвалення рішень можна класифікувати на:

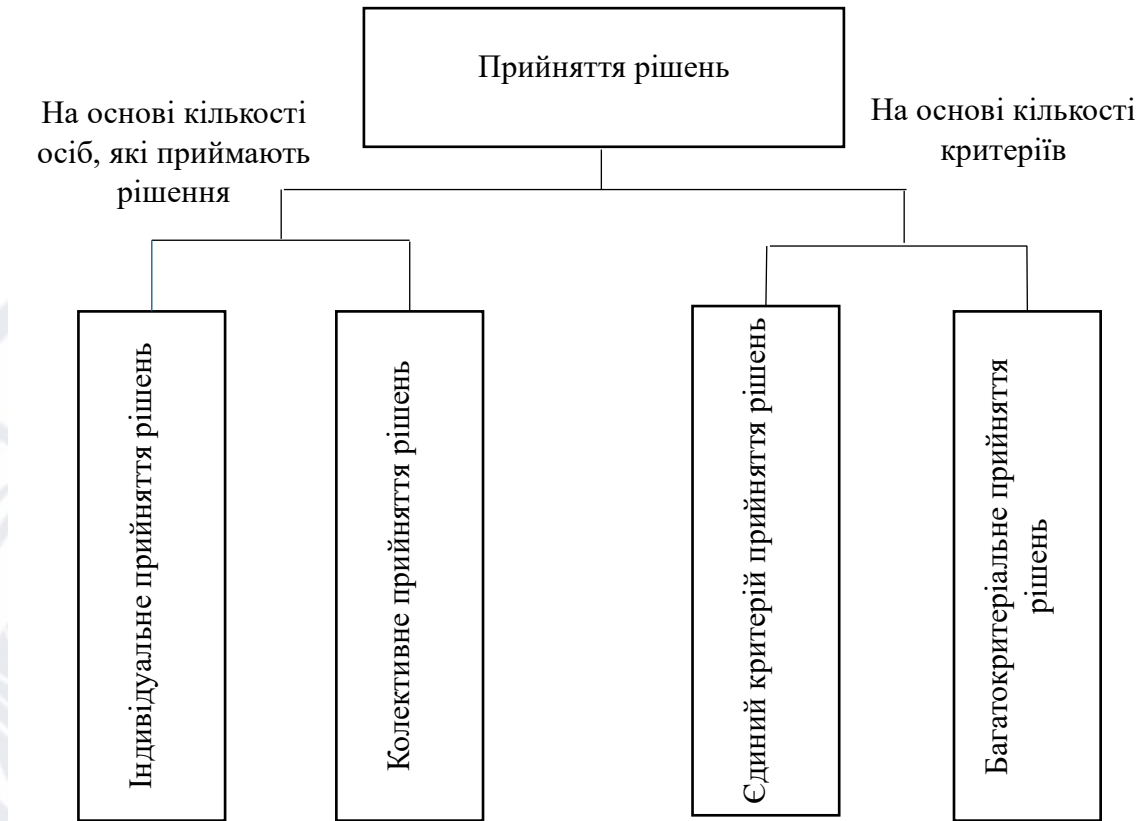


Рисунок 1.3 – Основні методи прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [46]

Одноосібне прийняття рішень. Відповідальність за процес лежить на одній особі. У більшості випадків проблема не стосується колективних справ. Проте окрема особа, яка ухвалює рішення (наприклад, керівник або генеральний директор організації), може впливати на долю всього колективу.

Серед основних методів індивідуального прийняття рішень можна виокремити партисипативний підхід, оцінку альтернативних витрат, ненаукові методи (такі як підкидання монети, астрологічні прогнози, підкорення авторитету), дерево переваг, аналіз «за і проти» тощо.

Кооперативне прийняття рішень. На відміну від індивідуальних підходів, кооперативний рівень прийняття рішень передбачає залучення команди або групи осіб для ухвалення остаточного рішення. Цей підхід також відомий як колективний або партисипативний метод, метод голосування, демократичний підхід, мозковий штурм (що відокремлює ідеї від їх оцінки

іншими членами групи), номінальна група (спрямована на генерування та оцінку ідей групою), метод Дельфі (покрокова організована комунікація, де фахівці аналізують складні й неоднозначні ситуації) та метод консенсусу (досягнення угоди, коли всі учасники групи приймають рішення) — це основні групові методи прийняття рішень, детально описані в літературі. Ідеальна кількість учасників для такого методу коливається від 5 до 12 осіб, які мають бути мотивованими та здатними виконувати завдання [38].

Проте групове прийняття рішень може зазнавати впливу упереджень з боку учасників, а також виникати конфлікти при досягненні згоди. Крім того, прагнення досягти одностайності може призвести до недооцінки деяких варіантів, що, у свою чергу, веде до недостатнього аналізу.

Метод прийняття рішень за одним критерієм полягає у виборі найкращого варіанту, орієнтуючись лише на один ключовий показник. Це спрощений підхід, коли вся увага зосереджується на найважливішому чиннику, який має вирішальну роль у даній ситуації. Наприклад, якщо організація обирає постачальника виключно за критерієм найнижчої ціни, вона не враховує інші аспекти, такі як якість товару чи репутація компанії. Цей метод підходить для випадків, коли потрібно швидко ухвалити рішення або коли є чіткий головний критерій, який значно переважає інші. Однак, він може бути обмеженим, коли потрібно врахувати більше факторів.

Багатокритеріальне прийняття рішень (Multi-Criteria Decision Making, MCDM) — це підхід, який дозволяє оцінювати різні варіанти за кількома важливими критеріями, часто з різними вагами. Цей метод корисний у складних випадках, коли потрібно врахувати різні аспекти, такі як вартість, якість, швидкість постачання, екологічні фактори тощо.

MCDM надає можливість комплексно оцінювати всі фактори, застосовуючи різні математичні моделі, рейтингові шкали або методи зважування для об'єктивного прийняття рішення. Хоча цей підхід забезпечує більш збалансований вибір, він може бути більш трудомістким і потребувати додаткових ресурсів [43].

1.3 Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень

Якість і ефективність управлінських рішень є основою функціонування сучасних організацій. Управлінські рішення визначають стратегічний курс розвитку компанії, впливають на її фінансовий стан, репутацію на ринку, ефективність внутрішніх процесів та якість відносин з партнерами і клієнтами. Умови динамічного середовища, посилення конкуренції та зростання складності бізнес-процесів обумовлюють необхідність формування і впровадження ефективних підходів до прийняття управлінських рішень. Водночас, якість таких рішень залежить від широкого спектру факторів, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні [13].

Зовнішні фактори включають вплив макроекономічного середовища, ринкових тенденцій, політичних умов і технологічного розвитку (рис.1.4). Кожен із цих факторів має специфічний вплив на діяльність організації та якість рішень, що приймаються менеджментом [45].

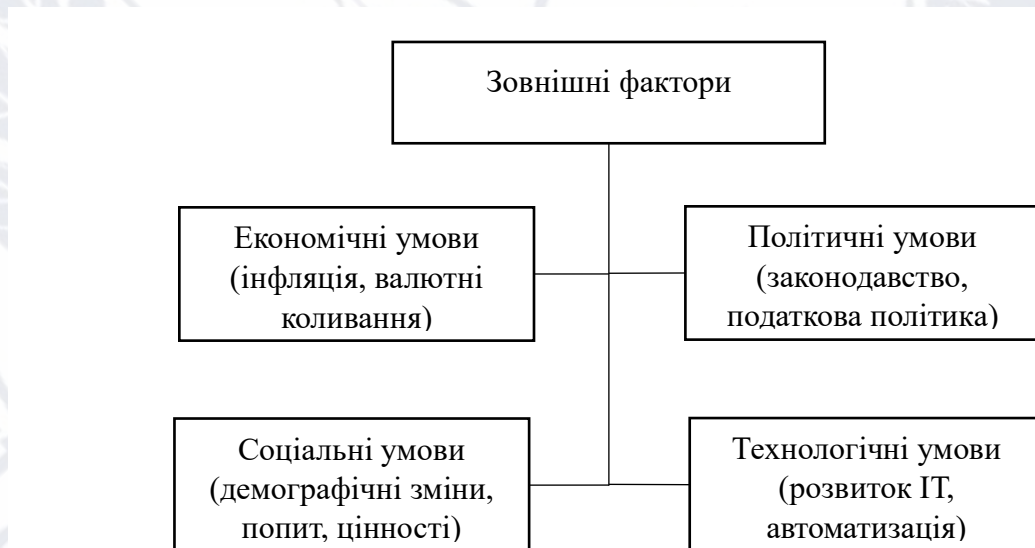


Рисунок 1.4 – Основні зовнішні фактори, що впливають на якість управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Економічні умови. Економічні фактори, такі як рівень інфляції, валюти, динаміка зростання ВВП та інші макроекономічні показники, можуть значно

впливати на рішення, пов'язані з інвестиціями, ціноутворенням та бюджетуванням. Наприклад, зростання інфляції може обмежити фінансові ресурси компанії, що вплине на рішення щодо зниження витрат чи оптимізації процесів. У часи економічної нестабільності організаціям часто доводиться приймати рішення щодо оптимізації витрат, скорочення персоналу або тимчасового припинення певних проєктів.

Соціальні фактори. Зміни у демографічній структурі населення, соціальні настрої, ціннісні пріоритети споживачів і тренди соціальної відповідальності все більше впливають на якість рішень компаній. Наприклад, для деяких організацій зростання інтересу споживачів до екологічно чистої продукції може стати вирішальним фактором у прийнятті рішення щодо інвестування у стійкі технології або розробку нових товарів. Неврахування соціальних факторів може призвести до зниження попиту та втрати конкурентних позицій.

Політичні чинники. Зміни в законодавстві, політична нестабільність, міжнародна політика та державне регулювання мають значний вплив на процес прийняття рішень. Наприклад, зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на фінансову стратегію компанії, а державні програми підтримки малого бізнесу можуть стимулювати підприємства до розширення діяльності. Політичні ризики також можуть бути критичними при виході на нові ринки, особливо у нестабільних регіонах.

Технологічні зміни. Технологічний прогрес визначає можливості для підвищення продуктивності, автоматизації процесів та поліпшення якості продукції. Наприклад, розвиток штучного інтелекту та великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам використовувати нові інструменти аналітики для покращення прогнозування попиту, оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Впровадження нових технологій також може скоротити час на обробку інформації, підвищуючи швидкість прийняття рішень, що є критично важливим у конкурентних ринкових умовах.

Внутрішні фактори пов'язані з особливостями функціонування організації, її ресурсною базою, структурою, культурою та рівнем підготовки персоналу (рис 1.5). Вони визначають здатність організації реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін [46].

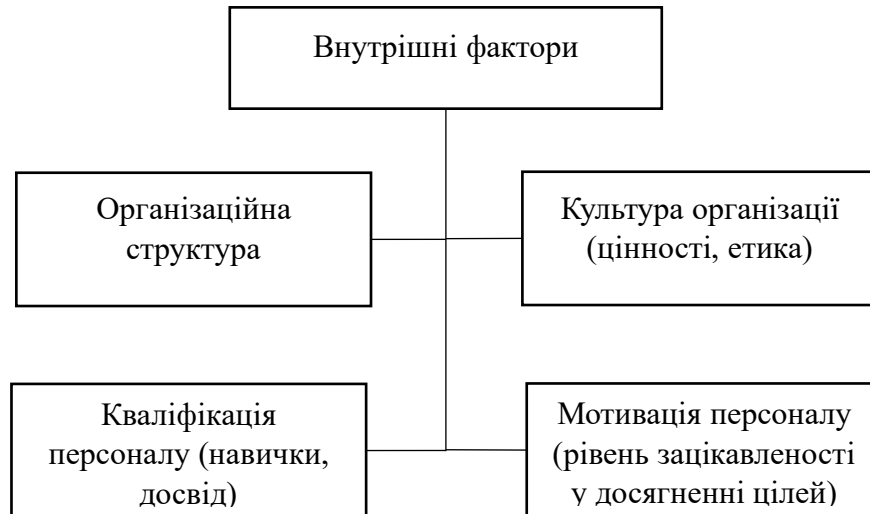


Рисунок 1.5 – Основні внутрішні фактори, що впливають на якість управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура. Ефективність прийняття рішень залежить від того, наскільки організаційна структура сприяє швидкому обміну інформацією та координації дій між підрозділами. Централізовані структури можуть забезпечувати кращий контроль, однак гнучкість у прийнятті рішень за таких умов часто знижується. Децентралізовані структури, навпаки, дозволяють більш оперативно реагувати на зміни, однак вимагають високого рівня відповідальності від менеджерів середнього рівня.

Культура організації. Організаційна культура визначає цінності, етичні принципи, норми та правила поведінки, які впливають на рішення і дії працівників. Компанії з інноваційною культурою схильні до ризику, сприяють творчому підходу до вирішення проблем, що позитивно впливає на якість рішень. Наприклад, підтримка культурою гнучкості, комунікабельності та

взаємної підтримки сприяє ефективному вирішенню складних задач у динамічному середовищі.

Кваліфікація і досвід персоналу. Рівень кваліфікації персоналу, його професійні знання, навички та здатність до саморозвитку є критичними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Компетентні менеджери здатні аналізувати ситуацію, передбачати можливі наслідки своїх рішень та уникати помилок. Недостатня кваліфікація або брак досвіду може призвести до прийняття поверхневих або неефективних рішень, що, в свою чергу, може призвести до втрат.

Мотивація персоналу. Вмотивовані працівники більш активно сприяють досягненню цілей організації, проявляють ініціативу та пропонують інноваційні рішення. Висока мотивація створює умови для підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань та сприяє ефективному вирішенню проблем. Натомість низький рівень мотивації може призвести до зниження продуктивності та якісного виконання завдань, що впливає на результати управлінських рішень.

Ефективність прийняття управлінських рішень залежить також від самого процесу прийняття рішень та якості інформації, яка використовується у цьому процесі [11].

Процес прийняття рішень включає етапи ідентифікації проблеми, аналізу альтернатив, вибору найкращого варіанту та оцінки результатів. Якість рішень залежить від ретельності кожного етапу. Недостатній аналіз альтернатив може обмежити ефективність прийнятого рішення, тоді як надмірне ускладнення процесу аналізу може сповільнити швидкість прийняття рішень, що особливо небезпечно в умовах високої конкуренції [3].

Якість інформації є ще одним критично важливим фактором. Інформація повинна бути актуальною, достовірною, повною та релевантною. Для прийняття обґрунтованих рішень необхідно мати достатньо даних щодо ринкових умов, фінансового стану компанії, поведінки споживачів та конкурентних дій. Недостатність або неточність інформації може призвести

до невірних прогнозів і помилкових рішень. Наприклад, недостатня інформація про динаміку ринку може призвести до неправильного вибору стратегії або проєктів, які не відповідатимуть потребам ринку.

Забезпечення якості управлінських рішень потребує використання спеціальних методів і підходів. Зокрема, методи підвищення якості рішень можна розділити на три основні групи: *аналітичні, організаційні та поведінкові*.

1. *Аналітичні методи* включають системний аналіз, моделювання ситуацій, SWOT-аналіз, сценарне планування, методи багатокритеріального оцінювання. Ці методи допомагають структуровано підходити до аналізу проблеми, виявляти основні фактори впливу та порівнювати різні варіанти рішень з урахуванням як якісних, так і кількісних показників.

2. *Організаційні методи* спрямовані на вдосконалення процесу прийняття рішень в організації. Серед таких методів виділяють делегування повноважень, розробку чітких процедур і політик, формування ефективних робочих груп та комітетів. Делегування, наприклад, дозволяє залучати до процесу прийняття рішень компетентних працівників на різних рівнях, що підвищує обґрунтованість і реалістичність ухвалених рішень.

3. *Поведінкові методи* включають техніки, що підвищують мотивацію і відповідальність працівників за результати рішень, а також методи управління стресом, розвитку навичок роботи в команді, коучинг і наставництво. Підвищення рівня залученості співробітників допомагає зменшити ризик неефективного виконання рішень, оскільки люди, що активно залучені до процесу, з більшою ймовірністю підтримують обрані стратегії та тактики.

Ефективне управлінське рішення потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники. Для підвищення якості управлінських рішень необхідно забезпечити належний рівень інформаційного забезпечення, розвивати компетенції керівників, стимулювати сприятливу організаційну культуру та постійно адаптуватися до

змін середовища. Систематичний моніторинг ефективності прийнятих рішень, використання сучасних методів аналізу та управління ризиками є ключем до успішної реалізації стратегічних цілей організації.

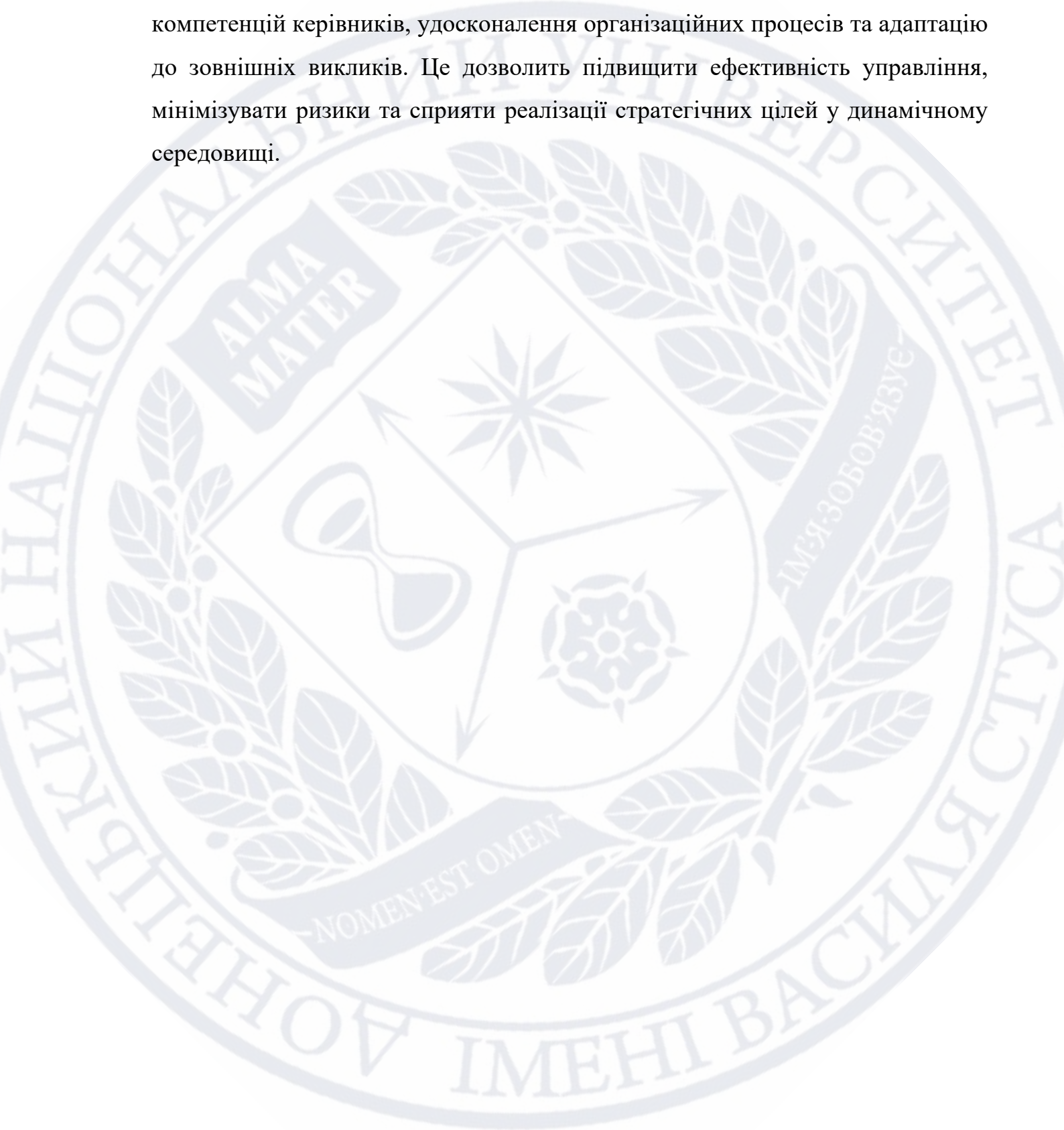
Висновки до розділу 1

Управлінське рішення — це результат і процес вибору оптимального варіанту дій, що базується на аналізі ситуації, стратегічних цілях і наявних ресурсах. Його прийняття є ключовим елементом управлінського циклу, що включає етапи підготовки, вибору та реалізації. Ефективність таких рішень визначається врахуванням критеріїв, зокрема актуальності, обґрунтованості, своєчасності, гнучкості та цілеспрямованості. Якісні управлінські рішення сприяють досягненню цілей організації, підвищенню її конкурентоспроможності та адаптивності до змін.

Процес прийняття управлінських рішень є багатограним і структурованим, включаючи різні етапи, моделі, методи та підходи. Основними моделями є нормативні, що базуються на раціональності, та описові, які враховують реальні умови і досвід ухвалювачів. Етапи процесу охоплюють ідентифікацію проблеми, визначення цілей, критеріїв і альтернатив, а також оцінку і валідацію обраного рішення. Методи прийняття рішень варіюються від індивідуальних до кооперативних, а також від простих одноосібних підходів до багатокритеріального аналізу, що забезпечує всебічну оцінку альтернатив. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, вибір яких залежить від складності завдання та контексту. Застосування структурованих моделей і методів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики та покращити ефективність організації.

Ефективне прийняття управлінських рішень базується на якісному інформаційному забезпеченні, послідовності процесу ухвалення рішень, використанні сучасних аналітичних методів та вдосконаленні організаційних і поведінкових підходів. Інтеграція цих аспектів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, що відповідають стратегічним цілям організації.

Таким чином, для досягнення високої якості управлінських рішень необхідно забезпечити системний підхід, орієнтований на розвиток компетенцій керівників, удосконалення організаційних процесів та адаптацію до зовнішніх викликів. Це дозволить підвищити ефективність управління, мінімізувати ризики та сприяти реалізації стратегічних цілей у динамічному середовищі.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради

Департамент економіки та інвестицій ВМР сприяє виконанню функцій виконавчих органів міської ради у сферах соціально-економічного розвитку, розвитку сільських територій та аграрного сектору, а також у тарифній політиці. Його мета — забезпечити збалансований економічний та соціальний розвиток Вінницької міської територіальної громади. Діяльність департаменту також спрямована на створення сприятливих умов для активізації інвестиційної діяльності, підтримки підприємництва, розвитку промисловості, забезпечення прибутковості комунальних підприємств, підвищення доходів до бюджету та ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів [21]. Загальна характеристика організації наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Загальна характеристика департаменту економіки і інвестицій Вінницької міської ради

Найменування	Опис
Повне найменування юридичної особи	Департамент економіки і інвестицій Вінницької міської ради
Організаційно-правова форма	Орган місцевого самоврядування
Форма власності	державна власність
Керівник	Мартьянов М.П.
Юридична адреса	Україна, 21050, Вінницька обл., місто Вінниця, Вінницький район, вулиця Соборна, будинок 59
E-mail	dei@vmr.gov.ua
Веб-сторінка	https://vmr.gov.ua/departament-ekonomiky-i-investytsii
Код ЄДРПОУ	02736863
Реєстраційний номер	11741200000005077
Основний вид діяльності	84.11 Державне управління загального характеру

Джерело: розроблено автором на основі [7;8]

Основним документом, що регламентує роботу департаменту, є його положення, затверджене міською радою, яке визначає його цілі, завдання, структуру та функції. Діяльність департаменту здійснюється відповідно до законодавства та рішень місцевих органів влади.

Департамент функціонує як неприбуткова організація, яка не має на меті отримання доходів або їх розподілу серед засновників чи працівників (за винятком оплати праці та нарахування єдиного соціального внеску).

Головною метою департаменту є реалізація повноважень виконавчих органів міської ради у сферах соціально-економічного розвитку, розвитку сільських територій, аграрного сектору та тарифної політики для забезпечення збалансованого розвитку економіки та соціальної сфери Вінницької міської територіальної громади. Це включає створення сприятливих умов для інвестиційної активності, ведення бізнесу, розвитку промисловості, забезпечення безбиткової діяльності комунальних підприємств, збільшення бюджетних надходжень, а також ефективне використання природних, трудових і фінансових ресурсів [21].

На департамент покладено певні завдання, і для їх виконання він взаємодіє з іншими департаментами та виконавчими органами Вінницької міської ради. Крім цього, департамент підтримує зв'язки з тимчасовими та постійними контрольними комісіями, депутатами та органами, створеними міською радою. Він також співпрацює з різними організаціями, установами та підприємствами незалежно від їхньої форми власності, а також з громадськими об'єднаннями.

Департамент економіки та інвестицій створено як окремий підрозділ Вінницької міської ради для підтримки стратегічного розвитку міста. За час своєї діяльності департамент адаптувався до умов ринкової економіки, застосовуючи сучасні інструменти для розвитку міської економіки та залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій.

Зі становленням ринкових відносин в Україні департамент змінив пріоритети, акцентуючи увагу на створенні сприятливих умов для розвитку

бізнесу, залученні іноземного капіталу та участі в міжнародних проєктах. Це відображено у реформуванні економічної політики, впровадженні державно-приватного партнерства та підтримці підприємництва.

Департамент активно працює над залученням інвестицій через різноманітні джерела, зокрема міжнародні програми, гранти, а також державні та приватні інвестиції.

На сьогоднішній день департамент перебуває на стадії зрілості (рис.2.1), активно впроваджуючи нові проєкти і стратегії для подальшого розвитку економіки міста та залучення інвестицій. Його діяльність орієнтована на подальший розвиток і модернізацію Вінниці в умовах глобалізації та економічних змін.

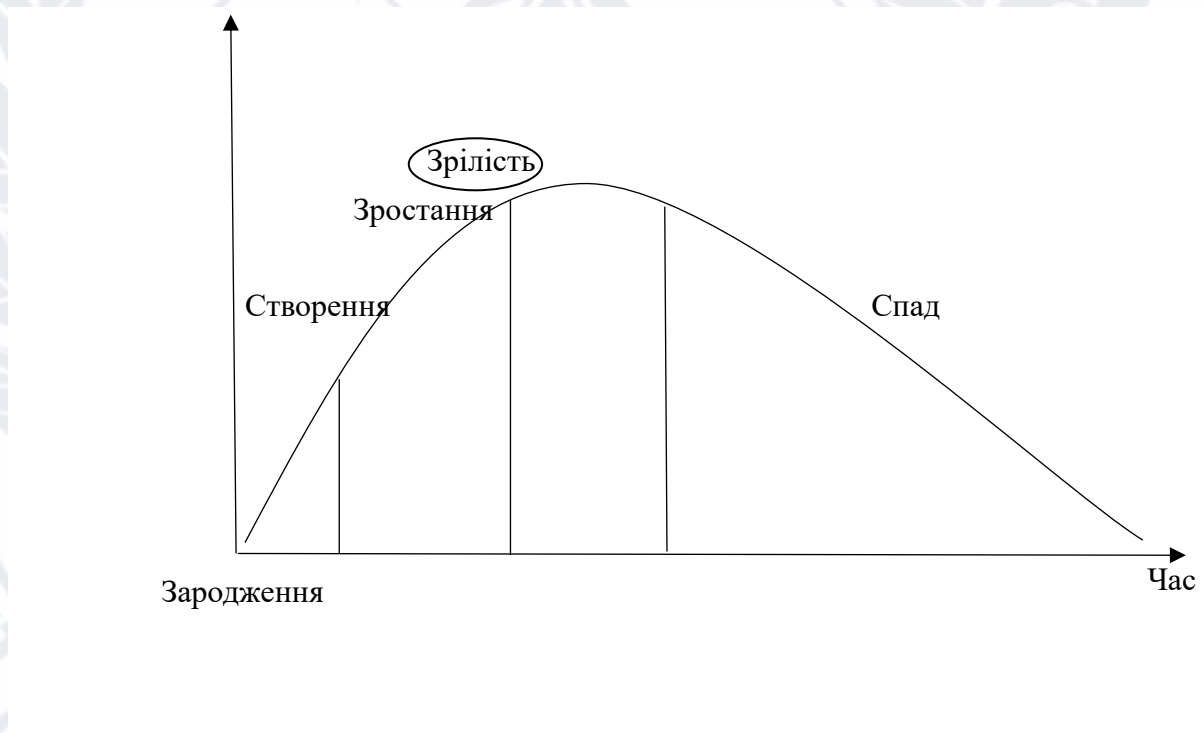


Рисунок 2.1 – Стадія життєвого циклу організації

Джерело: розроблено автором

Основна цільова аудиторія Департаменту досить широка і включає в себе різноманітні групи інтересів. Основні категорії, на які спрямована діяльність Департаменту:

Внутрішні стейкхолдери:

Міська влада: Міський голова, депутати міської ради, інші департаменти та управління.

Комунальні підприємства.

Бюджетні установи: школи, лікарні, культурні центри тощо.

Зовнішні стейкхолдери:

Інвестори: як місцеві, так і іноземні компанії, які розглядають можливість інвестування у Вінницю.

Бізнес: представники малого, середнього та великого бізнесу, що працюють або планують працювати на території міста.

Громадські організації, які займаються розвитком громадянського суспільства, бізнесу, інновацій.

Науково-освітні установи: ВУЗи, наукові інститути, які можуть стати партнерами для розвитку інноваційної економіки.

Мешканці міста як безпосередні користувачі міських послуг та потенційні працівники нових підприємств.

Проаналізуємо позитивні аспекти та фактори ризику середовища функціонування досліджуваного Департаменту (табл. 1.2 та табл. 1.3).

Таблиця 2.2 – Позитивні аспекти та фактори стабільності Департаменту економіки і інвестицій ВМР

<i>Сильна сторона</i>	<i>Опис</i>	<i>Вплив на стабільність</i>
Широкий спектр функцій	Залучення до різноманітних процесів	Свідчить про важливість Департаменту для міста та його інфраструктури
Орієнтація на розвиток	Фокус на інвестиціях та збільшенні доходів	Сприяє довгостроковій стабільності та розвитку
Взаємодія з різними суб'єктами	Налагодження партнерських відносин	Забезпечує підтримку з боку різних сторін та сприяє ефективній роботі

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Таблиця 2.3 – Потенційні ризики Департаменту економіки і інвестицій
ВМР

<i>Ризик</i>	<i>Опис</i>	<i>Можливі наслідки</i>
Бюрократичні процедури	Складні та тривалі процеси	Уповільнення роботи, зменшення ефективності
Зміна політичного клімату	Зміна пріоритетів нової влади	Можливі зміни у діяльності Департаменту
Тиск з боку різних інтересів	Вплив різних груп на прийняття рішень	Ускладнення процесу прийняття об'єктивних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Аналіз діяльності Департаменту виявляє як позитивні аспекти, так і потенційні ризики. Широкий спектр функцій, орієнтація на розвиток та взаємодія з різними суб'єктами свідчать про важливу роль Департаменту в міській інфраструктурі та його потенціал для стабільного функціонування.

Водночас, бюрократичні процедури, зміна політичного клімату та тиск з боку різних інтересів можуть негативно впливати на ефективність роботи Департаменту. Для усунення цих ризиків необхідно постійно працювати над спрощенням процедур, адаптацією до змін та розробкою механізмів захисту від зовнішнього тиску.

Організаційна структура департаменту має лінійно-функціональний характер, що типово для державних органів (рис.2.2). Директор департаменту економіки та інвестицій Мартянов Максим Петрович був призначений на посаду 17 серпня 2020 року. Директор департаменту є вищим керівником і несе відповідальність за всю діяльність. Функціональні обов'язки розподілені між двома заступниками директора, які очолюють відповідні управління, та низкою відділів.

Його діяльність спрямована на створення умов для активного залучення інвестицій, підтримки бізнесу, розвитку промисловості, забезпечення стабільної роботи комунальних підприємств та зростання бюджетних надходжень, а також на раціональне використання природних, трудових та фінансових ресурсів [21].

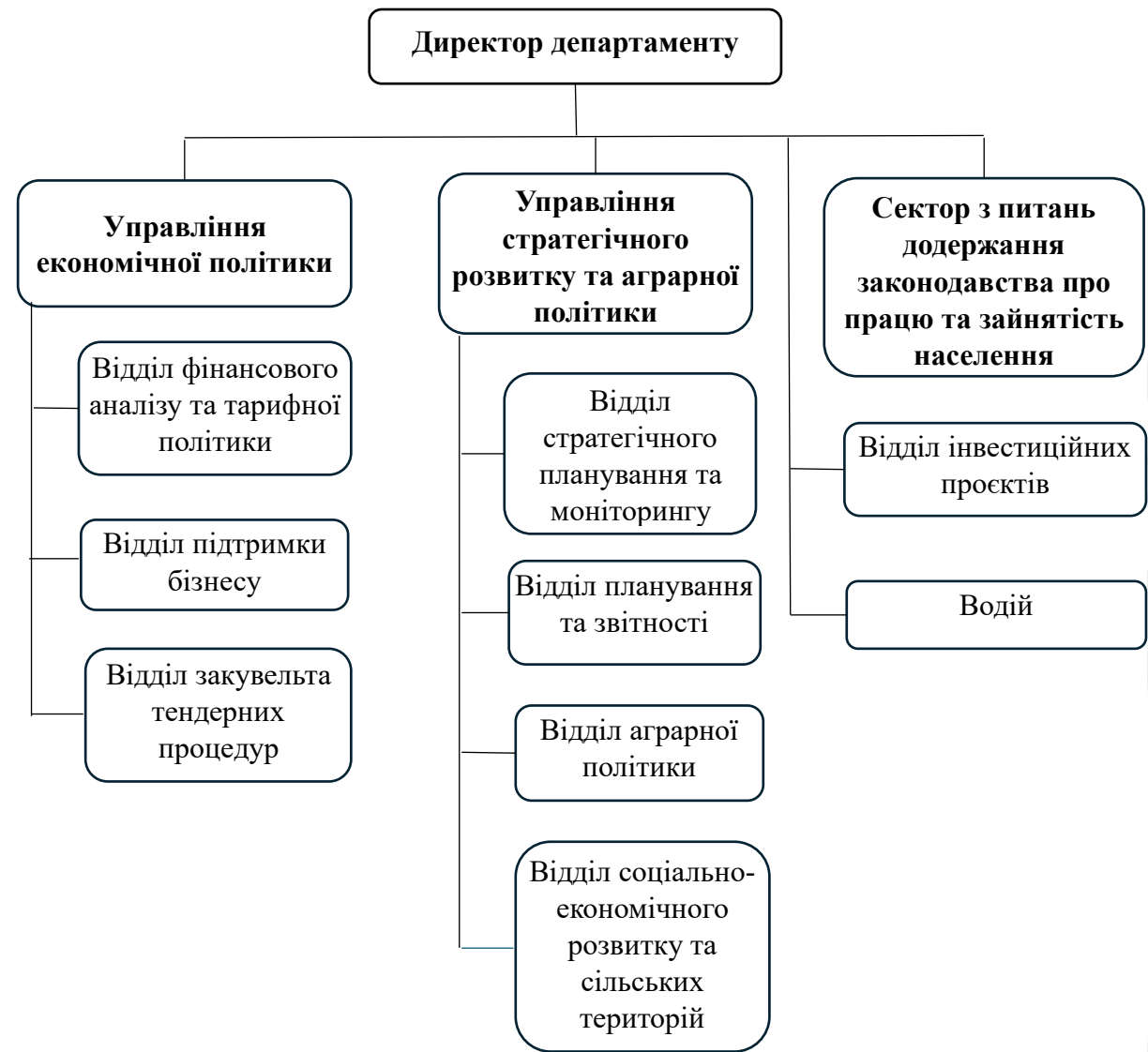


Рисунок 2.2 – Структура Департаменту економіки і інвестицій
Вінницької міської ради [21]

Ключовими напрямками діяльності Департаменту є:

1. Економічна політика:

Управління економічної політики відповідає за загальні питання економічного розвитку міста, включаючи аналіз економічної ситуації, розробку економічних програм та стратегій.

Відділ фінансового аналізу та тарифної політики займається аналізом фінансових показників, розробкою та обґрунтуванням тарифів на комунальні послуги тощо.

2. Стратегічний розвиток:

Управління стратегічного розвитку та аграрної політики відповідає за розробку довгострокових стратегій розвитку міста, включаючи аграрний сектор.

Відділ стратегічного планування та моніторингу здійснює моніторинг виконання стратегічних планів, аналізує результати та вносить пропозиції щодо їх коригування.

Відділ планування та звітності забезпечує оперативне планування діяльності департаменту, збирає та аналізує статистичну інформацію.

3. Інвестиційна діяльність:

Відділ інвестиційних проектів займається залученням інвестицій, розробкою інвестиційних проектів та їх супроводженням.

4. Підтримка бізнесу:

Відділ підтримки бізнесу: надає консультаційні послуги підприємцям, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

5. Закупівлі та тендери:

Відділ закупівель та тендерних процедур: організовує та проводить процедури закупівель товарів, робіт і послуг для потреб департаменту.

6. Аграрна політика:

Відділ аграрної політики: займається розробкою та реалізацією заходів з підтримки аграрного сектору.

7. Соціально-економічний розвиток сільських територій:

Відділ соціально-економічного розвитку сільських територій: відповідає за розвиток сільських територій, вирішення соціальних проблем сільського населення.

8. Додержання законодавства про працю та зайнятість населення:

Сектор з питань додержання законодавства про працю та зайнятість населення контролює дотримання трудового законодавства, займається питаннями зайнятості населення.

Економіка Вінницької міської територіальної громади (ВМТГ) має високу ступінь диверсифікації, зосереджуючись не лише на переробній промисловості, але й на транспортній та ІТ-сферах (Додаток Б). Подальше зростання добробуту громади можливе за рахунок реалізації потенціалу найбільш перспективних галузей і секторів економіки. Наразі основними драйверами економічного розвитку ВМТГ, з огляду на рівень доходів і зайнятість, є харчова промисловість та ІТ-сектор (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Найбільші галузі та сектори за рівнем доходу і зайнятості у ВМТГ

	Кількість зайнятих	Дохід підприємств	Дохід ФОП
1 місце	Харчова промисловість (6 890 осіб або 6,8 % всіх зайнятих)	Харчова промисловість (22,6 млрд грн або 14,6 % сукупного доходу підприємств)	ІТ-сектор (4,7 млрд грн або 14,2 % сукупного доходу ФОП)
2 місце	ІТ-сектор (5 112 осіб або 5 % всіх зайнятих)	Будівництво (8,5 млрд грн або 5,5 % сукупного доходу підприємств)	Сфера гостинності (960,5 млн грн або 2,9 % сукупного доходу ФОП)
3 місце	Будівництво (5 066 осіб або 5 % всіх зайнятих)	Транспорт і складське господарство (6,25 млрд грн або 4 % сукупного доходу підприємств)	Транспорт і складське господарство (445,2 млн грн або 1,4 % сукупного доходу ФОП)
4 місце	Транспорт і складське господарство (4 579 осіб або 4,5 % всіх зайнятих)	ІТ-сектор (6,2 млрд грн або 4 % сукупного доходу підприємств)	Харчова промисловість (313,6 млн грн або 1 % сукупного доходу ФОП)
5 місце	Машино- і приладобудування (3 917 осіб або 3,8% всіх зайнятих)	Сільське господарство (4,7 млрд грн або 3,1 % сукупного доходу підприємств)	Оброблення деревини і виробництво меблів (210,1 млн грн або 0,6% сукупного доходу ФОП)

Джерело: Головне управління ДПС у Вінницькій області [19]

Аналіз економічної структури ВМТГ засвідчує наявність передумов для формування кількох галузевих кластерів, що визначає пріоритетні напрями економічного розвитку громади на 2024–2026 роки. Кластеризація сприятиме

концентрації ресурсів громади на найперспективніших напрямках з високим потенціалом для зростання. Так, розвиток сільського господарства стимулює харчову промисловість; деревообробка підтримує меблеве виробництво; виробництво будівельних матеріалів служить ресурсною базою для будівництва; ІТ-сектор сприяє автоматизації та цифровізації всіх галузей; сфера гостинності покращує інвестиційну привабливість та сприяє розвитку бізнесу туризму. Упровадження такої моделі розвитку здатне суттєво прискорити економічне зростання ВМТГ (Додаток В).

Проаналізуємо зовнішньо-економічну діяльність ВМТГ. Попри виклики воєнного часу, економіка Вінницької міської територіальної громади зберігає свій експортний потенціал як у сфері товарів, так і в сфері послуг. Протягом 2018–2021 років експорт товарів підприємств, що працюють на території громади, знижувався, показавши спад на 21,8 %, що, ймовірно, було наслідком пандемії COVID-19. Проте в 2022 році спостерігалось незначне збільшення експорту порівняно з довоєнним 2021 роком, а в 2023 році експорт товарів зріс ще на 9,9 % відносно 2022 року (рис. 2.3). У 2023 році загальна вартість експорту товарів підприємствами громади досягла 860 млн дол. США. Це зростання значною мірою обумовлено збільшенням експорту агропродукції та харчових товарів.

Експорт послуг, своєю чергою, показав позитивну динаміку впродовж 2018–2022 років і у 2022 році досяг 193,7 млн дол. США. Проте в 2023 році обсяг експорту послуг знизився на 11,4 % порівняно з попереднім роком і склав 171,5 млн дол. США. Це скорочення частково спричинене зменшенням обсягів експорту послуг у сферах телекомунікацій, інформаційних і комп'ютерних технологій.

У грудні 2023 року «Львівський ІТ Кластер» опублікував результати дослідження ІТ Research Ukraine, в якому було зазначено, що в 2023 році очікується зниження експорту послуг українськими ІТ-компаніями на 2,3–7,7% порівняно з 2022 роком. На практиці це скорочення також спостерігалось у ВМТГ (–12,2 %), що може вказувати на певні труднощі у залученні нових

замовлень для українських ІТ-компаній на міжнародних ринках, а також на міграцію ІТ-компаній та спеціалістів у зв'язку з тривалою війною в Україні.

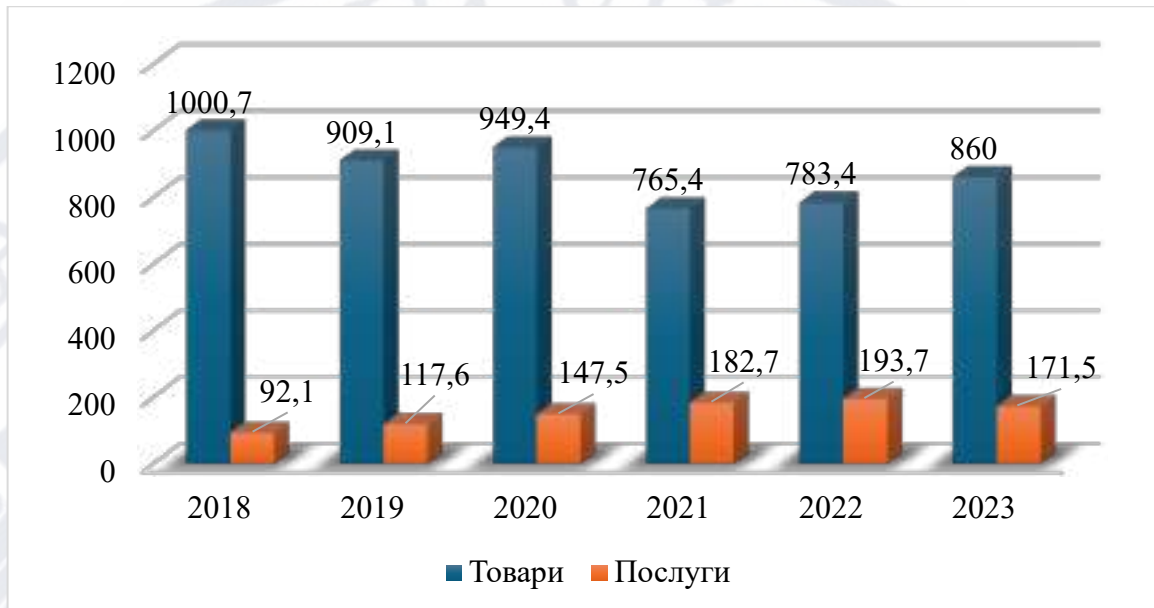


Рисунок 2.3 Динаміка експорту товарів і послуг з ВМТГ, млн дол. [24]

Збільшення частки послуг у структурі експорту свідчить про глибокі зміни в економіці громади, що спрямовані на формування сучасної та збалансованої моделі. Це також відображає зростання кількості підприємств, які працюють у сферах із більш високою доданою вартістю.

Вінницька міська територіальна громада має значні можливості для розширення експорту послуг, зокрема в галузях транспортних і ділових послуг. Такому розвитку сприяють вигідне розташування, добре розвинена транспортна інфраструктура (залізниця, автомобільні шляхи та аеропорт) та кваліфіковані трудові ресурси.

Аналіз структури експорту товарів демонструє зростання частки сільськогосподарської продукції та харчової промисловості на фоні зниження обсягів експорту продукції машинобудування, легкої промисловості та деревообробки. Ця тенденція може свідчити про обмежену конкурентоспроможність промислових товарів і потребу у посиленні зусиль щодо розвитку високотехнологічного виробництва у громаді.

2.2 Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень в Департаменті економіки і інвестицій ВМР

Прийняття управлінських рішень у державному секторі є критично важливим для досягнення соціально-економічних цілей на місцевому рівні. У Департаменті економіки та інвестицій Вінницької міської ради, ефективність управлінського процесу відіграє важливу роль у забезпеченні інвестиційної привабливості, зростанні економічних показників та якості життя громади. Для оцінки ефективності цього процесу доцільно використовувати актуальні методи управлінського аналізу, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності рішень.

Проведемо SWOT-аналіз механізму прийняття управлінських рішень в органі місцевого самоврядування (табл 2.4). SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на ефективність управлінських процесів. Використання цього аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони органу, а також можливості та загрози, що можуть виникнути в результаті змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах. Це дає змогу приймати більш обґрунтовані та стратегічно правильні рішення для розвитку місцевої громади.

Основні компоненти SWOT-аналізу:

1. **Сильні сторони (Strengths)** – внутрішні переваги організації, що забезпечують її конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.
2. **Слабкі сторони (Weaknesses)** – внутрішні недоліки організації, які обмежують її здатність до адаптації та розвитку в умовах ринкових змін.
3. **Можливості (Opportunities)** – зовнішні чинники, що можуть бути використані організацією для досягнення конкурентних переваг або розвитку.
4. **Загрози (Threats)** – зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток організації.

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз механізму прийняття управлінських рішень у Департаменті економіки і інвестицій Вінницької міської ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність компетентних фахівців із значним досвідом у сфері економіки та інвестицій.	Недостатня автоматизація процесів управління, що ускладнює доступ до інформації.
Стратегічне бачення розвитку регіону та наявність затверджених планів і програм.	Відсутність належного фінансування на інноваційні рішення та модернізацію.
Розвинена мережа партнерських відносин з інвесторами, підприємствами та міжнародними організаціями.	Низький рівень мотивації працівників через недостатнє матеріальне стимулювання.
Впроваджена система контролю якості прийнятих рішень та їх виконання.	Недостатня комунікація між різними підрозділами та фахівцями.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення додаткового фінансування з міжнародних фондів для реалізації інноваційних проєктів.	Зміна законодавства, яка може ускладнити процедури прийняття управлінських рішень.
Використання нових цифрових технологій для підвищення оперативності та ефективності управління.	Вплив економічної кризи на фінансування проєктів та програм.
Розвиток партнерства з іноземними компаніями для обміну досвідом і технологіями.	Високий рівень конкуренції з боку інших регіонів у залученні інвестицій.
Підвищення кваліфікації кадрів за рахунок участі у міжнародних програмах навчання.	Нестабільність політичної ситуації, що може впливати на управлінські процеси.

Джерело: сформовано автором

Визначені сильні сторони свідчать про наявність у Департаменті компетентних фахівців та налагоджені механізми партнерства, які є важливими для розвитку регіону. Проте, низький рівень автоматизації, недостатнє фінансування на інноваційні рішення, а також проблеми з мотивацією працівників створюють ризики зниження ефективності управлінських рішень. Відсутність належної комунікації між підрозділами є серйозною перешкодою для прийняття швидких та зважених рішень.

Серед можливостей, що відкриваються перед Департаментом, виділяються перспективи залучення додаткових фінансів та впровадження нових технологій, які дозволять вдосконалити механізм прийняття рішень. Співпраця з міжнародними організаціями та участь у навчальних програмах також сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників.

Незважаючи на зазначені можливості, є значні загрози, зокрема нестабільність економічної ситуації та зміни у законодавстві, які можуть ускладнити управлінські процеси. Крім того, високий рівень конкуренції між регіонами у залученні інвестицій створює додатковий виклик для ефективного виконання функцій Департаменту.

Проведений SWOT-аналіз механізму прийняття управлінських рішень у Департаменті економіки та інвестицій дозволив виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості для її розвитку і зовнішні загрози. Для підвищення ефективності процесу прийняття рішень рекомендується:

1. Підвищити рівень автоматизації управлінських процесів за допомогою цифрових рішень, що дозволить скоротити час на обробку інформації.
2. Залучити додаткове фінансування на модернізацію інфраструктури та запровадження новітніх технологій.
3. Вдосконалити систему мотивації працівників шляхом впровадження матеріального та нематеріального стимулювання.
4. Підвищити рівень комунікації між підрозділами для покращення взаємодії та обміну інформацією.
5. Забезпечити постійне підвищення кваліфікації кадрів шляхом участі у міжнародних програмах та обміну досвідом з іноземними партнерами.

Для більш глибокого розуміння та оцінки зовнішніх факторів, які впливають на діяльність Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради проведемо PESTLE-аналіз (Політичний, Економічний, Соціальний, Технологічний, Правовий та Екологічний аспекти) (рис. 2.4). Цей

метод дозволяє виявити можливості й загрози, з якими може зіткнутися Департамент при ухваленні рішень та реалізації проектів.



Рисунок 2.4 PESTLE-аналіз Департаменту економіки та інвестицій
Вінницької міської ради

Джерело: сформовано автором

Опишемо детально кожен компонент аналізу.

1. Політичні фактори (Political):

Воєнний стан і безпекова ситуація: введення воєнного стану вимагає від органів місцевого самоврядування підвищеної уваги до безпеки населення та інфраструктури. Процеси прийняття рішень стають більш централізованими,

що може обмежити місцеву ініціативу в питаннях інвестицій та економічного розвитку.

Зміни у політичних пріоритетах: у зв'язку з війною значна частина ресурсів та уваги зосереджена на безпеці та обороні. Місцеві економічні проекти мають нижчий пріоритет, тоді як підтримка армії та забезпечення життєдіяльності міста набувають першочергового значення.

Гуманітарна допомога і міжнародна підтримка: Департамент розраховує на додаткову міжнародну допомогу та грантове фінансування для проектів з відновлення критичної інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

2. Економічні фактори (Economic):

Скорочення економічної активності: військові дії впливають на економічну активність як у країні загалом, так і в окремих регіонах. Інвестиції, особливо у великі проекти, скорочуються через економічну нестабільність і ризики, пов'язані з війною.

Підвищення інфляції та вартість ресурсів: інфляція, зростання цін на енергоресурси та матеріали створюють додатковий фінансовий тиск на місцевий бюджет, ускладнюючи реалізацію багатьох проектів і потребуючи перегляду бюджетування та пріоритетів.

Зміни у податковій політиці: у воєнний час змінюються податкові ставки та надаються преференції для підтримки стратегічних секторів, що впливають на місцеву економіку та ресурси, доступні для інвестиційних ініціатив.

3. Соціальні фактори (Social)

Внутрішньо переміщені особи (ВПО): значний притік ВПО у Вінницьку область створює додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру, а також формує попит на житло, робочі місця та соціальні послуги. Це потребує адаптації планів розвитку міста до потреб нових мешканців.

Посилення соціальних ініціатив та благодійної допомоги: під час війни зростає роль громадських організацій та волонтерів, що сприяє залученню

населення до участі в соціальних проектах. Місцева влада координує свою діяльність із громадськими ініціативами для забезпечення соціальної підтримки та життєдіяльності громади.

Психологічне навантаження та стрес: соціальна нестабільність, пов'язана з військовими діями, впливає на психологічний стан населення, що позначається на продуктивності працівників у різних сферах, включаючи управління.

4. Технологічні фактори (Technological)

Цифровізація управлінських процесів: у воєнний час критично важливо впроваджувати цифрові рішення для забезпечення швидкого та віддаленого прийняття рішень, а також для зберігання даних і комунікації у безпечному середовищі.

Кібербезпека: зростає необхідність у захисті інформаційних систем і даних від кібератак, оскільки ворог використовує кіберпростір для дестабілізації місцевих адміністрацій. Інвестиції в кібербезпеку стають важливим пріоритетом.

Розвиток технологій зв'язку для екстреного управління: забезпечення ефективної комунікації та швидкого реагування на загрози (включаючи використання мобільних додатків для оповіщення населення) стає важливим напрямком роботи органів місцевого самоврядування.

5. Правові фактори (Legal)

Адаптація до військового законодавства: воєнний стан змінює правові норми і вимагає дотримання нових процедур, особливо щодо мобілізаційної роботи, безпеки критичної інфраструктури та обмежень на деякі види діяльності.

Спрощення регуляторних процедур: з метою підтримки економіки під час війни можуть запроваджуватися спрощені правила ведення бізнесу, що сприяє швидшій реалізації окремих проектів і полегшує процеси для залучення інвесторів.

Посилення контролю за витратами та прозорістю: у зв'язку з використанням коштів для потреб оборони та підтримки населення підвищується контроль за витратами та ефективністю використання ресурсів, що вимагає прозорості в роботі Департаменту.

6. Екологічні фактори (Environmental)

Наслідки руйнування інфраструктури: військові дії призводять до значних руйнувань, що вимагає розробки планів відновлення і врахування екологічних наслідків таких пошкоджень. Екологічна відповідальність набуває нового значення, зокрема щодо утилізації відходів руйнувань.

Вплив на природні ресурси та забруднення: військові дії спричиняють додаткове забруднення повітря, води та ґрунту, що потребує екологічного моніторингу та розробки стратегій для зменшення впливу на довкілля.

Необхідність стійкої інфраструктури: зростає важливість створення стійких інфраструктурних рішень, які здатні витримати можливі військові загрози та мінімізувати потенційні пошкодження. Це включає підземні комунікації, захищені будівлі та мобільні рішення для енергозабезпечення.

PESTLE-аналіз відображає актуальні виклики та можливості, що постають перед Департаментом економіки та інвестицій Вінницької міської ради у воєнний час. Політичні та економічні фактори вимагають підвищеної уваги до безпеки та ефективного використання обмежених ресурсів, тоді як соціальні фактори диктують необхідність адаптації до змін у структурі населення. Впровадження сучасних технологій, кібербезпека, а також забезпечення стійкості та екологічної відповідальності — ключові напрямки, які допоможуть Департаменту ефективно реагувати на поточні виклики.

2.3 Оцінка процесу прийняття управлінських рішень в Департаменті економіки і інвестицій ВМР

Оцінка процесу прийняття управлінських рішень – це систематичний аналіз того, як організація визначає проблеми, генерує альтернативи, оцінює їх та обирає найкращий варіант дії. Цей процес є ключовим для ефективності

будь-якої організації, оскільки від нього залежить успіх у досягненні поставлених цілей [12].

Для наочності проведемо оцінку показників моніторингу Програми сприяння залученню інвестицій у ВМТГ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Показники моніторингу Програми сприяння залученню інвестицій у Вінницьку міську територіальну громаду на 2021-2023 роки

Назва показника	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р. (прогноз)	2023 р. (факт)
Обсяг реалізованої промислової продукції	млрд грн	35,8	35,7	38,2	38,7
Кількість створених нових робочих місць	місць	290	320	500	735
Кількість укладених меморандумів	договорів	1	1	2	4
Кількість укладених договорів щодо ревіталізації	договорів	0	0	1	0
Кількість заходів із представлення інвестиційних можливостей	заходів	6	5	15	5
Кількість учасників індустріальних парків	учасників	1	2	2	3

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Виконаємо розрахунки для оцінки відповідності фактичних показників цільовим значенням, використовуючи формулу коефіцієнта відповідності результатів (K_p), яка дасть можливість оцінити ефективність досягнення прогнозних показників (табл. 2.6).

Для кожного з показників розрахуємо відсоток досягнення цілей на 2023 рік за формулою:

$$K_p = \frac{\Phi_p}{\Pi_{\text{ц}}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де:

Φ_p — фактичний показник за 2023 рік,

$\Pi_{\text{ц}}$ — прогнозне значення показника на 2023 рік.

Таблиця 2.6 Розрахунок коефіцієнтів відповідності показників цільовим значенням

Назва показника	Результат розрахунку, %
Обсяг реалізованої промислової продукції	101,31
Кількість створених нових робочих місць	147
Кількість укладених меморандумів	200
Кількість укладених договорів щодо ревіталізації	0
Кількість заходів із представлення інвестиційних можливостей	33,33
Кількість учасників індустріальних парків	150

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз показує, що деякі цільові показники перевищені, як у випадках створення нових робочих місць (147%), кількості укладених меморандумів про співпрацю (200%) та учасників індустріальних парків (150%). Водночас такі показники, як кількість договорів щодо ревіталізації браунфілдів і кількість заходів із представлення інвестиційних можливостей, залишаються на низькому рівні, що може вказувати на потребу в посиленні уваги до цих аспектів у подальшій роботі Департаменту.

Застосування цільових показників та їх порівняння з фактичними значеннями надає інформацію про:

1. Обґрунтованість прогнозування та цільової постановки.

Перевищення фактичних показників над прогнозними (наприклад, обсяг промислової продукції, кількість нових робочих місць, учасників індустріальних парків) свідчить про ефективне планування і про реалізацію успішних інвестиційних стратегій та залучення капіталу. Ці результати є наслідком успішної адаптації Департаменту до ринкових умов та якісного аналізу ризиків і можливостей.

2. Ідентифікацію слабких сторін у реалізації пріоритетних напрямів.

Недосягнення деяких прогностичних показників, таких як кількість заходів з представлення інвестиційних можливостей та відсутність договорів щодо ревіталізації браунфілдів, вказує на потребу посилення відповідних аспектів управління. Це може бути наслідком недостатньої активності у залученні інвестицій або браком комунікаційної підтримки, необхідної для формування позитивного інвестиційного іміджу. Таким чином, Департамент доцільно вдосконалення процесів прийняття рішень, пов'язаних із плануванням заходів і стимулюванням інвестицій, для досягнення цих цілей.

3. Оцінку впливу участі зацікавлених сторін.

Перевищення цільових показників за кількістю меморандумів (200%) свідчить про активне залучення підприємств до співпраці з місцевою владою, що, ймовірно, сприяло залученню нових інвестицій. Це підкреслює важливість налагодження партнерських відносин із бізнесом та іншими зацікавленими сторонами, що є важливим елементом ефективного прийняття рішень. Відповідно, Департамент має продовжувати вдосконалювати механізми комунікації з потенційними інвесторами та іншими зацікавленими сторонами, що сприятиме досягненню більш амбітних цілей у майбутньому.

4. Моніторинг і коригування стратегій.

Результати моніторингу, що виявляють досягнення або невиконання цільових показників, забезпечують інформаційний зворотний зв'язок для Департаменту, що дозволяє оперативно коригувати стратегії та управлінські рішення. Ефективне використання цієї інформації може слугувати основою для адаптації планів у відповідь на зміну ринкових умов або внутрішніх ресурсів. Це дозволяє Департаменту підтримувати гнучкість управлінських рішень і своєчасно реагувати на нові виклики.

Аналіз досягнення показників допомагає визначити, наскільки результативними є управлінські рішення Департаменту економіки та інвестицій, що приймалися у межах реалізації Програми сприяння залученню інвестицій, і оцінити, в яких аспектах потрібно посилити підходи до прийняття рішень для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Для оцінки думок працівників щодо процесу прийняття рішень у Департаменті економіки та інвестицій було проведено опитування.

Метою даного опитування є виявлення ставлення співробітників Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради до процесу прийняття управлінських рішень, їх оцінка ефективності, зрозумілості та прозорості цих процесів, а також визначення основних перешкод або можливостей для поліпшення. Анкету представлено в додатку А з використанням шкалового, відкритого та закритого форматів питань.

Представлені нижче результати демонструють загальне ставлення працівників до процесу прийняття рішень, їх задоволеність прозорістю і ефективністю процесу, а також рівень участі у прийнятті рішень (рис.2.5 – 2.7). Дані можуть слугувати основою для коригування комунікаційних підходів і розробки заходів для підвищення залученості та задоволеності співробітників.

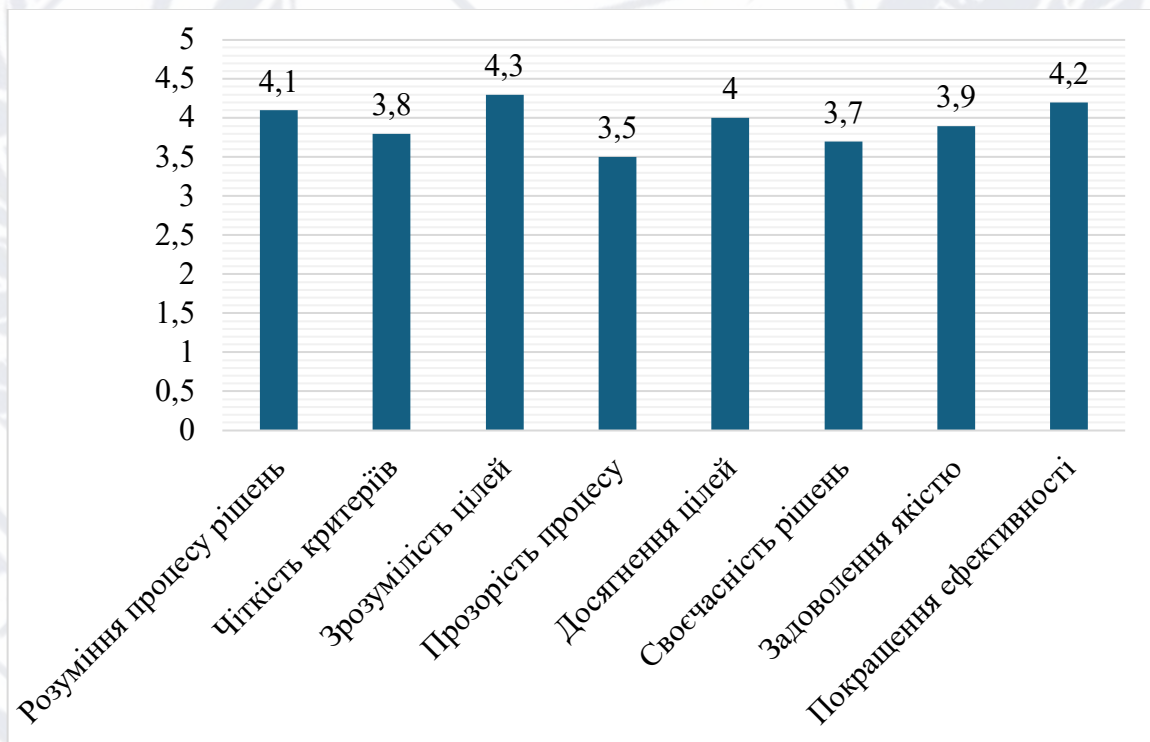


Рисунок 2.5 Оцінка прозорості та ефективності процесу прийняття рішень в Департаменті економіки і інвестицій ВМР

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Середній бал 4,1 за питанням щодо розуміння процесу прийняття рішень свідчить про загальну поінформованість співробітників щодо прийняття рішень у Департаменті. Це може вказувати на налагоджену комунікацію в департаменті та певний рівень прозорості. Однак оцінка чіткості критеріїв для прийняття рішень (3,8) є нижчою, що свідчить про можливі труднощі в розумінні деяких аспектів або вимог до прийняття рішень. Це також може означати, що співробітникам бракує чітких інструкцій або критеріїв для ухвалення рішень у повсякденній діяльності.

Середній бал за оцінкою прозорості процесу прийняття рішень (3,5) є дещо нижчим, що може свідчити про певні обмеження у доступі до інформації щодо прийнятих рішень або недостатню комунікацію з боку керівництва щодо причин, на яких базуються управлінські рішення. Це вказує на потребу в покращенні комунікації, а також на доцільність посилення прозорості прийняття рішень, що, у свою чергу, може підвищити рівень довіри співробітників до керівництва.

Відносно високі бали за питаннями, пов'язаними з досягненням цілей Департаменту (4,0) та покращенням ефективності роботи у відділах (4,2), свідчать про те, що співробітники переважно позитивно оцінюють ефективність прийнятих рішень. Це вказує на те, що управлінські рішення сприяють досягненню поставлених цілей і позитивно впливають на продуктивність.

Задоволеність якістю рішень отримала середній бал 3,9, що є позитивним, хоча й нижчим за ідеальний рівень. Це може свідчити про те, що, незважаючи на задоволення від досягнутих результатів, співробітники вбачають можливості для подальшого вдосконалення якості управлінських рішень. Крім того, своєчасність рішень (3,7) також є відносно невисокою. Це може вказувати на затримки або труднощі в реалізації деяких аспектів прийняття рішень, що потребує оптимізації процедур для підвищення оперативності.

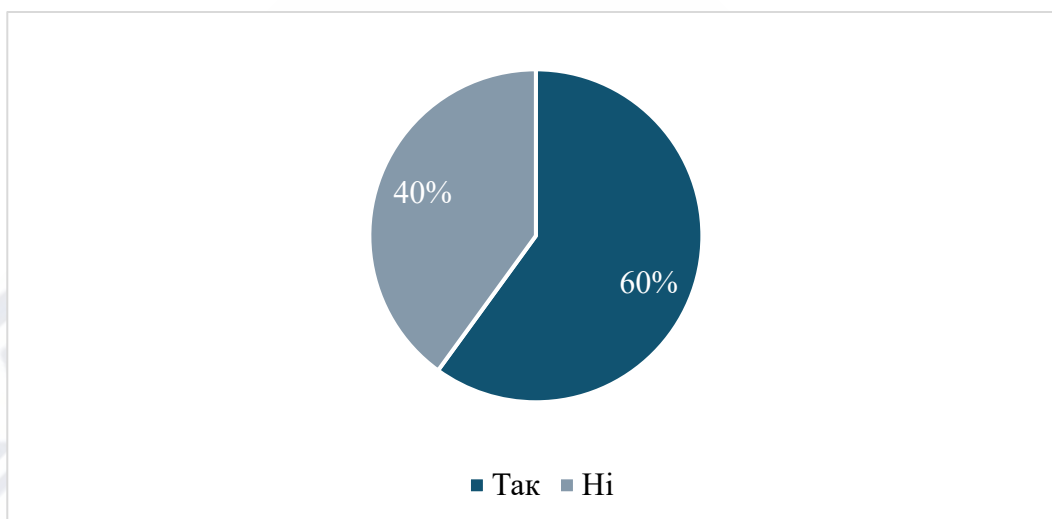


Рисунок 2.6 Відсоток співробітників, які мають можливість впливати на рішення у Департаменті економіки і інвестицій ВМР

Джерело: сформовано автором

Відповіді на питання щодо можливості впливати на рішення вказують, що 60% співробітників мають можливість впливати на прийняття рішень, тоді як 40% вважають, що такої можливості вони не мають. Ці показники свідчать про потребу в більш рівномірному залученні всіх співробітників до процесу прийняття рішень, що сприяло б підвищенню їхньої мотивації та почуття відповідальності за кінцевий результат.

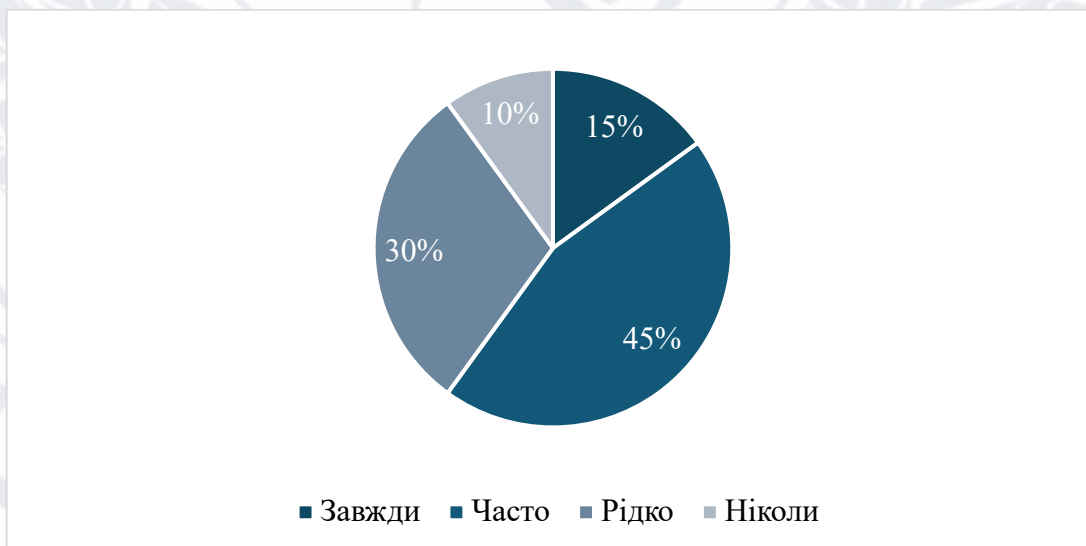


Рисунок 2.7 Частота врахування пропозицій працівників щодо діяльності Департаменту

Джерело: сформовано автором

Лише 15% респондентів вказали, що їхні пропозиції завжди беруться до уваги, тоді як 45% відзначили, що це відбувається часто, а решта 40% вказали на рідкі або взагалі відсутні випадки врахування їхніх пропозицій. Це свідчить про існування потенціалу для покращення процесу збору та врахування пропозицій від співробітників, що може підвищити їхню залученість та сприяти створенню більш інноваційного та гнучкого управлінського середовища.

Загальний висновок за результатами опитування свідчить про позитивне ставлення співробітників Департаменту економіки та інвестицій до процесів прийняття рішень, їхню обізнаність із завданнями й цілями організації, а також про деякі аспекти, які потребують покращення. Працівники в цілому задоволені якістю ухвалених рішень та їх впливом на досягнення стратегічних цілей Департаменту, проте відзначають недостатній рівень прозорості процесу та певну обмеженість участі у прийнятті рішень.

Хоча багато співробітників відчують можливість впливати на управлінські процеси, проте далеко не завжди їхні пропозиції враховуються, що вказує на потребу в більш інклюзивному підході. Крім того, певні аспекти стосовно своєчасності ухвалення рішень потребують оптимізації для забезпечення оперативної реакції на виклики, що постають перед Департаментом.

Загалом, результати підкреслюють важливість покращення прозорості комунікацій, розширення можливостей участі співробітників та прискорення процедур прийняття рішень, що сприятиме підвищенню їхньої залученості та задоволеності робочим процесом.

Висновки до розділу 2

Вінницька міська територіальна громада демонструє стабільний розвиток завдяки ефективній роботі Департаменту економіки та інвестицій. Основними напрямками його діяльності є економічна політика, стратегічний розвиток, залучення інвестицій, підтримка бізнесу, аграрна політика та розвиток сільських територій.

Економіка громади має високий рівень диверсифікації, де ключовими галузями є харчова промисловість, ІТ-сектор, будівництво та транспорт. Однак для подальшого зростання необхідна кластеризація економіки з фокусом на високотехнологічне виробництво та інновації. Розвиток економіки ВМТГ залежить від злагодженої роботи Департаменту, спрямованої на адаптацію до сучасних викликів, розширення інвестиційної бази та підвищення ефективності управлінських процесів.

Департамент економіки та інвестицій ВМР відіграє ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку громади. SWOT-аналіз показав сильні (наявність компетентних фахівців, стратегічного бачення та партнерських зв'язків) та слабкі сторони (недостатня автоматизація, фінансування інновацій, проблеми комунікації). PESTLE-аналіз висвітлив вплив політичних, економічних і соціальних факторів, зокрема викликів, пов'язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю та екологією.

Оцінка процесу прийняття управлінських рішень у Департаменті економіки та інвестицій ВМР вказує на значні досягнення у реалізації програмних цілей, зокрема перевиконання низки показників. Водночас виявлено слабкі сторони, зокрема недостатню прозорість рішень, обмежену участь співробітників у процесі прийняття рішень і нерегулярне врахування їхніх пропозицій. Для підвищення ефективності роботи рекомендовано посилити прозорість управлінських процесів, оптимізувати своєчасність ухвалення рішень і забезпечити інклюзивний підхід до залучення персоналу. Ці заходи сприятимуть зміцненню довіри, мотивації та результативності роботи Департаменту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Визначення ключових проблем механізму прийняття рішень в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану процес прийняття рішень набуває особливого значення, оскільки від правильності, оперативності й обґрунтованості рішень залежить не лише ефективність управлінських процесів, а й безпека громадян, збереження національної економіки та соціальної стабільності. Національна безпека вимагає гнучких і швидких механізмів прийняття рішень, адаптованих до високого рівня ризиків, динамічності подій і суттєвих змін у внутрішньому й міжнародному середовищі. Прийняття рішень стає багатокомпонентним процесом, який потребує активної взаємодії на всіх рівнях управління, залучення міжвідомчих команд та ефективної комунікації між різними інституціями [15].

Процес прийняття рішень у воєнний час не можна порівнювати зі звичайним функціонуванням державних і приватних інституцій у мирний період. Війна призводить до багатьох нових викликів та вимагає швидкої адаптації до екстремальних умов. Базові принципи управління, що є ефективними в мирний час, потребують суттєвих коректив для збереження дієздатності та забезпечення безпеки у стані війни. Важливо також враховувати посилення ролі психологічних факторів і нові, часто деструктивні, елементи комунікаційного середовища, такі як дезінформація і психологічний тиск.

Аналізуючи ключові проблеми механізму прийняття рішень в умовах воєнного стану, необхідно виділити кілька основних аспектів, що суттєво впливають на цей процес [16]. Нижче наведено детальний огляд проблем, з якими стикаються суб'єкти управління.

1. *Високий рівень невизначеності та непередбачуваність зовнішнього середовища.* Середовище, в якому приймаються рішення під час війни, характеризується надзвичайно високою динамічністю. Постійні зміни, пов'язані з перебігом бойових дій, а також швидка зміна ситуації як на внутрішньому, так і на зовнішньому фронті, призводять до невизначеності. Це ускладнює прогнозування наслідків прийнятих рішень і потребує високого рівня адаптивності в управлінні.

2. *Обмеженість часу на обробку інформації та прийняття рішень.* В умовах воєнного стану рішення мають прийматися швидко, що часто призводить до обмеження можливостей для збору, обробки та аналізу інформації. Зазвичай суб'єкти управління не мають можливості провести детальний аналіз усіх можливих альтернатив і їх наслідків, що підвищує ризик помилкових рішень.

3. *Нестача ресурсів та їх розподіл.* Воєнний стан потребує значного перенаправлення ресурсів на військові потреби, що суттєво обмежує фінансові, матеріальні та людські ресурси для інших сфер. Управлінські рішення повинні враховувати цей фактор, а також враховувати стратегічний пріоритет оборонних потреб над цивільними проектами, що створює додаткові проблеми для економічного розвитку.

4. *Дезінформація та загроза маніпуляції громадською думкою.* Під час війни значно зростає кількість інформаційних атак, спрямованих на підірив суспільного настрою та дестабілізацію політичної ситуації. Проблеми, пов'язані з дезінформацією, ускладнюють процес збору достовірних даних і впливають на раціональність управлінських рішень.

5. *Емоційний тиск і психологічні аспекти управління.* У період війни суб'єкти прийняття рішень працюють під сильним психологічним тиском. Це може призводити до надмірної обережності або, навпаки, агресивності в прийнятті рішень, що часто впливає на їх раціональність та обґрунтованість. Зниження здатності до об'єктивного оцінювання альтернатив і ризиків

призводить до упереджених рішень, які можуть негативно вплинути на ефективність управління.

6. *Відсутність гнучких механізмів та адаптаційних стратегій.* Сучасні традиційні процедури управління часто виявляються неефективними в умовах воєнного часу. Бюрократичні бар'єри, надмірно складні процедури погодження і відсутність автоматизованих механізмів для оперативного реагування на зміни обмежують здатність до швидкої адаптації.

Механізм прийняття рішень є багаторівневою системою, яка включає кілька ключових елементів: суб'єкти (ті, хто приймає рішення), об'єкти (на кого спрямовані рішення), інформаційну базу, процеси аналізу та оцінювання, вибір оптимального рішення і систему контролю. У воєнних умовах кожен із цих компонентів набуває нових рис і специфіки, що відображено в таблиці 3.1.

Кожен із зазначених аспектів посилює вплив один на одного, створюючи замкнутий цикл проблем, що ускладнює роботу системи управління. Високий рівень невизначеності та дефіцит ресурсів створюють передумови для виникнення емоційного тиску, що, в свою чергу, впливає на раціональність та швидкість прийняття рішень. Розрив між потребами і можливостями часто призводить до того, що державні структури змушені діяти на основі неповної інформації, що збільшує ймовірність помилкових рішень [6].

Одним із критичних аспектів прийняття рішень у воєнний час є вплив зовнішніх обмежень на стратегічне планування. Воєнний стан змінює традиційний підхід до планування через необхідність враховувати нестабільність і постійно адаптуватися до обставин. Стратегічне планування в мирний час базується на прогнозованих показниках і детальному аналізі, тоді як у кризових ситуаціях планування має орієнтуватися на оперативні цілі, що часто суперечать довгостроковим пріоритетам [37].

Таблиця 3.1 – Специфіка ключових елементів механізму прийняття рішень в умовах воєнного стану

Компонент	Опис	Специфіка в умовах воєнного стану
Суб'єкти прийняття рішень	Особи або організації, відповідальні за вибір дій і стратегій	Працюють під постійним тиском, з обмеженими можливостями для об'єктивного оцінювання ситуації
Об'єкти впливу	Люди, організації, сфери діяльності, на які спрямовані управлінські рішення	Часто потребують негайного захисту, особливо у випадках загрози для цивільних та економіки
Інформаційна база	Дані, що забезпечують обґрунтованість рішень	Ризик спотвореної інформації через дезінформацію, утруднений доступ до об'єктивних даних
Процес оцінювання альтернатив	Вибір найкращих варіантів дій для досягнення поставлених цілей	Скорочений час на аналіз альтернатив, підвищення ризику суб'єктивних рішень
Вибір оптимального рішення	Остаточне визначення дій, які необхідно здійснити для досягнення цілей	Приймається у значно скорочений термін, що підвищує рівень ризику
Система контролю	Моніторинг і оцінка результатів прийнятих рішень	Ускладнена реалізація через обмежений доступ до деяких територій та об'єктів управління

Джерело: сформовано автором на основі [23]

В умовах обмеженої інформації та непередбачуваності подій стратегічні плани часто потребують корегувань, які відповідають оперативним цілям без довгострокового прогнозування. Це призводить до певних змін у структурі стратегічного управління:

Адаптивне управління ресурсами: у періоди нестабільності виникає потреба швидко мобілізувати та перерозподіляти ресурси, що спричиняє труднощі при реалізації довгострокових проектів.

Пріоритет короткострокових завдань: планування стає більш локалізованим, зосередженим на поточних викликах, що може знизити

ефективність реалізації загальної стратегії, оскільки відбувається відволікання від довгострокових цілей.

Зміни в комунікаційних підходах: традиційні методи обміну інформацією та комунікацій між підрозділами стають менш ефективними через ризик витоку інформації, тому зростає роль захищених каналів зв'язку та внутрішніх мереж.

Зважаючи на виклики, які виникають під час воєнного стану, актуальним стає застосування методів гнучкого планування, зокрема таких, як сценарне моделювання, Agile-методологія та методи швидкої оцінки ризиків. Гнучке планування дозволяє врахувати різні сценарії розвитку подій і швидко адаптуватися до змін, що особливо важливо в ситуаціях, коли швидкість реакції є ключовим фактором успіху [29].

Таблиця 3.2 - Застосування методів гнучкого планування в умовах воєнного стану

Методи гнучкого планування	Опис	Переваги для прийняття рішень у воєнний час
Сценарне моделювання	Створення альтернативних варіантів розвитку подій і можливих сценаріїв рішень	Дозволяє підготувати різні варіанти дій в залежності від ситуації
Agile-методологія	Гнучкий підхід до управління проектами, що дозволяє змінювати завдання в ході їх реалізації	Підвищує адаптивність і швидкість виконання завдань
Оцінка ризиків у режимі реального часу	Постійний моніторинг ризиків і оперативне корегування дій	Знижує ймовірність неправильних рішень

Джерело: сформовано автором

У даному дослідженні ключову увагу зосереджено на аналізі трьох методів гнучкого планування: сценарного моделювання, Agile-методології та оцінки ризиків у режимі реального часу. Кожен із методів має свої унікальні переваги та обмеження, які визначають його ефективність залежно від контексту застосування.

Для систематизації результатів дослідження було використано радарну діаграму, що дозволяє порівняти методи за трьома ключовими критеріями: швидкість впровадження, гнучкість та ефективність у стресових умовах. Ці критерії є основними для оцінки придатності методів до використання в умовах високої невизначеності, характерної для воєнного стану.

Метою побудови радарної діаграми є візуалізація багатовимірних даних, що спрощує аналіз і дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного методу (рис. 3.1).

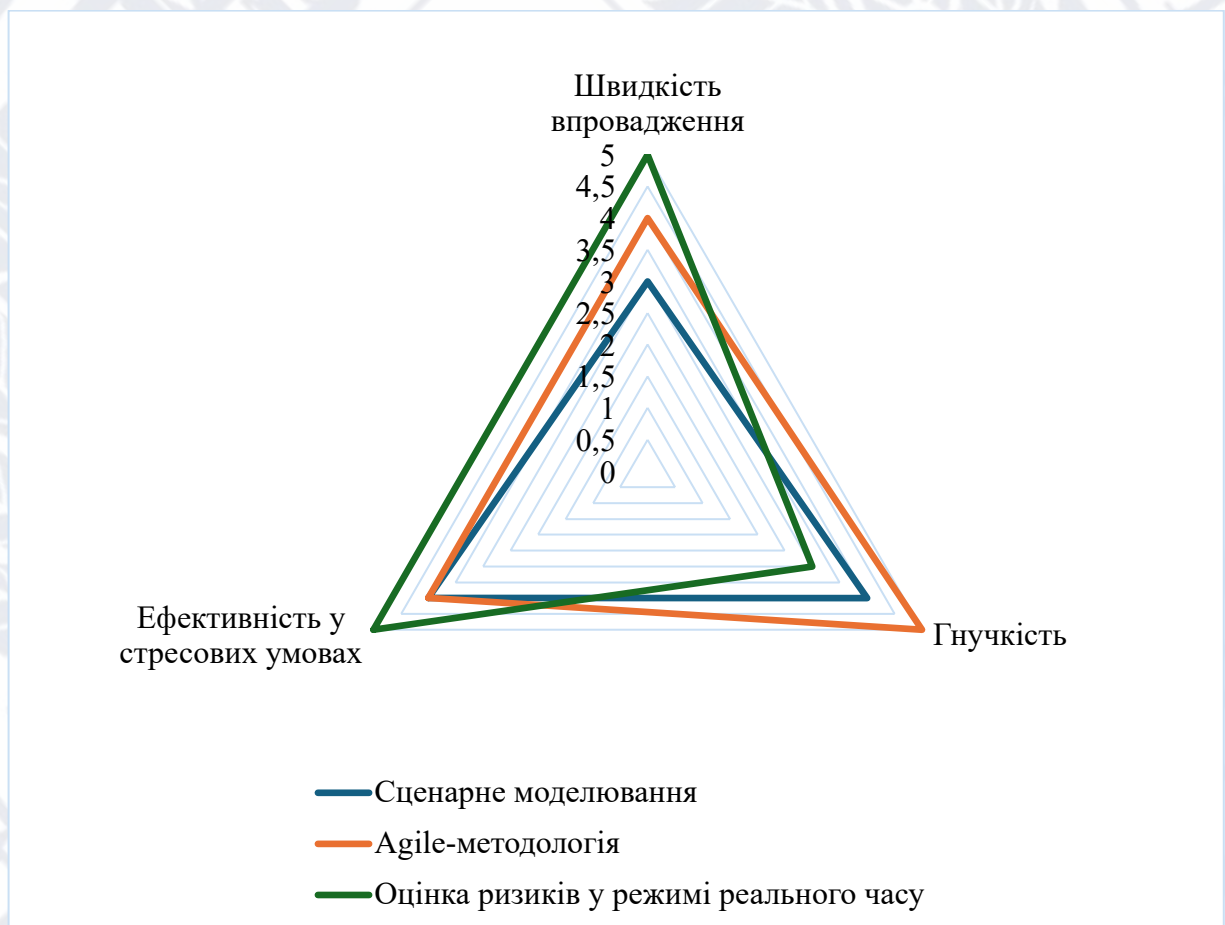


Рисунок 3.1– Порівняння ефективності методів гнучкого планування

Джерело: розроблено автором

Такий підхід сприяє обґрунтованому вибору найбільш ефективного або їхньої інтеграції для досягнення синергетичного ефекту. Результати аналізу

слугуватимуть основою для розробки рекомендацій з оптимізації процесу прийняття рішень в умовах кризових ситуацій.

Нижче наведено основу для побудови радарної діаграми (табл. 3.3). Вона відображає оцінки кожного методу за трьома ключовими критеріями (за шкалою від 1 до 5).

Таблиця 3.3 – Оцінка методів гнучкого планування за ключовими критеріями для побудови радарної діаграми

Метод	<i>Швидкість впровадження</i>	<i>Гнучкість</i>	<i>Ефективність у стресових умовах</i>
Сценарне моделювання	3	4	4
Agile-методологія	4	5	4
Оцінка ризиків у режимі реального часу	5	3	5

Джерело: розроблено автором

Сценарне моделювання є інструментом стратегічного характеру, який передбачає створення кількох можливих варіантів розвитку подій із урахуванням різних загроз і можливостей. Незважаючи на те, що цей метод потребує значних часових і ресурсних витрат на етапі підготовки, його переваги у вигляді багатоваріантності рішень і зниження ризиків непередбачуваних наслідків є суттєвими. Підготовлені сценарії забезпечують стабільність процесу ухвалення рішень навіть у стресових ситуаціях, що робить цей метод ефективним для довгострокового планування.

Agile-методологія, яка походить з управління проектами, демонструє високу ефективність у ситуаціях, що потребують оперативного прийняття рішень. Завдяки розподілу завдань на короткі ітерації та можливості їхнього коригування в процесі реалізації, Agile забезпечує надзвичайно високий рівень гнучкості. Крім того, методологія сприяє прискоренню управлінських процесів за рахунок мінімізації бюрократичних затримок і підвищення рівня комунікації між учасниками. Водночас відсутність чіткої довгострокової

стратегії може створювати додатковий тиск у нестабільних умовах, хоча адаптивність цього підходу значно компенсує цей недолік.

Оцінка ризиків у режимі реального часу є ключовим елементом для забезпечення швидкого реагування на загрози. Висока швидкість впровадження цього методу зумовлена автоматизованим характером процесів збору та аналізу даних. Інформаційні системи моніторингу дозволяють ідентифікувати потенційні ризики та коригувати дії залежно від нових умов. Висока ефективність цього методу у стресових умовах пов'язана з його здатністю запобігати негативним наслідкам через несвоєчасну реакцію. Водночас гнучкість оцінки ризиків є дещо нижчою порівняно з іншими методами, оскільки основний акцент робиться на поточному стані, а не на прогнозуванні або розробці альтернативних варіантів дій.

Результати порівняльного аналізу демонструють, що кожен із розглянутих методів має унікальні переваги. Зокрема, сценарне моделювання найкраще підходить для стратегічного планування завдяки здатності враховувати багатоваріантність можливого розвитку подій. Agile-методологія є найефективнішою для оперативного управління завдяки своїй адаптивності та швидкості впровадження. Оцінка ризиків у режимі реального часу забезпечує безперервний моніторинг і швидке реагування на нові загрози, що є критично важливим у динамічних умовах воєнного стану.

Інтеграція зазначених методів у єдину систему управління дозволить досягти синергії їхніх переваг. Наприклад, сценарне моделювання може бути використане на етапі стратегічного планування для створення довгострокових варіантів дій, Agile-методологія забезпечить ефективну реалізацію цих варіантів у короткостроковій перспективі, а оцінка ризиків у режимі реального часу слугуватиме інструментом коригування та підтримання адаптивності рішень. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів у кризових умовах, забезпечуючи водночас їхню стійкість до змін.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосування ШІ

Розвиток сучасного бізнесу потребує нових підходів до управління, що обумовлено швидкими темпами науково-технічного прогресу. У таких умовах стає важливим синхронізувати бізнес-процеси з новітніми досягненнями, зокрема, впроваджувати штучний інтелект. Цифрові технології змушують бізнес ставити на перший план інновації та адаптувати управлінські процеси за допомогою ШІ для максимального використання потенціалу структурних одиниць компанії.

Поточне організаційне середовище швидко трансформується під впливом глобалізації, технологічних проривів та непередбачуваних викликів, як-от економічні кризи, пандемії чи військові дії. В умовах такої динаміки здатність оперативно приймати зважені управлінські рішення стає ключовою для збереження конкурентних переваг. Штучний інтелект, маючи можливість аналізувати великі масиви даних і прогнозувати події, допомагає керівникам ухвалювати більш точні й своєчасні рішення. Оскільки обсяг інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень, постійно зростає, традиційні методи аналізу можуть не справлятися з цим ефективно. ШІ дає можливість аналізувати складні дані, виявляти тенденції та закономірності, що дозволяє керівникам діяти на основі реальних фактів, а не інтуїції.

Окрім цього, ШІ може автоматизувати рутинні операції управління, звільняючи час для стратегічного планування і розробки креативних рішень. Це стає особливо важливим у швидкозмінних умовах ринку, де швидкість реакції на виклики є вирішальним фактором успіху. Сучасні керівники повинні пристосовуватися до нової реальності, в якій ШІ стає невід'ємною частиною бізнес-процесів. Це вимагає нових компетенцій, таких як розуміння можливостей штучного інтелекту та здатність інтегрувати його у прийняття управлінських рішень.

Важливо зазначити, що зміни в сучасному бізнес-середовищі зумовлені високою динамікою та нестабільністю зовнішнього середовища. Це пов'язано

з актуальними викликами в країні, які підсилюють конкуренцію та спонукають компанії використовувати нові технології та інструменти управління бізнес-процесами для пошуку оптимального вектора стратегічного розвитку. Нові ринкові можливості, що з'являються під впливом стрімкого розвитку науки і техніки, дозволять розкрити потенціал завдяки використанню новітніх інструментів управління бізнес-процесами із застосуванням штучного інтелекту (ШІ) та визначити напрямки для бізнес-одиниць, які допоможуть максимально використати ринкові можливості [31]. ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних і прогнозування майбутніх тенденцій. ШІ може зробити оцінку інноваційних проєктів більш точною та ефективною, допомагаючи виявляти закономірності та кореляції, які важко визначити за допомогою традиційних методів [2].

Штучний інтелект можна розглядати не лише як технологію, що імітує людське мислення, але й як таку, що здатна до самонавчання. Це означає, що системи штучного інтелекту можуть створювати своєрідний метаалгоритм, який дозволяє системі вирішувати нестандартні завдання, з якими вона раніше не стикалася. В організаційному управлінні такими завданнями найчастіше є неструктуровані або слабко структуровані процеси прийняття рішень. Під «неструктурованими» рішеннями маються на увазі рішення, які мають значний вплив на перспективи розвитку організації, досягнення поставленої місії, а в більшості випадків — навіть на виживання організації. Проте такі рішення характеризуються високим рівнем невизначеності щодо ресурсів і результатів, і їх не можна обґрунтувати з точки зору ймовірності досягнення бажаного результату [1].

Штучний інтелект все більше інтегрується в управлінські процеси, кардинально змінюючи підходи до прийняття рішень. Його роль у цій сфері можна охарактеризувати таким чином (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Роль штучного інтелекту в процесах управління

Аспект	Особливості
Аналіз і прогнозування	Штучний інтелект дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів. Це допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.
Оптимізація процесів	Автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка документів, управління запасами та логістика, штучний інтелект може оптимізувати операційні процеси, підвищуючи ефективність компанії.
Прийняття рішень в реальному часі	Штучний інтелект може обробляти дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Наприклад, системи рекомендацій можуть допомогти покращити досвід клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги.
Ризик-менеджмент	Використовуючи штучний інтелект, організації можуть краще передбачати та управляти ризиками, наприклад, аналізуючи фінансові дані для виявлення можливих загроз або шахрайства.
Підтримка прийняття рішень	Штучний інтелект може служити інструментом підтримки прийняття рішень, надаючи менеджерам розумні рекомендації на основі аналізу даних та моделювання різних сценаріїв.

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Сучасний ринок характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, що створює ряд викликів для менеджерів. Технології швидко розвиваються, змінюючи традиційні бізнес-моделі та змушуючи компанії постійно адаптуватися. В умовах невизначеності управлінські процеси на підприємствах стають набагато складнішими, що пояснює необхідність знайти нові напрямки для розвитку цифрової трансформації.

Сьогодні цифрові технології в управлінському обліку стають не просто інструментом для покращення ефективності, а також інструментом виживання та адаптації компаній до швидко змінюваних умов. Модернізація та оновлення в цифровій економіці допомагають компаніям швидше реагувати в умовах невизначеності та нестабільності, щоб запобігти кризам, оптимізувати ресурси та підтримувати стійкість. Тому управлінський облік у контексті розвитку та інтеграції цифрових технологій відкриває нові перспективи для підвищення

ефективності управління, особливо в складному та динамічному контексті сучасного бізнес-середовища.

Ефективне управління стало особливо важливим для компаній, що діють на невизначеному та нестабільному ринку, де споживчі потреби, конкурентні умови та технології змінюються [22]. Невизначеність та нестабільність в Україні викликають серйозні та масштабні зміни в бізнес-середовищі країни. Ці зміни включають не лише прямі збитки для інфраструктури, втрату робочих місць та порушення бізнесу, але й збої в регіональних та міжнародних ланцюгах постачання, зміни в попиті на ринку та нові виклики в логістиці та управлінні ресурсами. Ця ситуація зробила швидку адаптацію до змінюваних умов значним викликом для українських компаній. Багато компаній змушені були ухвалювати управлінські рішення та переорієнтовувати свою діяльність для виходу на нові ринки, оптимізації виробничих процесів та пошуку альтернативних джерел постачання. Адаптація управлінських практик відіграє ключову роль у підтримці бізнесу та досягненні високих результатів. У цьому контексті управлінський облік відіграє важливу роль у допомозі управлінню компанії ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та високого ризику [28].

Інтеграція нових технологій, включаючи штучний інтелект, стає необхідністю для виживання та розвитку на ринку. Оскільки доступ до інформації зростає, а суспільство змінюється, споживачі стають дедалі вимогливішими та обізнанішими. Компаніям потрібно швидко адаптувати свої продукти та послуги до цих змін, що можна зробити ефективніше за допомогою штучного інтелекту. Глобалізація створює високий рівень конкуренції, де компанії повинні не лише швидко реагувати на зміни, але й проактивно передбачати нові тенденції, використовуючи можливості штучного інтелекту. Сучасні ринки піддаються економічній та політичній нестабільності. Штучний інтелект може допомогти компаніям розробити стратегії для мінімізації ризиків та адаптації до нових умов.

Таким чином, використання штучного інтелекту в управлінні стає дедалі важливішим для організацій, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та ефективність на сучасному ринку. Штучний інтелект має потужні аналітичні можливості, які дозволяють організаціям аналізувати величезні обсяги даних та отримувати цінні інсайти з них. Основні аналітичні можливості штучного інтелекту включають (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Ключові аналітичні можливості штучного інтелекту в умовах невизначеності

Можливість	Особливості
Обробка великих даних	Штучний інтелект здатний обробляти та аналізувати дані з різних джерел, включаючи соціальні мережі, електронну пошту, веб-трафік і фінансові транзакції. Це дозволяє йому виявляти приховані шаблони та тенденції, які можуть бути корисними для прийняття рішень.
Прогнозування	Застосовуючи методи машинного та глибокого навчання, штучний інтелект має можливість прогнозувати майбутні тенденції, спираючись на історичні дані. Це сприяє менеджерам у прийнятті зважених рішень, наприклад, оптимізації запасів або прогнозування фінансових результатів.
Аналіз ринку та клієнтів.	Штучний інтелект може аналізувати поведінку клієнтів, конкурентів та загальні умови ринку, що дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів і швидше адаптувати свої продукти або послуги до вимог ринку.
Візуалізація даних	Системи штучного інтелекту здатні створювати інтерактивні інформаційні панелі та візуалізації, які роблять складні дані більш зрозумілими для менеджерів і сприяють прийняттю рішень.

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Штучний інтелект може легко надати необхідну кількість інформації та створити надійні сценарії наслідків управлінських рішень. Сьогодні більшість формалізованих завдань вирішуються за допомогою інформаційних технологій. Системи підтримки управлінських рішень можуть ранжувати можливі альтернативи та оптимізувати вибір найкращого управлінського рішення серед запропонованих варіантів. Звісно, вибір альтернатив може бути

пов'язаний з психологічними та аналітичними здібностями ухвалювача рішення або ґрунтуватися на можливостях, наданих інформаційними технологіями та цифровими інструментами. Варто зазначити, що хоча штучний інтелект значно розширив можливості ухвалення управлінських рішень, людський фактор залишається важливим для безпеки, тому важливо інтегрувати штучний і людський інтелект для забезпечення безпеки та ефективності міжнародної бізнес-діяльності. Таким чином, впровадження ШІ у процеси управління допомагає організаціям приймати ефективніші рішення, оптимізувати бізнес-процеси та швидко реагувати на зміни, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управлінські рішення в умовах невизначеності може забезпечити кілька значних переваг (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Переваги штучного інтелекту в управлінні

Переваги	Особливості
Аналіз великих обсягів даних	Штучний інтелект здатний швидко обробляти й аналізувати величезні обсяги даних, які можуть бути складними або навіть неможливими для ручної обробки людиною. Це дозволяє отримувати точні результати та робити обґрунтовані висновки на основі реальних даних, що значно покращує якість управлінських рішень.
Прогнозування та моделювання	Системи штучного інтелекту використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх тенденцій і моделювання різних сценаріїв. Це допомагає менеджерам краще розуміти можливі наслідки своїх рішень і обирати найефективнішу стратегію.
Зменшення впливу людського фактору	Люди можуть робити помилки через втому, стрес або суб'єктивні упередження. Штучний інтелект працює на основі чітко визначених алгоритмів і даних, що допомагає зменшити вплив цих факторів на процес ухвалення рішень.
Швидкість реакції	Завдяки здатності обробляти дані в реальному часі, штучний інтелект дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Це особливо важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де затримка в ухваленні рішень може призвести до втрати конкурентної переваги.
Автоматизація рутинних завдань	Виконуючи рутинні та повторювані завдання, штучний інтелект звільняє час для менеджерів, щоб вони могли зосередитися на стратегічному плануванні та ухваленні ключових рішень. Це також підвищує ефективність і зменшує ймовірність людських помилок у цих процесах.

Джерело: розроблено автором на основі [40]

При правильному використанні штучний інтелект може бути потужним інструментом для управління невизначеністю, надаючи цінну інформацію та підтримку в ухваленні рішень.

Однак впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управлінські рішення в умовах невизначеності може мати кілька значних ризиків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ризики впровадження штучного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень

Ризик	Прояви
Зміщення алгоритмів	Алгоритми штучного інтелекту тренуються на історичних даних, які можуть містити упередження. Якщо ці упередження не розпізнані та не виправлені, ШІ може підсилювати їх і приймати рішення, що дискримінують певні групи людей, наприклад, за ознаками статі чи етнічної приналежності.
Захист конфіденційності інформації	Штучний інтелект часто використовує великі обсяги даних, включаючи чутливу інформацію про клієнтів та внутрішні процеси компанії. Це створює ризик витоку даних, особливо якщо системи ШІ підлягають кібератакам або зловживанню.
Автоматизація та скорочення персоналу	Впровадження штучного інтелекту може призвести до автоматизації багатьох процесів, які раніше виконувалися людьми. Це може спричинити втрату робочих місць, особливо в сферах, де багато рутинних завдань можуть бути автоматизовані, таких як виробництво, логістика та обслуговування клієнтів.
Перепідготовка персоналу	Щоб зберегти свою роль в організації, співробітники можуть потребувати повторного навчання або набуття нових навичок для роботи зі штучним інтелектом. Це може бути складним завданням і вимагати значних інвестицій часу та ресурсів як з боку компанії, так і з боку співробітників.

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на значні переваги, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту в управління, потенційні ризики також повинні бути враховані. Важливо розробити та впровадити етичні стандарти, забезпечити безпеку даних і підтримати співробітників у адаптації до нових технологій.

Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси вимагає стратегічного підходу та готовності до змін. Правильне планування, вибір

інструментів, ефективне управління даними та, найголовніше, навчання персоналу є ключовими факторами успішного використання ІІІ в бізнесі. Важливо інвестувати не лише в технології, а й у людей, які з ними працюватимуть, забезпечуючи належне навчання та підтримку для досягнення максимальних результатів.

В умовах нинішньої ситуації в Україні використання цифрових інструментів в управлінському обліку набуло нового значення. Багато українських компаній швидко адаптуються до нових умов, інтегруючи цифрові рішення для підтримки своєї діяльності: ERP-системи, такі як SAP і Microsoft Dynamics, використовуються для оптимізації ресурсів та ефективного управління ланцюгами постачань. Логістика, зокрема, є невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів у глобалізованому світі.

При цьому, незважаючи на технологічний прогрес і зростаючу автоматизацію логістичних процесів, фізична доставка ресурсів і товарів залишається найскладнішим елементом бізнес-процесів. Це дозволило компаніям швидше реагувати на нові логістичні маршрути та зміни в постачанні. QuickBooks [42] і Zoho Books [44] стають дедалі популярнішими серед малих і середніх підприємств, які шукають простіші та більш економічні рішення для фінансового обліку, бюджетування та управління грошовими потоками.

Відповідно до звіту Deloitte [35], який базується на опитуванні національних, регіональних та місцевих урядових лідерів, штучний інтелект відіграватиме вирішальну роль у досягненні стратегічних результатів на всіх рівнях управління протягом наступних років (рис. 3.2). Однак місцеві органи влади все ще відстають у впровадженні ІІІ порівняно з національним та регіональним рівнями.

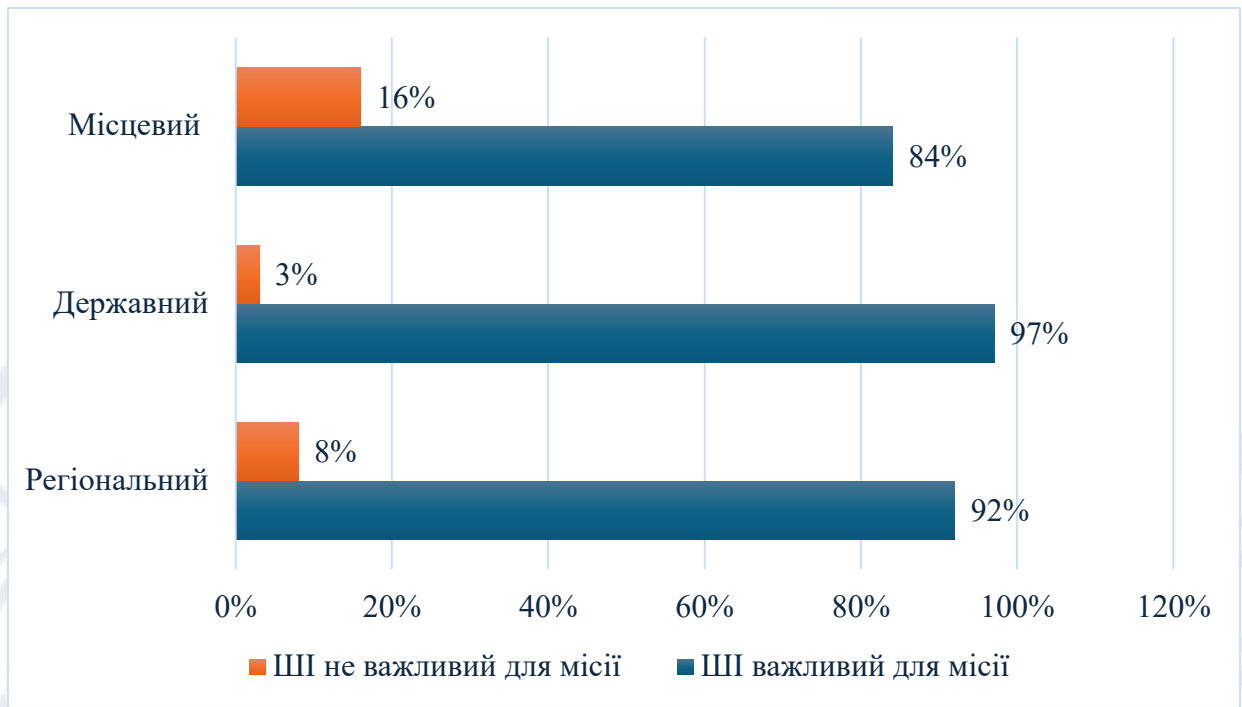


Рисунок 3.2 – Важливість ІІІ на всіх рівнях управління протягом наступних п'яти років

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Місцеві органи влади застосовують ІІІ для аналізу даних щодо використання послуг і тенденцій попиту, що сприяє раціоналізації розподілу ресурсів охорони здоров'я. Наприклад, чат-боти на основі ІІІ відповідають на запити щодо права на отримання соціальних виплат, завершення заявок, варіантів оплати та інших тем, прискорюючи процес надання послуг.

Крім того, генеративні ІІІ-технології (GenAI) полегшують адміністративні завдання, такі як узагальнення документів, інтерпретація політик і зменшення обсягу поточних справ. Отже, сучасні технології штучного інтелекту викликають значний інтерес і вважаються одними з найбільш перспективних. Вони створюють нові можливості, а також нові виклики, які слід враховувати під час їх впровадження та використання. Технології штучного інтелекту активно розвиваються та знаходять застосування у різних галузях, зокрема в корпоративному управлінні.

Однією з ключових областей використання ІІІ в корпоративному управлінні є процес ухвалення рішень. Основні переваги впровадження ІІІ в

цьому процесі включають значне збільшення обсягу інформації для розробки альтернатив ухвалення рішень, зменшення витрат ресурсів, швидкий аналіз великих даних, розробку надійних сценаріїв наслідків ухвалених рішень, а також покращення якості рішень, зокрема їх об'єктивності, що дозволяє знижувати ризик опортуністичних установок, які можуть бути в конфлікті з корпоративними цілями та цінностями.

Впровадження ШІ в управлінські процеси в умовах невизначеності та швидких змін може суттєво поліпшити якість ухвалення рішень і підвищити конкурентоспроможність організації. Для успішної реалізації важливо чітко визначити цілі, забезпечити якість даних, вибрати відповідні інструменти та навчити персонал. Особливу увагу слід приділити етичним питанням і безпеці даних. Постійний моніторинг і вдосконалення систем ШІ допоможуть адаптуватися до швидких змін на ринку та зберегти ефективність управління.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що механізм прийняття рішень в умовах воєнного стану характеризується підвищеною складністю та багатокомпонентністю, зумовленою високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та часу, впливом дезінформації, емоційним тиском та бюрократичними бар'єрами. Для подолання цих викликів ключовим є застосування методів гнучкого планування, зокрема сценарного моделювання, Agile-методології та оцінки ризиків у режимі реального часу, які забезпечують адаптивність, швидкість і стійкість управлінських процесів. Інтеграція цих підходів дозволяє досягти синергії їхніх переваг, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного й оперативного управління у кризових ситуаціях.

Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси є важливим етапом цифрової трансформації, який дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оптимізувати бізнес-процеси та зменшити вплив людського фактора. Завдяки своїм аналітичним можливостям штучний інтелект сприяє

аналізу великих обсягів даних, прогнозуванню тенденцій та підтримці прийняття стратегічно важливих рішень в умовах невизначеності.

Використання ІІ дозволяє забезпечити швидку реакцію на зміни ринкового середовища, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність організації. Водночас інтеграція таких технологій потребує врахування потенційних ризиків, зокрема, загроз конфіденційності даних, можливих упереджень алгоритмів та необхідності адаптації персоналу до нових умов роботи. З огляду на це, стратегічне впровадження ІІ повинно супроводжуватися етичним регулюванням, створенням безпечних інформаційних систем та інвестуванням у розвиток людського капіталу. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, а особливо в умовах кризи, зумовленої воєнними діями в Україні, цифрові інструменти управління стають важливим засобом адаптації та забезпечення стійкості бізнесу. Штучний інтелект виступає потужним ресурсом для підтримки прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації процесів і створення нових можливостей для зростання організації, що робить його впровадження невід'ємною складовою сучасних управлінських практик.

ВИСНОВКИ

Управлінське рішення є багатогранним і складним процесом, який вимагає глибокого аналізу ситуації, ретельного вибору оптимальних альтернатив і чіткого визначення механізмів реалізації. Відповідальне дотримання цих принципів сприяє підвищенню ефективності рішень, зміцненню позицій організації на ринку та її здатності адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Успішна реалізація управлінських рішень ґрунтується на стратегічному мисленні, високій кваліфікації менеджерів і використанні законів інтелектуальної діяльності. Таким чином, вдосконалення механізмів прийняття рішень є ключовим фактором забезпечення ефективного управління й досягнення стратегічних цілей навіть в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

Департамент економіки та інвестицій Вінницької міської ради відіграє ключову роль у підтримці стратегічного розвитку міста, адаптуючись до умов ринкової економіки. Його діяльність спрямована на створення сприятливих умов для бізнесу, залучення інвестицій та участь у міжнародних проєктах. Завдяки реформуванню економічної політики, впровадженню державно-приватного партнерства та підтримці підприємництва департамент ефективно сприяє розвитку міської економіки, залученню як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів, а також підвищенню конкурентоспроможності міста на національному та міжнародному рівнях.

У сучасних умовах воєнного часу Департамент стикається з низкою актуальних викликів і можливостей, які визначають його діяльність. Політичні й економічні чинники зумовлюють потребу в посиленій увазі до безпеки та раціональному використанні обмежених ресурсів. Соціальні зміни, зокрема трансформації у структурі населення, вимагають гнучкого підходу та адаптації. Водночас впровадження сучасних технологій, посилення кібербезпеки, забезпечення стійкості та екологічної відповідальності є ключовими пріоритетами для ефективного реагування на поточні виклики. Ці

напрями формують основу для стабільного функціонування Департаменту та підтримки стратегічного розвитку міста в умовах невизначеності.

В ході дослідження проведено опитування про загальне ставлення працівників Департаменту до процесу прийняття рішень в організації. Результати опитування свідчать про загальне позитивне ставлення співробітників Департаменту економіки та інвестицій ВМР до процесів прийняття рішень, а також про їхню обізнаність із завданнями та цілями організації. Працівники в цілому задоволені якістю управлінських рішень та їхнім впливом на досягнення стратегічних цілей.

Водночас виявлено низку аспектів, які потребують покращення, зокрема прозорість процесу ухвалення рішень, ширша участь персоналу у прийнятті рішень і своєчасність управлінських реакцій на виклики. Удосконалення цих напрямів сприятиме підвищенню залученості співробітників, покращенню комунікацій та ефективності робочого процесу в Департаменті.

Порівняльний аналіз гнучкого планування показав, що кожен із розглянутих методів управління має унікальні переваги, які можуть бути ефективно використані в залежності від контексту. Сценарне моделювання є оптимальним для стратегічного планування завдяки врахуванню багатоваріантності розвитку подій. Agile-методологія вирізняється адаптивністю та швидкістю, що робить її незамінною для оперативного управління. Оцінка ризиків у режимі реального часу забезпечує безперервний моніторинг і миттєве реагування на нові загрози, що має критичне значення в умовах динамічних змін, зокрема у воєнний час. Інтеграція цих підходів у єдину систему управління дозволяє поєднати їхні переваги, забезпечуючи комплексний і гнучкий підхід до вирішення завдань.

Дослідження впровадження штучного інтелекту в процес ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування відкриває значні перспективи для підвищення ефективності управління. ШІ дозволяє значно розширити обсяг інформації для аналізу, прискорити обробку великих даних, створювати надійні сценарії наслідків рішень і підвищити їх об'єктивність. Це

сприяє зниженню ризику суб'єктивних впливів і узгодженню управлінських рішень із стратегічними цілями громади.

У впровадженні ШІ важливо враховувати особливості діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема їхню взаємодію з громадськістю, що потребує прозорості, етичності й безпеки даних. Успішне застосування ШІ залежить від чіткого визначення цілей, забезпечення якості даних, вибору відповідних інструментів і навчання персоналу. Постійний моніторинг і вдосконалення ШІ-систем дозволять адаптуватися до динамічних змін, підвищуючи ефективність прийняття рішень і конкурентоспроможність місцевого самоврядування в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзянцева Д., Захаркевич Н., Іжевський П., Крушинська А. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-713-725](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-713-725)
2. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660)
3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
4. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
5. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public administration and regional development*. 2022. № 18. С. 1266–1280. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>
6. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2958/2853>
7. Департамент економіки та інвестицій Вінницької міської ради - Код ЄДРПОУ/ You control. – URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/02736863/ (дата звернення: 18.09.2024)
8. ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ /Опендатабот. – URL: <https://opendatabot.ua/c/02736863> (дата звернення: 18.09.2024)

9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с.
10. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ*. 2002. Вип. 20. С. 192 - 196.
11. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
12. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю: навч. посіб. Ч.1. у 2-х ч. Київ : Кондор, 2019. 424 с.
13. Кривов'язюк І. Детермінанти забезпечення ефективності управлінських інновацій в бізнесі. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*: Матеріали конференцій МЦНД, (21.10.2022; Дніпро, Україна). Дніпро, 2022. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/304/311>
14. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. (2019). Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Ринкова інфраструктура*, вип. 32, с. 149–154. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/24.pdf
15. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.
16. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. Тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2023. С.44-45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676>

17. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75-81.
18. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.
19. Офіційний сайт Головне управління ДПС у Вінницькій області – URL: <https://vin.tax.gov.ua> (дата звернення: 24.09.2024)
20. Офіційний сайт Головне управління статистики у вінницькій області – URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.09.2024)
21. Офіційний сайт Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-ekonomiky-i-investytsii> (дата звернення: 24.09.2024)
22. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Неміш Ю. В. Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7679028>
23. Петруня Ю.Є., Б Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
24. Рішення Вінницької міської ради «Про виконання Програми економічного і соціального розвитку Вінницької міської територіальної громади на 2023 рік та затвердження Програми економічного і соціального розвитку Вінницької міської територіальної громади на 2024 рік», 2023. 155 с.
25. Рішення Вінницької міської ради «Про затвердження Програми розвитку малого та середнього підприємництва Вінницької міської територіальної громади на 2024–2026 роки». 2024. 78 с.
26. Рішення Вінницької міської ради «Про хід виконання Програми сприяння залученню інвестицій у Вінницьку міську територіальну громаду на 2021-2023 роки та затвердження Програми сприяння залученню інвестицій у Вінницьку міську територіальну громаду на 2024-2026 роки». 2023. 47 с.

27. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, вип. 6, 2019. с. 161–177. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-6-269-161-177>
28. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
29. Цюцюра, С. В., Криворучко, О. В., & Цюцюра, М. І. (2015). Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*, (9). <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2012.9.%p>
30. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
31. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами:штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025)
32. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>
33. Шульженко, І. В., Остапенко, С. Ю., Симоненко, В. А. (2018). Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. № 4, с. 73–77. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/15.pdf
34. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57-61.

35. E. Buren et al., "Scaling AI in government," Deloitte. 2021, December 13. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-ai-survey.html>
36. Currey J, Botti M. Naturalistic decision making: A model to overcome methodological challenges in the study of critical care nurses' decision making about patients' hemodynamic status. *American Journal of Critical Care*. 2003; 12(3): 206-221.
37. Evolution of business activity: changes and trends / T. Grynko et al. *Actual problems of economics*. 2023. Vol. 1. № 269. P. 40–48. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-269-40-48>
38. Jonassen DH. Designing for decision making. *Educational Technology Research and Development*. 2012; 60(2): 341-359
39. Litvaj I, Ponisciakova O, Stancekova D, Svobodova J, Mrazik J. Decision-making procedures and their relation to knowledge management and quality management. *Sustainability*. 2022; 14(1): 572
40. Microsoft Dynamics: website URL: https://progresia.online/uk/crm?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=163790316462&utm_term=microsoft%20dynamics&utm_content=711018517092&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwl63BhBWEiwApN6_kiEuQIym53aR_TlONLakD_DLePvW0WSHFEE4_U4SJ23af1YCKRPKBoCwcwQAvD_BwE
41. Nutt PC. Investigating the success of decision making processes. *Journal of Management Studies*. 2008; 45(2): 425-455
42. QuickBooks: website. URL: <https://quickbooks.intuit.com/global/>
43. Sabaei D, Erkoyuncu J, Roy R. A review of multi-criteria decision making methods for enhanced maintenance delivery. *Procedia CIRP*. 2015; 37: 30-35
44. SAP: website. URL: <https://www.sap.com/ukraine/index.html>
45. Serwar A. The Role of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: A Critical Appraisal. *The Journal of Research Review*. 2023. Vol. 1. Is. 2. P. 77–85. URL: <https://www.thejrr.com/index.php/39/article/view/10>

46. Shahsavarani AM, Azad Marz Abadi E. The bases, principles, and methods of decision-making: A review of literature. *International Journal of Medical Reviews*. 2015; 2(1): 214-225
47. Sun C. Research on investment decision-making model from the perspective of «Internet of Things + Big data». *Future Generation Computer Systems*. 2020; 107: 286-292
48. Taherdoost H. Decision making using the Analytic Hierarchy Process (AHP); A step by step approach. *International Journal of Economics and Management Systems*. 2017; 2: 244-246. Available from: <https://ssrn.com/abstract=3224206>.
49. Yates JF. Decision management: How to assure better decisions in your company. John Wiley & Sons; 2003

The background of the page features a large, faint, circular seal of Donet National University. The seal contains a central shield with a compass, an hourglass, and a star. It is surrounded by a laurel wreath and includes the text "АЛМА МАТЕР" (Alma Mater) and "ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА" (In the name of Vasyl Stusa).

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування для оцінки думок та почуттів співробітників щодо процесу прийняття рішень у Департаменті економіки та інвестицій ВМР

Метою даного опитування є виявлення ставлення співробітників Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради до процесу прийняття управлінських рішень, їх оцінка ефективності, зрозумілості та прозорості цих процесів, а також визначення основних перешкод або можливостей для поліпшення. Нижче представлено анкету з використанням шкалового, відкритого та закритого форматів питань.

Структура анкети

Анкета складається з чотирьох основних блоків:

1. Загальні відомості про респондента.
2. Оцінка прозорості та зрозумілості процесу прийняття рішень.
3. Оцінка ефективності процесу прийняття рішень.
4. Рівень участі у прийнятті рішень та можливі рекомендації.

Анкета для опитування

1. Загальні відомості

№	Питання	Варіанти відповідей
1	Ваш стаж роботи в Департаменті?	До 1 року / 1–3 роки / 4–6 років / 7+ років
2	Ваш відділ	Інвестиційний / Економічного розвитку / Аналітики та прогнозування / Інше
3	Ваша посада	Керівник / Головний спеціаліст / Провідний спеціаліст / Інше

2. Оцінка прозорості та зрозумілості процесу прийняття рішень

Цей блок питань дозволяє визначити, наскільки співробітники вважають процес прийняття рішень прозорим і зрозумілим. Кожне питання оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 означає «абсолютно не погоджуюсь», а 5 — «повністю погоджуюсь».

№	Питання	Шкала оцінки (1–5)
4	Я розумію процес прийняття рішень у нашому Департаменті.	1 2 3 4 5
5	Критерії для прийняття рішень є чіткими та зрозумілими.	1 2 3 4 5
6	Мені зрозумілі завдання та цілі, на які спрямовані прийняті рішення.	1 2 3 4 5
7	Я вважаю, що процес прийняття рішень є прозорим.	1 2 3 4 5

3. Оцінка ефективності процесу прийняття рішень

Питання цього блоку спрямовані на визначення думок співробітників щодо ефективності рішень, що приймаються, та їх впливу на роботу департаменту.

№	Питання	Шкала оцінки (1–5)
8	Прийняті рішення сприяють досягненню цілей Департаменту.	1 2 3 4 5
9	Рішення приймаються вчасно.	1 2 3 4 5
10	Я задоволений якістю рішень, що приймаються у Департаменті.	1 2 3 4 5
11	Рішення дозволяють підвищити ефективність роботи в моєму відділі.	1 2 3 4 5

4. Рівень участі у прийнятті рішень та можливі рекомендації

Цей блок дозволяє оцінити рівень участі співробітників у прийнятті рішень та зібрати їхні рекомендації щодо покращення процесу.

№	Питання	Варіанти відповідей або поле для коментаря
12	Чи маєте ви можливість впливати на прийняття рішень у вашому відділі?	Так / Ні
13	Наскільки часто ваші пропозиції беруть до уваги під час прийняття рішень?	Завжди / Часто / Рідко / Ніколи
14	Ваша оцінка рівня комунікації з керівництвом у процесі прийняття рішень?	1 2 3 4 5
15	Які зміни ви б запропонували для покращення процесу прийняття рішень?	Поле для коментаря

Розвиток окремих галузей економіки ВМТГ у 2022 році

Галузь / КВЕД	Кількість підприємств*, одиниць	Сумарний чистий дохід, млн грн	Кількість штатних працівників, осіб	Кількість ФОП*, одиниць	Сумарний дохід, млн грн	Кількість найманих працівників, осіб
Сільське господарство	91	4 730,2	2 077	76	96,1	95
01. Сільське господарство	91	4 730,2	2 077	76	96,1	95
Агропереробка та харчова промисловість	92	22 562,7	6 582	137	313,6	171
10. Виробництво харчових продуктів:	86	19 430,6	5 814	134	308,3	73
10.3. Перероблення та консервування фруктів і овочів	10	2 222,1	688	7	5,9	9
10.4. Виробництво олії та тваринних жирів	17	7 746,1	1 224	16	56,0	142
10.6. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	19	2 539,7	766	6	11,5	13
10.7. Виробництво хліба, хлібобулочних і борошнених виробів	7	256,8	212	50	100,6	288
10.8. Виробництво інших харчових продуктів	13	2 259,7	2 085	29	76,3	174
11. Виробництво напоїв	6	3 132,2	768	3	5,3	98
Виробництво текстилю, одягу і взуття	22	213,3	658	142	206,0	252
13. Текстильне виробництво	4	1,9	9	33	48,7	68
14. Виробництво одягу	17	211,5	649	97	132,1	156
15. Виробництво шварт, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1	0,015	0	12	25,1	28
Оброблення деревини і виробництво меблів	41	4 004,4	1 426	149	210,1	182
16. Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини і корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	35	4 001,1	1 407	67	128,7	97
31. Виробництво меблів	6	3,3	19	82	81,4	85
Виробництво будівельних матеріалів	32	536,7	727	35	30,5	55
23. Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції:	32	536,7	727	35	30,5	55
23.1. Виробництво скла та виробів зі скла	0	0	0	3	4,7	6
23.3. Виробництво будівельних матеріалів із глини	3	52,4	175	0	0	0
23.5. Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	0	0	0	0	0	0
23.6. Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	16	399,1	464	30	24,8	43
Металюобробка	53	2 176,9	1 286	82	151,4	438
25. Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	53	2 176,9	1 286	82	151,4	438

Машини- і приладобудування	61	3 270,7	3 869	22	32,8	26
27. Виробництво електричного устаткування	13	774,2	684	5	9,9	7
28. Виробництво машин і устаткування, н. в. і. у.	39	2 039,5	1 437	16	22,5	10
29. Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	6	320,8	1 537	1	0,4	9
30. Виробництво інших транспортних засобів	3	136,2	211	0	0	0
Будівництво	227	8 520,2	4 884	58	51,6	124
41. Будівництво будівель	182	2 151,6	2 043	40	32,9	91
42. Будівництво споруд	45	6 368,7	2 841	18	18,7	33
Транспорт і складське господарство	163	6 245,5	3 135	461	445,2	983
49.4. Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей	108	1 574,6	1 264	368	357,7	846
52. Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	55	4 670,9	1 871	93	87,5	137
Сфера гостинності	92	160,6	843	691	960,5	2 177
55. Тимчасове розміщення	9	53,4	107	45	52,0	158
56. Діяльність із забезпечення стравами та напоями	28	88,7	478	574	848,5	1 955
79. Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	55	18,5	258	72	60,0	64
ІТ-сфера	113	6 195,6	926	4021	4 650,1	165
62. Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	92	6 090,4	757	3436	4 160,7	109
63. Надання інформаційних послуг	21	105,1	169	585	489,4	56
Торгівля	955	57 800,4	13 846	7 433	18 291,5	5 291
45. Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	96	3 814,8	1 383	697	1133,3	532
46. Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	737	41 203,6	7454	1476	7235,1	969
47. Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	122	12 782,0	5009	5260	9923,1	3790
Інші види діяльності	1 525	38 587,8	27 006	7 138	7 358,1	4 265
ВСЬОГО	3 467	155 005	67 265	20 445	32 797,5	14 224

Джерело: Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб — підприємств і ДСС (дані задекларовані на платформі vKursi.pro); Головне управління ДПС у Вінницькій обл.

* Дані щодо підприємств та ФОП відображають кількість тих суб'єктів, які мали дохід (були активними) впродовж 2022 року.

Дерево цілей, пріоритетів і завдань економічного розвитку ВМТГ

Рівні управління		Цілі / Пріоритети	Документи
СТРАТЕГІЯ	Візія	Висня ціль: Конкурентоспроможне українське місто на мапі Східної Європи Стратегічні наміри: СП 2 та СП 4. Диверсифікація та формування креативної економіки міста СП 5. Дерегуляція та стимулювання розвитку бізнесу Головні стратегічні цілі в галузі економіки: 1. Створення найкращих умов для бізнесу 2. Стале зростання економіки міста 3. Розвиток людського капіталу	Концепція інтегрованого розвитку Вінницької територіальної громади до 2030 року (КІРМ 2030)
	Стратегічні цілі	Стратегічні пріоритети: СП 1. Цифровізація муніципального простору СП 3. Муніципальні інвестиції СП 4. «Зелена» економіка та smart-спеціалізація СП 6. Пульсуюче місто Стратегічні цілі: 4.1. Розвинутий сталий і соціально відповідальний бізнес 4.2. Економічне зростання через інновації 4.3. Перехід до «зеленої» економіки 6.2. Сталий туризм Базові пріоритети: (1) Модернізація і розвиток економіки (харчової, деревообробної, текстильної, машинобудівної галузей) (2) Плани розвитку нових галузей (ІТ-сектора, креативної економіки, зеленої енергетики) (3) Розвиток МСП	Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року (Стратегія 3.0) Декларація про Зелений курс Вінниці
ТАКТИКА	Операційні цілі і завдання	Пріоритетні завдання: (1) Стандарти залучення інвестицій (2) Сучасна інфраструктура і високотехнологічне виробництво (3) Інвестиції в пріоритетні напрями розвитку (4) Державно-приватне партнерство	Програма сприяння залученню інвестицій на 2024–2026 роки
		Пріоритети і наскрізні теми: Наскрізні теми: (1) Формування галузевих кластерів (2) Безпечне екологічне середовище для громади (3) Нарощування людського капіталу	Програма розвитку малого та середнього підприємництва на 2024–2026 роки
		Пріоритети: 1. Сприятливі політика і регулювання 2. Доступні фінансові ресурси 3. Розвинена інфраструктура підтримки	
		Пріоритетні завдання: (1.1) Конкурентоспроможний туристичний продукт (1.2) Розвинута туристична інфраструктура (1.3) Якість послуг (2.1) Маркетинг дестинації (2.2) Позитивний імідж громади	Програма розвитку туризму та промисловості громади на 2024–2026 роки
		Пріоритетні завдання: (1) Розвиток землеробства та глибокої переробки аграрної продукції (2) Органічне виробництво (8) Інфраструктура аграрного ринку (9) Інвестиції та нові робочі місця (10) Організаційна підтримка суб'єктів господарювання в аграрному секторі	Програма розвитку аграрного сектора та забезпечення продовольчої безпеки на 2023–2025 роки
		Пріоритетні завдання: (1) Екологічна свідомість і екологічна освіта (2) Покращення стану водних ресурсів (3) Вдосконалення системи поводження з відходами (4) Охорона і раціональне використання зелених насаджень, збереження природно-заповідного фонду (5) Покращення якості атмосферного повітря	Програма охорони навколишнього природного середовища на 2021–2025 роки