

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-1-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Наталя ЧАЙКА

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного
управління, доцент
_____ Людмила НАБОКА

ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1 Поняття і специфіка прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	7
1.2 Сучасні моделі й технології прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	16
РОЗДІЛ 2 СТАН І ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	25
2.1 Правове регулювання процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування: сучасні проблеми та виклики	25
2.2 Досвід зарубіжних країн щодо застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування	35
РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	43
3.1 Основні тенденції впровадження штучного інтелекту та технології блокчейн у процес прийняття рішень органами місцевого самоврядування	43
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування на основі моделювання	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

ВА	військові адміністрації
ДУ	державне управління
ВЦА	військово-цивільних адміністрації
ЕТ	електронні технології
МС	місьцеве самоврядування
ОДВ	органи державної влади
ОПВ	органи публічної влади
ОМС	органи місцевого самоврядування
ПОУ	підприємства, організації, установи
СМС	система місцевого самоврядування
США	Сполучені Штати Америки
ШІ	штучний інтелект
COVID-19	coronavirus disease 2019, офіційно скорочена назва інфекційної хвороби, виявленої у людини у 2019 році, аббревіатура

ВСТУП

Актуальність теми. В органах місцевого самоврядування управлінські рішення є основою для вирішення питань місцевого значення, задоволення ініціатив, інтересів і потреб жителів, підставою для використання ресурсів і управління комунальним майном, підґрунтям для створення умов для комфортного життя громадян та розвитку територіальної громади. Сучасні технології дозволяють оптимізувати цей процес, надати вичерпну інформацію про рівень розвитку різних галузей, зберегти і систематизувати її, змодельовати потенційні виклики і загрози, запобігти втратам, показати найоптимальніший шлях досягнення поставлених цілей. Тому правильне, продумане і своєчасне застосування нових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування та безпосередньо у процес прийняття рішень значно посилює прогрес управління та розвиток громади.

Питання прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, пошук і виявлення факторів, які впливають на цей процес, визначення сучасних технологій, які спроможні забезпечувати найкращий результат від їх ухвалення, постійно привертають увагу науковців. Дослідження у цій сфері здійснювали В. Авер'янов, В. Бакуменко, А. Васильєв, С. Гук, А. Дегтяр, А. Крупник, Б. Литвак, А. Мельник, О. Оболенський, Н. Нижник, Е. Саак, Н. Чумаченко та ін. Втім, не зважаючи на високий рівень наукових здобутків, низка актуальних теоретичних та прикладних питань, пов'язаних зі стрімким розвитком інформаційних технологій та потребою органів місцевого самоврядування приймати управлінські рішення в умовах повномасштабної війни, потребують продовження досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних пропозицій щодо запровадження сучасних технологій для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Для досягнення мети визначено такі *завдання*:

- охарактеризувати підходи до визначення поняття та з'ясувати специфіку прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;
- дослідити сучасні моделі й технології прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;
- розкрити проблеми правового регулювання процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в умовах сучасних трансформацій та викликів;
- узагальнити досвід застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень у органах влади зарубіжних країн;
- підготувати пропозиції щодо запровадження сучасних технологій для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування України.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – процес запровадження сучасних технологій для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. При підготовці магістерської роботи застосовано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи: проведено аналіз наукової літератури та законодавчих актів, що визначають специфіку управлінських рішень і порядок їх прийняття в органах місцевого самоврядування, зміни, зумовлені уведенням правового режиму воєнного стану; використано методи індукції та дедукції для вивчення сучасних технологій прийняття рішень у зарубіжних країнах; тенденції розробки і можливість упровадження штучного інтелекту, технології блокчейн, моделювання у процес прийняття рішень органами місцевого самоврядування України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання органами місцевого самоврядування пропозицій для упровадження сучасних технологій прийняття управлінських рішень на етапах

їх підготовки та реалізації; запровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну і моделювання, що дозволяє глибше аналізувати різні ситуації в громаді, прогнозувати напрямки її розвитку, визначати потенційні загрози, виклики і наслідки, обирати найбільш перспективні альтернативи, спрямовані на стабілізацію процесів, формування стійкості та подальший розвиток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття і специфіка прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Прийняття та реалізація рішень є основою будь-якої діяльності та підставою для змін у будь-якій сфері. Необхідність цього процесу пов'язана з усіма аспектами функціонування організації, діяльність якої орієнтована на забезпечення конкретного результату. В органах публічної влади управлінські рішення мають надзвичайно важливе значення ще й тому, що вони є головним продуктом їхньої діяльності. Зважаючи на це, питання обґрунтованості, ефективності та якості управлінських рішень є завжди актуальними.

У науковій літературі можна зустріти різні підходи до визначення поняття «управлінське рішення». При цьому аналіз свідчить, що ця проблематика вивчається науковцями не тільки у сфері публічного управління та адміністрування, а й менеджменту, економіки, права, соціології, психології та інших наук, – практично всіх, у яких людина (особа, громадянин) є активним суб'єктом і об'єктом відносин та діяльності.

Наприклад, В. А. Василенко пояснює, що «це обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми [5]».

С. В. Мочерний вважає, що це «усвідомлений вибір однієї оптимальної або декількох найімовірніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення певної мети [11]».

Н. Т. Мала розглядає це поняття як «результат розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його

прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту [21]»

Г. О. Глоба вказує на те, що це «розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес, який здійснюється в межах компетенції суб'єкта управління, внаслідок чого виникає проєкт зміни в організації, підприємстві, установі в цілому або окремих їх ланках [8].

Н. С. Скопенко, О. О. Шеремет, М. В. Єрьомін [40], аналізуючи й узагальнюючи інші визначення цього поняття роблять висновок про те, найбільш уживаним його трактуванням є:

- результат управлінської діяльності;
- результат творчої співпраці зацікавлених сторін;
- рішення, що ухвалюються в управлінській системі.

Розглядаючи організаційно-правові засади державного управління, Н. С. Миронова та В. В. Нікітін характеризують управлінське рішення як практичний прояв процесуального підходу до управління. На їхню думку, воно означає «сукупність цілеспрямованих дій апарату управління щодо узгодження спільної діяльності людей для досягнення визначеної мети» [23]».

Науковці акцентують увагу на трьох підходах до визначення поняття «управлінське рішення» в системі державного управління, які конкретизують формат такого результату – досягнення мети. На їхню думку, це:

- «вид діяльності, тобто етап процесу управління, що пов'язаний з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій;
- зміст впливу – опис дій, що передбачаються з боку керуючої системи стосовно керованої;
- дії апарату управління, тобто акти організаційно-практичної діяльності керівництва, що реалізують управлінський вплив – конкретні документи, які ухвалюються органом влади та його посадовими особами [23]».

Такий підхід до розуміння управлінських рішень можна застосувати до тих із них, які приймаються у системі місцевого самоврядування (далі – СМС). Оскільки державне управління (далі – ДУ) та місцеве самоврядування (далі – МС) є підсистемами системи публічного управління, тому низка характеристик,

у тому числі й щодо управлінських рішень, є тотожними. Відмінності між ними полягають у межах і масштабах поширення та формами і методами реалізації, які зумовлюються компетенцією учасників – законодавчо визначеними повноваженнями. Таким чином, підкреслюється розуміння того, що прийняття управлінського рішення є компетенцією керівника (керуючого органу) як суб'єкта управління

Отже, прийняття рішень в управлінні – це процес, за допомогою якого керівники аналізують проблеми, оцінюють альтернативи та обирають найбільш доцільну сукупність дій для досягнення цілей організації. Це наріжний камінь ефективного лідерства, оскільки управлінські рішення формують напрямок, ефективність та стійкість організації.

Прийняття управлінських рішень забезпечує оптимізацію ресурсів, зменшення ризиків та узгодження зі стратегічними цілями. У сучасному динамічному світі особливості системи управління, роль керівників та всіх учасників процесу управління, які долучаються на різних етапах до прийняття рішень, набуває надзвичайно важливого значення. Адже від їхніх особистісних якостей, професіоналізму, глибини володіння ситуацією, обізнаності про сучасні підходи, технології та інновації у сфері управління залежить успішність результату.

Система місцевого самоврядування є частиною системи публічного управління. Вимоги, моделі, методи і технології прийняття управлінських рішень включають як загальні, так і спеціальні (притаманні лише для цієї системи) характеристики.

Наприклад, вимоги, які висуваються до управлінських рішень, є загальними. До них можна віднести такі:

- всебічну обґрунтованість рішення;
- своєчасність прийняття рішень, оскільки передчасні або запізнні управлінські рішення не приносять жодної користі суспільству в цілому чи конкретній громаді;
- суворе дотримання наданих прав і повноважень суб'єктами

управління;

- відповідність ухвалених управлінських рішень прийнятим рішенням тощо.

У той же час рішення в органах місцевого самоврядування (далі – ОМС) мають низку особливостей. А саме:

- публічний характер (спрямовані на задоволення суспільних потреб громади, а не отримання прибутку);

- орієнтовані на широке коло інтересів територіальних громад (стосуються вирішення питань комунального господарства, благоустрою, соціального захисту, містобудування та ін.; визначаються інтересами і потребами життя мешканців громад, мають значні наслідки для їх комфортної та безпечної життєдіяльності);

- потребують узгодження інтересів різних груп населення та поєднання місцевих і державних інтересів, а також раціональних (нормативних) та поведінкових (досвід, психологія) аспектів ухвалення рішень;

- зумовлююся повноваженнями та нормами законодавства (приймаються в межах повноважень, визначених законами та підзаконними актами, на основі норм і стандартів);

- передбачають поєднання колегіальності прийняття представницькими органами (радами) та одноосібності – керівниками виконавчих органів, що забезпечують реалізацію колегіальних рішень, при цьому рішення, які ухвалені колегіально, тобто сесії рад, мають обов’язково бути оприлюдненими, а у визначених законом випадках (регуляторні акти [35]) потребують обов’язкового громадського обговорення);

- значно залежать від спроможності місцевих бюджетів (обумовлюються рівнем наповнення місцевих бюджетів, їх реалістичністю та економічною обґрунтованістю);

- потребують дотримання принципів відкритості, прозорості, гласності, доступності до інформації;

- передбачають широку участь членів територіальної громади у

обговоренні, підготовці та реалізації.

Послідовність етапів, порядок їх проведення, зміст і процедури, які застосовуються до процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень у ОМС теж мають низку особливостей. Адже як процес підготовки рішень, так і їх прийняття потребують дотримання умов і послідовності розгляду, попереднього опрацювання, максимального залучення усіх зацікавлених сторін, пошуку компромісів та узгоджень, підтримання більшістю депутатського корпусу і тільки потім – реалізації.

Таким чином, ця діяльність є управлінською технологією, яка розкриває порядок організації підготовки, ухвалення і практичного виконання управлінських рішень. Основні її етапи, зміст і форми роботи на кожному з них, учасники, умови здійснення і підстави для прийняття / утримання від прийняття рішення визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33] та регламентами відповідних рад.

Надзвичайної важливості набуває діяльність щодо підготовки управлінського рішення як конкретного нормативно-правового акта. Цю діяльність учені-юристи характеризують як нормотворчий процес місцевого самоврядування, що включає в себе комплекс послідовних організаційних та юридико-технічних дій щодо прийняття, зміни та скасування нормативно-правового акта місцевого самоврядування [27].

На рис. 1.1 наведено основні етапи і стадії нормотворчого процесу, які співпадають зі змістом основних етапів підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень, що пропонуються в менеджменті та публічному управлінні [17; 19; 26], але не включає останнього етапу – реалізації управлінського рішення. Прийняття кожного управлінського рішення відбувається відповідно до компетенції ОМС. Дотримання цих дій є обов'язковим, а їх порушення чи зміна надає право вважати рішення нелегітимним, отже, воно може бути скасованим.

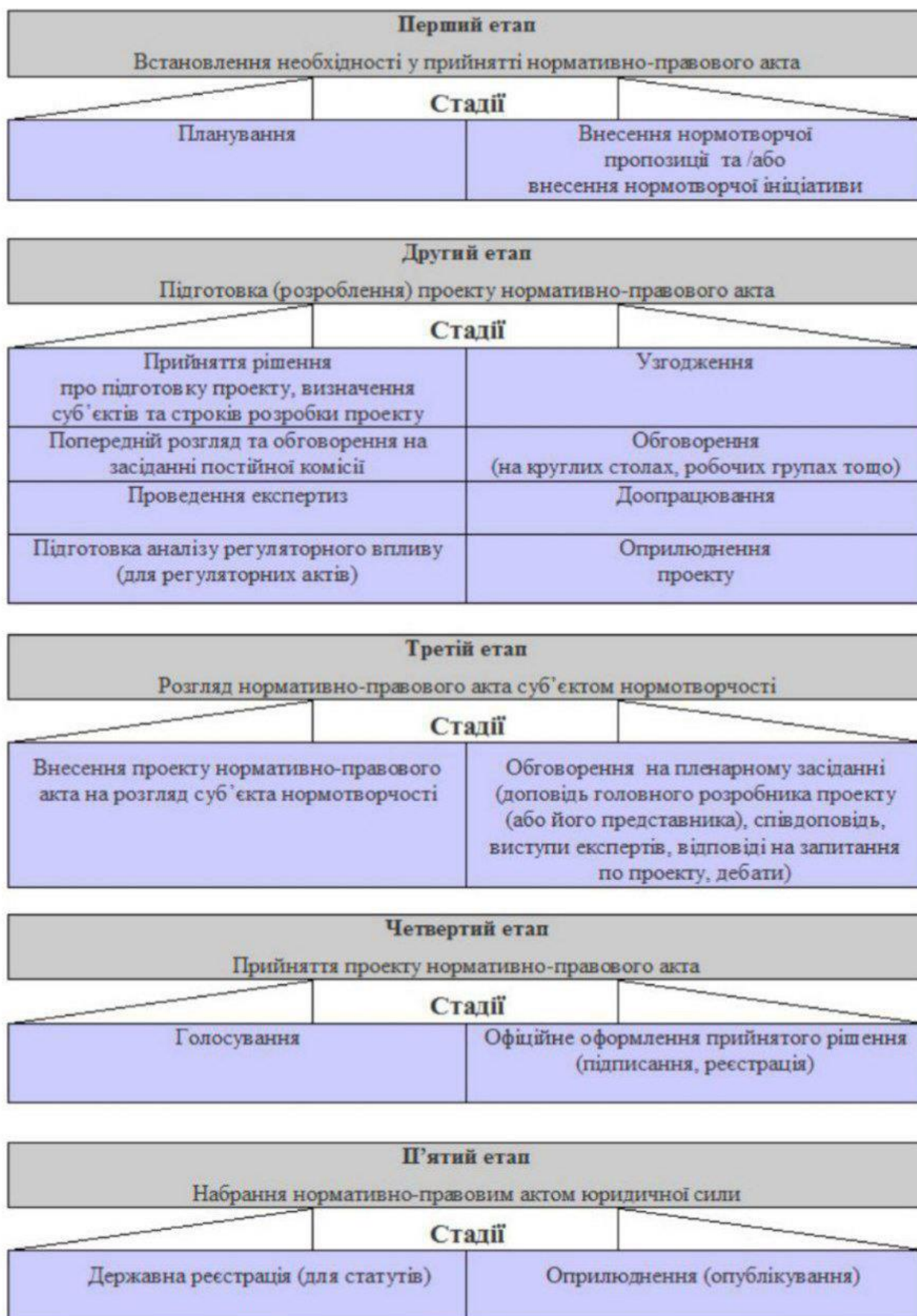


Рисунок 1.1 – Етапи та стадії нормотворчого процесу місцевого самоврядування [27]

Згідно із Законом [33] ОМС включають представницькі органи, які є виборними, – це відповідні сільські, селищні, міські, районні та обласні ради. Вони утворюються територіальними громадами сіл, селищ або міст, а також територіальними громадами районів, областей, наділяються відповідно закону повноваженнями і правом вирішувати питання місцевого значення, що реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах. Ради (крім районних і обласних) мають право утворювати виконавчі комітети й виконавчі органи та бути засновниками від імені територіальних громад комунальних підприємств, організацій та установ (далі – ПОУ). Саме організації діяльності рад у Законі приділяється значна увага та нюансам ухвалення ними управлінських рішень. Зважаючи на це, можливість застосування нових технологій на етапі безпосереднього прийняття управлінських рішень в ОМС є доволі обмеженою.

Однак, перш ніж проєкт рішення включається до порядку денного для прийняття, над ним проводиться ретельна робота з підготовки у профільних депутатських комісіях ОМС. Цей етап як раз передбачає обговорення, узгодження, проведення експертиз, збір додаткової різнопланової інформації, залучення зацікавлених фізичних і юридичних осіб, підготовку й оприлюднення проєкту, аналіз пропозицій тощо. Саме в процесі виконання наведених дій можна застосовувати різноманітні сучасні технології для прийняття більш ефективних і обґрунтованих управлінських рішень.

Порядок і особливості прийняття рішень відповідною радою розкриваються у окремому розділі (главі) її регламенту, який приймається кожним скликанням ради не пізніше, ніж на другому засіданні [35]. Зазвичай пленарні засідання рад відбуваються у сесійній залі приміщень цих рад. Але після початку пандемії COVID-19 та повномасштабної війни з міркувань безпеки до ст. 46 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33] було внесено зміни і дозволено радами проводити пленарні засідання дистанційно з використанням сучасних комунікативних технологій, обов'язковою відеофіксацією і трансляцією засідань в мережі Інтернет у режимі реального

часу, крім випадків розгляду питань, що містять інформацію з обмеженим доступом (однак транслявання в умовах режиму воєнного стану призупинено до його відміни) [33]. Використання дистанційних форм роботи також є свідченням застосовування нових технологій у діяльності ОМС при прийнятті рішень.

Утім важливим є не тільки факт прийняття рішення чи його наявність. Практичною значущістю кожного управлінського рішення є те, як воно змінює/покращує суспільні відносини, дії, поведінку, умови, ситуацію в конкретній сфері життєдіяльності громади. Отже, важливими є сукупність дій ОМС, спрямованих на успішну реалізацію рішень.

Ця теза підтверджується і у статті [19], де наголошено, що «цінність управлінського рішення проявляється у момент реалізації та встановлюється у підсумку аналізу одержаних результатів». В. Колпаков також вказує на те, що «дії передують облік її наслідків та усвідомлення її мотивів, прийняття рішення, виникнення наміру його здійснити, складання плану для його здійснення... Насправді будь-яка справді вольова дія є виборчим актом, що включає свідомий вибір та рішення [15, с. 53]».

В ОМС забезпечують практичну реалізацію рішень виконавчий комітет і виконавчі органи ради. Вони теж ухвалюють рішення для забезпечення виконання рішень відповідної ради, але ці рішення мають максимально конкретний владно-розпорядчий характер і потребують деталізації заходів, дій, ресурсів, узгодження, координації та кооперації діяльності.

У цьому контексті великого значення набуває компетентність фахівців ОМС, їхня здатність працювати з різними технологіями як підготовки, так і реалізації управлінського рішення. На рисунку 1.2 наведено взаємозв'язок основних компонентів у процесі реалізації управлінського рішення.

Необхідність забезпечувати максимальний ефект від використання ресурсів і підвищувати якість виконаної роботи спонукають ОМС використовувати не тільки різні технології, а й нові методи, форми діяльності.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок компонентів процесу реалізації управлінського рішення [41]

Особливість їх комбінації та застосування залежать від виду рішення, яке було ухвалене (наприклад, стратегічного, тактичного чи оперативного характеру), сфери або галузі, для врегулювання відносин чи подолання проблем у якій ухвалюється рішення, умов діяльності (визначеності, часткової чи повної невизначеності) тощо. Тому з урахуванням різноманітних обставин на цьому етапі можуть застосовуватися технології антикризового, стратегічного, проєктного управління, здійснюватися орієнтація управління на результат чи досягнення цілей.

Утім стрімкий розвиток техніки, комунікативних систем, процеси глобалізації та інтеграції значно впливають на прийняття управлінських рішень ОМС та технології, які вони можуть використовувати.

1.2 Сучасні моделі й технології прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Успішність управлінських рішень ОМС значно залежать від інформації, яка використовується при виборі альтернатив і умов, які впливають на визначення проблем, що потребують врегулювання, ступеня ризику, який супроводжує процес ухвалення рішення, наявних ресурсів. Для того, щоб управлінські рішення були результативними, використовують різні моделі їхнього прийняття (табл. 1.1) [3].

Таблиця 1.1 – Моделі прийняття управлінських рішень [3]

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

Моделі, наведені у таблиці 1.3, ґрунтуються на розумінні ступеня визначеності ситуації при ухваленні управлінських рішень. Це впливає на діяльність ОМС та змушує їх гнучко реагувати на виклики, які з'являються в

умовах невизначеності. Особливо такі моделі стали актуальними після початку війни. Адже інформація про стан держави і територіальних громад може змінюватися дуже стрімко, відповідно до нових викликів і загроз, які потребують оперативного реагування. Тому на сьогодні в ОМС використовуються усі три моделі, зважаючи на ті обставини, які складаються на момент прийняття рішення, його доцільність, обґрунтованість і раціональність.

Утім, коли ситуація стабільна і контрольована, в ОМС надається перевага прийняттю раціональних рішень (рис. 1.3) [6], орієнтованих на стратегічний розвиток громади з використанням проєктного підходу і проактивних стратегій антикризового управління, що передбачають спрямування діяльності на аналіз, діагностику, прогнозування і раннє виявлення можливості появи криз.

На кожному етапі прийняття рішень можна використовувати сукупність як нових, так і перевірених часом управлінських технологій.

У науковій літературі під технологіями прийняття управлінських рішень в ОМС розглядають систему послідовних процедур, методів та етапів (від аналізу проблеми до виконання рішення), які керівник застосовує для вибору найкращого варіанту дій для досягнення цілей ОМС, включаючи збір та аналіз інформації, генерацію альтернатив та їх оцінку. Це циклічний процес, що перетворює проблему на конкретні дії, охоплюючи підготовку, та і безпосередньо прийняття та реалізацію рішення.

У деяких наукових працях сам процес підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень розглядається як технологія. Однак у такому випадку технологією можна вважати будь-який процес, що містить певну сукупність етапів, які реалізуються у певній послідовності.

В сучасних умовах технологічного прогресу пропонуємо розглянути декілька нових технологій, які сприяють удосконаленню та оптимізації цього процесу.

У першу чергу привертають увагу технології зумовлені цифровізацією. ОМС намагаються знайти і впровадити у практику роботи такі рішення, щоб, з одного боку, вони сприяли кращому обслуговуванню жителів громад, а з

іншого, – дозволяли оптимальніше використовувати ресурси не тільки фінансові, а й людські, матеріальні, інформаційні, організаційні та часові. Тому розуміння видів таких технологій, їх переваг, а також труднощів у запровадженні дозволить працівникам впевненіше проходити цифрову трансформацію [49].



Рисунок 1.3 – Модель раціонального прийняття управлінських рішень в ОМС [14]

Цифрові інструменти, які дедалі більше використовують ОМС, сприяють підвищенню ефективності їх роботи, активізації та залучення мешканців до процесів ухвалення рішень, раціоналізації їх діяльності та організації процесів

загалом. Розглянемо декілька видів таких технологій, зібраних на основі узагальнення світового і вітчизняного досвіду.

Місцеві (у т.ч. адміністративні) послуги на основі штучного інтелекту – це чат-боти та віртуальні помічники на базі штучного інтелекту, які оптимізують запити мешканців, тоді як алгоритми машинного навчання допомагають в аналізі даних, допомагаючи службовцям ефективніше приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, у ОМС можна впровадити чат-бот для керування потоком стандартних запитань за зверненнями громадян, або сортування і перенаправлення звернень, дозволить штучному інтелекту негайно надавати інформацію. Це може зменшити навантаження від надмірних дзвінків до персоналу та дозволить їм ефективніше розподіляти ресурси.

Інтегровані цифрові робочі процеси. У світі спостерігається відхід від ізольованих систем, департаменталізації і повернення до інтегрованих підходів. Для цього запроваджують інтегровані цифрові робочі процеси, які дозволяють об'єднувати відділи. Ці системи підвищують ефективність, зменшують надмірну кількість фахівців та нюансів у роботі, створюють певні алгоритми і стандарти у її виконанні як для персоналу, так і мешканців, формують зразки досвіду. Зокрема, інтегруючи дозволи, перегляд планів, проведення перевірок, фахівці ОМС можуть усунути вузькі місця та забезпечити більш послідовне надання послуг [49].

Створення хмарного середовища для збору, накопичення і обміну інформацією про роботу, рішення ОМС. Хмарні обчислення стають стандартом для програмного забезпечення ОМС, пропонуючи масштабованість, безпеку та економічну ефективність. Хмарні рішення дозволяють співпрацювати між відділами та покращують доступ до критично важливих даних з будь-якого місця. Це дозволяє ефективно й оперативно відновлювати роботу після аварій, катаклізмів; планувати роботу безперервно, забезпечуючи працездатність органу влади і надаючи найбільш затребувані послуги навіть під час надзвичайних ситуацій.

Мобільні інспекції. Це цифрові інструменти, які дозволяють проводити

мобільні інспекції за допомогою додатків, що надає можливість інспекторам відстежувати порушення, фотографувати та використовувати контрольні списки на місцях. Ці системи покращують дотримання вимог та допомагають місцевим органам влади ефективніше керувати проектами. Мобільні інспекції можуть зменшити обсяг паперової роботи та пришвидшити процес звітності, допомагаючи інспекторам виконувати більше оцінок за менший час [49].

Додатки для мешканців. Мобільні додатки, розроблені для громадян, дозволяють мешканцям повідомляти про проблеми, отримувати доступ до державних послуг та брати участь у місцевих процесах прийняття рішень. Вони підвищують залученість громади та сприяють більш оперативному управлінню. Такі функції, як інтерактивні календарі, відстеження послуг у режимі реального часу та онлайн-запити на прийом, підвищують доступність та зручність для мешканців.

Цифрові дозволи та ліцензування. Автоматизація процесів видачі дозволів та ліцензування зменшує обсяг паперової роботи і пришвидшує отримання схваленень. Онлайн-платформи дозволяють підприємствам та мешканцям подавати заявки, відстежувати їх опрацювання та отримувати схвалення без зайвих затримок. Цифрові рішення також дозволяють створювати автоматичні сповіщення, гарантуючи, що заявники залишатимуться в курсі всього процесу.

Онлайн-платежі. ОМС розширюють свої можливості цифрових платежів, дозволяючи мешканцям сплачувати збори онлайн. Безпечні онлайн-транзакції зручніші для мешканців та зменшують адміністративне навантаження на співробітників. Пропонуючи онлайн-платежі та інтегруючи їх у державні веб-сайти та додатки, муніципалітети покращують доступність, одночасно зменшуючи обробку готівки та особисті візити [49].

Посилені заходи кібербезпеки. З розвитком кіберзагроз місцеві органи влади надають пріоритет інвестиціям у кібербезпеку. Розширене виявлення загроз, багатофакторна автентифікація та програми навчання з кібербезпеки мають вирішальне значення для захисту конфіденційних публічних даних. Багато муніципалітетів також впроваджують системи безпеки з нульовою

довірою для посилення захисту від кібератак та захисту критично важливої інфраструктури.

Розробка політики на основі даних. ОМС використовують дані для підвищення ефективності. Управління на основі даних гарантує, що рішення ґрунтуються на доказах, підвищуючи ефективність місцевої політики. Місцеві органи влади можуть робити обґрунтований вибір, який покращує якість муніципальних послуг та підвищує добробут громади, аналізуючи тенденції у запитах на послуги, використанні інфраструктури та відгуках мешканців.

Управління цифровими записами. ОМС оцифровують записи для покращення доступності документів, безпеки та відповідності вимогам. Хмарні системи управління записами допомагають муніципалітетам ефективно зберігати та отримувати документи, одночасно зменшуючи ризик втрати або загублення файлів. Цифрові записи також підвищують прозорість, роблячи публічні записи легшими для мешканців [49].

Державно-приватне партнерство для інновацій. Співпраця з технологічними фірмами приватного сектору стимулює інновації в місцевому самоврядуванні. Державно-приватне партнерство дозволяє муніципалітетам впроваджувати передові технології, від розумної інфраструктури до рішень на основі штучного інтелекту, без перевантаження державних бюджетів [49].

Інша група технологій розкриває можливості того, як за їх допомогою можна удосконалити безпеку громадян, підвищити оперативність прибуття поліцейських, рятувальників, медиків на місце надзвичайної події та своєчасно надати допомогу, об'єктивно оцінити ситуацію, забезпечити неупередженість при розгляді ситуації, ефективну організацію взаємодії тощо. До них можна віднести.

3AM Innovations – це новації, які спеціалізуються на підтримці систем реагування на надзвичайні ситуації. Платформа інтегрує дані з різних джерел та надає візуалізовану інформацію в режимі реального часу. Це дозволяє аварійно-рятувальним службам швидко приймати точні та обґрунтовані рішення. Наприклад, платформа використовує 3D-картографування, відстежує рельєф

місцевості та пропонує миттєву командну співпрацю для скоординованого реагування. Застосування таких рішень допомагає знизити ризики як для персоналу, так і для громадян під час надзвичайних ситуацій [45].

Aclima є піонером нового методу картографування та аналізу забруднення повітря і парникових газів. Використовуючи як мобільні, так і стаціонарні датчики, Aclima вимірює забруднювачі з високою точністю щосекунди. Зібрані дані обробляються за допомогою платформи Aclima Pro, яка перетворює наукові вимірювання на детальну аналітику та візуалізовані результати. Це дозволяє ОМС та громадським організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо скорочення викидів та покращення якості повітря.

Cardinality – пропонує SaaS-рішення – програмне забезпечення, що розміщується постачальником послуг і надається через Інтернет, на основі підписки, спеціально розроблене для державних і муніципальних установ у сферах охорони здоров'я, соціальних послуг та трудових ресурсів. Ці рішення допомагають швидко розгортати нові функції з меншими витратами на впровадження та обслуговування. Вони слугують альтернативою універсальним CRM-системам і спеціально спрямовані на покращення послуг для громадян [45].

Axon AI – продукт Американської технологічної компанії (Axon Enterprise) – це провідна операційна система громадської безпеки, яка використовує штучний інтелект (далі – ШІ). Система інтегрує дані з різних джерел у режимі реального часу та використовує аналітику для покращення реагування правоохоронних органів. Примітною особливістю є використання дронів для швидкого реагування в надзвичайних ситуаціях та для захисту повітряного простору від несанкціонованих дронів. Крім того, штучний інтелект генерує текстові звіти з нагрудних камер протягом кількох секунд.

Bludot – (Blue Dot Network –BDN) – це система сертифікації якісних інфраструктурних проєктів. Її веб-платформа пропонує рішення для розвитку та підтримки місцевого бізнесу. CRM-платформа: розроблена для команд ED, як інструмент, що допомагає підтримувати та розширювати бізнес за допомогою

автоматизованого відстеження, звітності, прямого зв'язку та аналітики, що покращує взаємодію між бізнесом, маркетингом та управлінням.

Платформа охоплює декілька додатків:

- каталог BLUDOT: публічний бізнес-довідник, який просуває місцевий бізнес серед мешканців та туристів;
- базу даних: список місцевих підприємств, галузей, кількості працівників тощо.
- інформацію розвиток робочої сили: сприяє взаємодії з місцевими роботодавцями та працівниками, сприяючи розвитку місцевих робочих місць та створюючи можливості для місцевих талантів [45].

Crowd-технології – це відносно нова управлінська практика; яка реалізується як соціальна технологія громадської участі, що здійснюється із застосуванням інтелектуальних можливостей великої кількості людей із розподілом процесу на окремі частини; це досвід соціально-мережевого вирішення завдань управління і спроба створити та використовувати в управлінні систему людина-машина [39].

Слід відзначити, що надзвичайної важливості набувають технології організації взаємодії з мешканцями чи отримання зворотного зв'язку як реакції на вплив чи прийняте рішення.

Feedback – технології отримання зворотного зв'язку використовуються для підвищення ефективності досягнення результатів. Вони включають врахування побажань споживачів, партнерів у подальшій поточній роботі чи розробці стратегії розвитку.

Encouraging initiative – технології заохочення ініціативи, коли персонал ОМС активно стимулюється до розвитку креативності, підвищення ефективності та стимулювання інновацій. Для бізнес-середовища – це звичний підхід до управління людським капіталом, який приносить плоди та довів свою ефективність. У ОМС переважно зосереджується увага дотриманні нормативних актів та забезпеченні виконання планових показників. Це призводить до того, що система стимулювання ефективної праці значно

спотворюється, і з функції стимулювання вона перетворюється на функцію компенсації нижчого рівня заробітної плати, що, природно, тягне за собою втрату цільової мети системи мотивації.

Отже, можна зробити висновок про те, що сучасні технології прийняття рішень в місцевому самоврядуванні включають електронне урядування та перехід до публічного врядування і спираються на мережеві моделі взаємодії для мобільності та прозорості, використання аналітичних інструментів (Big Data, ШІ) для обґрунтованого вибору, а також інноваційні форми громадської участі (електронні петиції, онлайн-консультації), що підвищують якість рішень через залучення мешканців і експертів, інтегруючи раціональні методи та поведінкові підходи.

Враховуючи ці тенденції ОМС можуть підвищити ефективність надання послуг і організацію процесів, покращити довіру громадськості, сформувати кращу взаємодію та стійкість у громаді. Інвестування в сучасні рішення дозволяє ОМС забезпечувати довгостроковий успіх, гарантуючи, що вони зможуть продовжувати надавати високоякісні послуги, адаптуючись до змін і потреб.

РОЗДІЛ 2

СТАН І ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Правове регулювання процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування: сучасні проблеми та виклики

У ч. 2 ст. 19 Конституції України визначено, що органи державної влади (далі – ОДВ) та ОМС, їх посадові особи зобов’язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [16]. Отже, питання підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень в ОМС має бути чітко нормативно визначеним і закріпленим.

Конституційні основи місцевого самоврядування становлять норми – принципи Конституції України, які містяться більше, ніж у 20 її статтях. Їх інколи систематизують у окремі групи, які закріплюють і регламентують:

- засади конституційного ладу, народовладдя, рівність усіх форм власності, гарантії для місцевого самоврядування;
- регламентацію діяльності місцевого самоврядування щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина;
- правові, організаційні, матеріальні та фінансові основи місцевого самоврядування;
- правові гарантії та судовий захист прав місцевого самоврядування.

Ці принципи розкривають природу, специфіку організації та функціонування ОМС і визначають особливості підходів до прийняття управлінських рішень у них.

Так, з одного боку, ОМС та їх посадові особи мають у своїй діяльності керуватися Конституцією і законами України, актами Президента України,

Кабінету Міністрів України, юрисдикція яких поширюється на територію всієї держави і стосується загальних питань її розвитку чи виконання головних функцій управління. А з іншого, – вони мають приймати управлінські рішення, які б забезпечували вирішення питань місцевого значення, сприяли створенню належних умов для життя на рівні конкретних територіальних громад та забезпечували їх розвиток. Тому діяльність ОМС здійснюється відкрито і гласно, базується на колективному, вільному обговоренні та вирішенні питань, урахуванні громадської думки при прийнятті управлінських рішень.

Зважаючи на це, система законодавчих і нормативно-правових актів у сфері МС будується на принципах жорсткої ієрархії, що передбачає:

- верховенство норм Конституції України – норми всіх інших актів не можуть суперечити конституційним нормам, вони мають бути спрямовані на деталізацію і конкретизацію положень конституційних норм;
- вищу юридичну силу норм законів України, в першу чергу Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33], по відношенню до підзаконних актів – рекомендацій і постанов Кабінету Міністрів України, які допомагають забезпечувати роботу ОМС у реалізації загальних питань організації їх діяльності (типові положення, рекомендовані структури, стандарти надання певного виду послуг, рішень органів місцевого самоврядування);
- відповідність актів місцевого самоврядування положенням нормативно-правових актів ОДВ, що прийняті в межах їх компетенції і стосуються реалізації делегованих повноважень ОМС [33].

Тобто у своїй діяльності ОМС керуються сукупністю цих законодавчих і нормативно-правових актів і приймають управлінські рішення, спрямовані на їх виконання та реалізацію повноважень виконавчого чи владно-розпорядчого характеру (особливо у сфері делегованих повноважень).

З іншого боку, нормативно-правові акти, які ухвалюються ОМС – це управлінські рішення локального характеру, тому повинні враховувати інтереси і потреби територіальної громади – її мешканців. У зв'язку з цим при реалізації

власних повноважень приймаються такі управлінські рішення, які мають забезпечувати створення комфортних умов для життя громадян, їх роботи, відпочинку, а також визначати напрямки розвитку громади.

Отже, правове забезпечення, згідно з яким приймаються рішення в ОМС, обумовлюється особливістю їх організації та функціонування, тому його можна розділити на декілька груп, наведених на у таблиці 2.1. При цьому найбільший вплив на зміст, технологію, способи і форми прийняття рішень мають перші три групи чинників.

Таблиця 2.1 – Вплив нормативно-правових актів на зміст та форми прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування [25]

Спрямованість впливу	Його характеристики
Визначення компетенції	загальна, спеціальна (галузева), власна
Розкриття змісту функцій управління	інституціональна, регулятивна, представницька, кадрова, економічна, охоронна, планування, мотивації, контролю, охоронна
Визначення способу ухвалення рішень	колегіальний, одноосібний
Визначення характеру цілей	стратегічні, тактичні, оперативні
Визначення тривалості дії	довготермінові, середньотермінові, короткострокові

Зокрема, до загальних законодавчих і нормативно-правових актів можна віднести акти, які визначають природу МС, порядок формування та функціонування цього інституту, внесення змін у його роботу; а також нормативні акти, якими регулюються питання організації роботи ОПВ в державі та виконання ними загальних функцій. А саме: Європейська Хартія місцевого самоврядування, Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», Виборчий кодекс України, «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про органи самоорганізації населення», «Про доступ до публічної інформації» та «Про відкритість використання публічних коштів», «Про звернення громадян» та ін. Відповідно до цих актів визначається статус

органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, посадових осіб місцевого самоврядування та порядок їх діяльності. На підставі цих рішень визначається порядок, зміст, види, форми, межі і способи прийняття усіх управлінських рішень, які ухвалюються в ОМС.

Спеціальні (або галузеві) нормативно-правові акти розкривають особливості реалізації повноважень ОМС у різних сферах і галузях діяльності, що становлять делеговані повноваження, та виконання міжсистемних, міжгалузевих документів, та актів органів влади зі спеціальним статусом чи функціями. Це, зокрема: закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про культуру», «Основи законодавства України про охорону здоров'я», «Про соціальний захист населення», «Про співпрацю територіальних громад», Бюджетний Кодекс, Податковий Кодекс, Кодекс законів про працю, «Про запобігання корупції» та інші. Рішення, які приймають органи місцевого самоврядування з цих питань, мають владно розпорядчий характер і стосуються питань здійснення управлінських функцій стосовно розміщених на території ради об'єктів управління різних сфер і галузей, засновниками яких є ОМС або управління якими делеговано державою, але питання змісту і результативності роботи цих об'єктів визначається державою. Крім того, до цієї групи нормативних актів можна віднести питання надання адміністративних послуг, оскільки саме органи державної влади визначають види, технології, порядок надання послуг, категорії споживачів тощо. Тому ОМС ухвалюють власні рішення із чітким дотриманням усіх цих вимог для легітимізації можливостей виконувати цю роботу на відповідному рівні управління та створення умов для розподілу відповідних ресурсів.

До власних нормативно-правових актів відносяться документи, які ухвалюються ОМС для реалізації власних повноважень, передбачених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про благоустрій населених пунктів» та іншими нормативними актами. Ці акти встановлюють особливості здійснення МС в певній громаді (місцевий статут) та правила і процедури

роботи ОМС (регламент ради та виконкому, положення про комісії ради тощо). Правова автономність МС закріплює власні функції і повноваження через прийняття нормативно-правових актів незалежно від впливу чи регламентації з боку органів державної влади будь-якого рівня. При цьому рішення ОМС є обов'язковим для виконання на відповідній території. Реалізація цих прав є своєрідним засобом саморегуляції СМС і територіальної громади, що прямо передбачено ст. 144 Конституції України.

Власні рішення дуже тісно переплітаються з групою функціональних рішень, які більш глибоко розкривають зміст та специфіку роботи ОМС на території відповідної громади та в різних сферах і галузях її діяльності. Зокрема, велику групу рішень становлять ті, які стосуються питань формування, організації, реорганізації ОМС, визначення змісту діяльності їх підрозділів і посадових осіб, затвердження процедур і технологій прийняття ними рішень, взаємодії з громадськістю, надання послуг та ін., тобто інституціональні рішення. До таких рішень відносяться всі акти локальної дії: Статут територіальної громади, Регламент виконкому відповідної ради, затвердження радою положень про структурні підрозділи, плани, програми, стратегії розвитку, рішення, розпорядження, вимоги, доручення і заяви голів відповідних рад з різноманітних питань, а також накази та інші документи керівників виконавчих органів місцевого самоврядування. Саме такі рішення легітимізують роботу ОМС, вносять упорядкованість і узгодженість у їх роботу.

Інші види рішень цієї групи розкривають особливості, зміст організації та регулювання управлінських процесів за певними функціями управління і приймаються для забезпечення ОМС повсякденної діяльності об'єктів управління. Наприклад, закони України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про основи містобудування», «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про розмежування земель державної та комунальної власності», «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності», «Про охорону навколишнього природного

середовища» та ін.

Втім, зважаючи на природу МС та організаційно-правовий статус його органів, необхідно відзначити, що рішення можуть ухвалюватися як колегіально (радою, виконкомом, громадою – на місцевих референдумах, загальних зборах тощо), а також головою відповідної ради одноосібно (розпорядження, вказівки, доручення, заяви тощо) у передбачених законом випадках та на виконання рішень ради і виконкому. Також на виконання рішень ради і виконкому управлінські рішення у формі наказів можуть приймати керівники виконавчих органів ради – базових структурних підрозділів – департаментів, управлінь, відділів тощо.

При цьому на особливу увагу заслуговує Статут територіальної громади міста. Його можна порівняти з місцевою конституцією, тому що в ньому закладені засадничі принципи взаємного існування місцевої влади та членів територіальної громади, механізми участі останніх у прийнятті важливих для територіальної громади рішень, наприклад, загальні збори громадян, місцева ініціатива, громадські слухання. Саме він визначає, як і в який спосіб громадськість може впливати на місцеву владу. Він також містить багато загальних норм, що не передбачають конкретних процедур. Через це Статут часто потребує конкретизації. Саме тому нерідко існують окремі документи, що регулюють процедури, які визначені Статутом. До прикладу, процедура проведення громадських слухань часто регулюється окремими положеннями, які прийняті міською радою.

Іншими важливими внутрішніми документами є регламенти. При цьому їх може бути декілька, наприклад, регламент ради та виконавчого комітету ради. Це перелік правил і процедур, за якими організовуються різноманітні процеси в органах місцевого самоврядування, у тому числі й порядок прийняття управлінських рішень.

З 24 лютого 2022 року ОМС функціонують у складних і змінених умовах.

«Повномасштабна російська агресія стала викликом для всіх українських громадян та інституцій, які опинилися в нових реаліях, обумовлених не тільки

фактичною воєнною ситуацією, але і необхідністю здійснювати відповідну діяльність в умовах правового режиму воєнного стану. В першу чергу з цим зіткнулося місцеве самоврядування, яке є важливим механізмом життєзабезпечення основних потреб громадян та функціонування держави [27]».

Уведення режиму воєнного стану позначилося на обсягу та можливостях реалізації повноважень ОМС, формах їхньої роботи та прийнятті управлінських рішень.

Зокрема, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [34] повноваження ОМС можуть реалізуватися:

- через органи місцевого самоврядування;
- через військові адміністрації в порядку, передбаченому Законом України «Про правовий режим воєнного стану».

Органи місцевого самоврядування після введення режиму воєнного стану продовжують здійснювати свої повноваження відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33].

Водночас Законом України «Про правовий режим воєнного стану» встановлено певні особливості здійснення місцевого самоврядування. Крім того, в окремих випадках повноваження органів місцевого самоврядування можуть передаватися військовим адміністраціям [27].

Наприклад, значно розширено повноваження сільських селищних і міських рад щодо одноособового прийняття рішень. Зокрема, якщо на території сільської, селищної ради не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів) (далі – ВА), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення, з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної ВА протягом 24 годин, щодо таких питань:

- 1) звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд, у тому числі тих, що були встановлені, але не введені в експлуатацію у встановленому законодавством порядку;

- 2) обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій;
- 3) демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження, визначеного пунктом, визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей [34].

Крім того, згідно з ч. 5 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, може прийняти рішення щодо:

- 1) передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;
- 2) створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ, залучення фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги;
- 3) боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;
- 4) поводження з небезпечними відходами [34].

Також цим законом внесено зміни щодо рішень, які ухвалюються ОМС.

Зокрема, рішення, прийняті сільським, селищним, міським головою у порядку, встановленому чч. 4-5 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [34], набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо цими рішеннями не встановлено пізніший термін набрання ними чинності, та невідкладно доводяться до відома жителів відповідних територіальних громад. (Ч. 7 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»).

Рішення органів місцевого самоврядування, які стосуються прав і свобод людини і громадянина, що обмежуються у зв'язку з введенням воєнного стану, тимчасово не застосовуються (Ст. 13 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»).

Крім того, в період дії воєнного стану спрощено порядок підготовки та оприлюднення актів органів місцевого самоврядування. Зокрема, в період дії воєнного стану на акти ОМС, військово-цивільних адміністрацій (далі – ВЦА)

та ВА, а також їх посадових осіб не поширюються вимоги:

- щодо оприлюднення переліку та умов отримання послуг, що надаються цими органами, форми і зразки документів, правила їх заповнення – у частині оприлюднення проектів актів [31];
- щодо оприлюднення проектів нормативно-правових актів, рішень органів місцевого самоврядування, розроблених відповідними розпорядниками не пізніш як за 10 робочих днів до дати їх розгляду з метою прийняття [];
- Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [32];
- Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [29].

Також договори, укладені під час дії воєнного стану сільським, селищним, міським головою від імені ради з питань, визначених чч. 4–5 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (якщо вони належать до виключної компетенції сільської, селищної, міської ради), не потребують затвердження відповідною сільською, селищною, міською радою, якщо строк дії таких договорів не перевищує один рік з дня припинення чи скасування воєнного стану. У разі якщо строк дії таких договорів перевищує один рік з дня припинення чи скасування воєнного стану, сільська, селищна, міська рада протягом 30 днів з дня припинення чи скасування воєнного стану приймає рішення про затвердження таких договорів та строк їх дії [34].

Варто звернути увагу також на те, що відповідно до ч. 9 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у разі затвердження сільським, селищним, міським головою тимчасової структури виконавчих органів сільської, селищної, міської ради для працівників, посади яких не включені до тимчасової структури, оголошується простій або здійснюється їх переведення на рівнозначну чи нижчу посаду. Рішення про затвердження тимчасової структури виконавчих органів сільської, селищної, міської ради втрачає чинність не пізніше ніж через 30 днів з дня припинення чи скасування воєнного стану, якщо ним не встановлено більш ранній строк втрати чинності [34].

Так, у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору. При цьому державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, призначені у відповідності до зазначеної процедури, не можуть бути переведені на інші посади державної служби або посади в органах місцевого самоврядування [34].

Після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено без конкурсного відбору, становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану [34].

Такі обмеження і розширення повноважень голів сільських, селищних, міських, районних і обласних рад та ОМС на цих рівнях дозволяють більш оперативно ухвалювати управлінські рішення і реагувати на воєнні виклики і загрози. Аналіз практики роботи ОМС свідчить, що розпочаті в Україні у довоєнний період низка реформи, дозволили сформувати організаційну, фінансову та правову стійкість. Заклали підвалини розуміння того, що розвиток громади залежить у першу чергу від її жителів та керівництва, яке до них дослухається. Тому, не зважаючи на те, що існує багато різноманітних проблем, ОМС продумують напрями свого повоєнного відновлення, визначають, які саме технології виявилися ефективними і в подальшому дозволятимуть втілювати задумане. Тому можна зробити висновок про те, що процеси й процедури прийняття рішень в ОМС є нормативно упорядкованим, а застосовувані технології обґрунтовані. Безумовно, що в умовах обмежених ресурсів застосовувати нові технології доволі складно і, ймовірно, коштовно. Не всі ОМС можуть мати достатню кількість фінансових ресурсів та підготовлених фахівців.

Але поряд з цим варто звернути увагу ще й на такі проблеми:

- подекуди ОМС використовують застаріле програмне забезпечення та мають не надто сучасну інфраструктуру;
- не всі фахівці ОМС, особливо люди старшого віку, мають достатню цифрову грамотність і бажання її розвивати, щоб працювати з новими платформами й додатками. Ця проблема також стосується і громадян, що не дозволяє швидко впроваджувати сучасні цифрові технології, а потребує приділення часу навчанню цих категорій;
- брак фахівців позначається ще й на тому, що в ОМС немає можливості повноцінно захищати персональні дані мешканців, робочу інформацію через слабку організацію кіберзахисту;
- в Україні відсутні стандарти щодо впровадження у практику роботи сучасних технологій, тому кожен ОМС має власне бачення, власні можливості щодо їх застосування;
- новації породжують супротив змінам;
- громадяни й фахівці не надто довіряють електронним системам, що гальмує цифровізацію.

Однак не зважаючи на це, потенціал впровадження і використання сучасних технологій прийняття управлінських рішень є значним. Тому варто познайомитися з досвідом зарубіжних країн, щоб з'ясувати як ними вирішувалися проблеми й долалися перепони з цих питань.

2.2 Досвід зарубіжних країн щодо застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування

Найбільша кількість технологій, які запроваджено в органи місцевого самоврядування стосуються цифрової трансформації, яка активно проникає у

всі сфери суспільного життя.

Швидкість впровадження та результативність застосування цифрових технологій у всіх галузях економіки стали ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності. Використання цифрових сервісів у діяльності ОМС сприяло формуванню їх стійкості в умовах сучасних викликів і загроз, – особливо пов’язаних із військовими діями на території України [22].

О. С. Малюхов зазначає, що ОМС розвинутих країн активно використовують у практиці своєї роботи кращі напрацювання з бізнес-сфери. Вони мають широкий досвід їх застосування, що може допомогти вітчизняним фахівцям і громадам подолати проблеми, наприклад, опрацювання та збереження персональних даних мешканців, модернізації підходів і механізмів надання послуг, подолання супротиву новаціям тощо.

У зв’язку з цим, наприклад, цікавим є досвід **Франції**. У цій країні найбільш поширеними серед публічних службовців є такі цифрові технології.

1) *Tchar* – держаний месенджер, створений і керований Міжвідомчим цифровим директором як частина програми TECH.GOUV для цифрової трансформації державних служб Франції. Він забезпечує гарантії конфіденційності та захисту даних, використовує відкритий вихідний код (Riot) і повністю контролюється державою;

2) *державна веб-конференція та державний вебінар* – ці інструменти дозволяють проводити віртуальні зустрічі та конференції для спільної роботи та обговорення питань;

3) *державна аудіоконференція* – це інструмент для здійснення аудіозв’язку на державному рівні;

4) *Осмос* (спільна платформа професійних спільнот держав) – ця платформа об’єднує професійні спільноти державних служб і дозволяє спільно працювати над спеціальними проектами та завданнями;

5) *Ресана* (робочі групи та онлайн-набір для спільної роботи) – цей інструмент дозволяє створювати робочі групи та спільно працювати над проектами онлайн [22].

У *Сполучених Штатах Америки* (далі – США) активно використовуються технології аналізу великих масивів даних (Big Data), проводиться створення великих баз даних при впровадженні цифрового управління. Крім того, провадяться дослідження і шукаються способи активного використання ШІ у комбінації з іншими інноваційними розробками [20].

Як зазначають дослідники, основними напрацюваннями у цій сфері є:

- забезпечення доступу до вільного та відкритого інтернету для всього населення, підтримка і широке використання нових сервісів;
- формування довіри до роботи в онлайн-середовищі, яке вважається безпечним;
- активна розробка кодексів поведінки у віртуальному середовищі, у соціальних мережах, у електронних сервісах, що дозволяє формувати відповідну культуру поведінки та забезпечувати безпеку особистих даних;
- відбувається постійне заохочення роботи над інноваціями та розробкою нових технологій [36].

У *Сингапурі* увагу зосереджено на роботі шести центрів віртуальних досліджень та розробок: розробки додатків, кібербезпеки, науки про дані, урядової інфраструктури, геопросторових технологій, сенсорів та інтернет речей (IoT – Internet of Things), які можуть взаємодіяти з новими напрямками технологічних можливостей, як от наприклад, робототехніка, цифрові двійники або технологія блокчейн.

Ця технологія набуває стрімкого поширення у світі [44; 47]. Спершу блокчейн сприймався як технологія розподіленого реєстру, база даних. Сьогодні він розглядається як логічно впорядкований набір даних, які на рівних правах належать і використовуються мережею однорангових учасників, де кожна одиниця даних представляє транзакцію, що відбулася в мережі. Такий підхід дозволяє прискорювати обмін інформацією, використовувати автоматизацію та забезпечувати створення базового фундаменту для подальшої модернізації завдяки використанню інших передових цифрових технологій,

наприклад, штучного інтелекту, машинного навчання та роботизованої автоматизації процесів тощо [50].

Крім того, портал Smart Nation Singapore розробляє та впроваджує технології, спрямовані на покращення потреб громади, підвищення ефективності технологічних рішень та покращення якості життя, роботи, взаємодії між владою та громадськістю. Наприклад, для місцевої влади розроблено такі цифрові послуги:

- портал і ліцензійні програми для бізнес-грантів: спрощений спосіб для підприємств розміщувати та подавати заявки на отримання державних грантів, а також підтримувати ліцензійні та регуляторні вимоги;
- портал перепродажу HDB: інтернет-портал, який спрощує і прискорює процес купівлі та продажу квартир;
- моменти життя (сім'ї): додаток, який надає корисні послуги та інформацію для батьків і вихователів маленьких дітей на одній цифровій платформі [48] тощо.

Однак для України є цікавим досвід не тільки застосування цифрових технологій у практику роботи ОМС. А й, заважаючи на успішне просування держави шляхом євроінтеграції, цікавими є підходи до широкого залучення громадськості, неурядових організацій, бізнес-структур до співпраці з органами місцевого самоврядування та представниками державної влади у вирішенні питань місцевого розвитку[9, с. 17].

Цікавим з даної проблематики є досвід *Польської Республіки*, у якій публічна влада, як і в Україні, виступала переважно як централізована система управління, а основною її характеристикою був розподіл процесу прийняття рішень із їх виконанням [2, с. 131]. Тому глобальними завданнями у процесі відновлення місцевого самоврядування у цій Республіці стали саме наближення влади до людей; забезпечення максимально прозорого механізму адміністративних процесів, у тому числі прийняття рішень в органах влади таким чином, щоб вона була доступною і відкритою [2, с. 132].

Специфіка всієї системи місцевого самоврядування в Польщі полягає в

тому, що її рівні існують за принципом доповнення, а не поглинання: кожен наступний виконує лише ті функції, які не здатен здійснювати попередній. Також в основу їх формування закладено чіткі та зрозумілі критерії розподілу територій, функцій і відповідальності [2, с. 261].

В умовах розвинутого громадянського суспільства, високого ступеня політичної відповідальності, толерантності, зацікавленості політичної участі громадян саме інститути прямої демократії лягають в основу управління в державі, стають основним механізмом суспільної регуляції, прийняття владних рішень [12].

Місцева демократія як концептуальна основа функціонування інститутів представництва та місцевого самоврядування базується на концепції партисипативної демократії та тісно пов'язана із розвитком громадянського суспільства, які передбачають участь громадян у політичному житті та обумовлюються не тільки необхідністю захисту індивідуальних інтересів, але й розвитком загального усвідомлення громадянської єдності, що й розглядається як передумова запровадження якісного політичного представництва на місцях [37].

Система локальної демократії передбачає тісний взаємозв'язок між громадянином та владою, можливість громадян активно залучатися до процесів прийняття рішень, впливати на порядок денний ОМС, створення відкритого та відповідального суспільства. На переконання С. Були, становлення системи локальної демократії залежить від ціннісних передумов, нормативно-правової бази [4]. Так, політичні цінності пов'язані з системою владних відносин і політичних інститутів. Вони мотивують дії суб'єктів політики і тому носять плюралістичний характер. У політичних цінностях містяться уявлення суб'єктів про майбутні та існуючі у наш час політичні відносини, бажані типи політичних інститутів, способи реалізації поставлених цілей [10].

Залучення громадськості до вироблення та впровадження політики сприяє посиленню ролі громадян в демократичних перетвореннях держав. Участь громадськості збільшує прозорість процесу прийняття рішень, а також

підвищує відповідальність посадових осіб перед своїми виборцями і є одним із найкращих засобів гарантування довгострокового успіху співпраці місцевої влади та громадськості [42, с. 114].

Серед каналів, за якими можливий вплив громадськості на прийняття рішень на місцевому рівні дослідники виділяють як уже відомі в Україні, так і нові. А саме: громадські слухання; місцеві ініціативи; збори громадян за місцем проживання; участь в діяльності органів самоорганізації населення; робота в громадських комітетах, комісіях, радах при ОМС; робота з розробки та моніторингу стратегічних планів громади або окремих її секторів; робота з місцевими осередками політичних партій.

Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень, розроблений Радою Європи у 2007 р., акцентує на двох взаємо-пов'язаних вимірах процесу залучення громадянського суспільства:

1) рівні залучення: від простого надання інформації до консультації, діалогу і, нарешті, партнерства між неурядовими організаціями та органами державної влади;

2) етапи процесу прийняття політичних рішень: встановлення порядку денного, складання проекту політики, прийняття рішення, здійснення політики, моніторинг та повторне формулювання політики [13, с. 125].

Отже, ключовими для демократії принципами є громадський контроль і політичне рівноправ'я на противагу контролю за процесом прийняття рішень тільки вузькими групами тиску. Найбільш ефективно ці принципи реалізуються у невеликих групах і спільнотах, де кожен має право голосу та можливість безпосередньо висловлювати власну точку зору. Інший критерій демократичності органів місцевої влади – постійна готовність до аналізу проведеної ними політики та реалізації управлінських рішень на основі громадської думки відносно конкретних питань, реагування на інтереси і потреби громадян, врахування їх побажань при ухваленні рішень [1, с. 163].

Таким чином формується ситуація, коли відповідальність за ефективність СМС несуть не лише органи управління, які утворюють відповідну систему, але

і члени територіальної громади. За таких умов необхідною вимогою є забезпечення тісної взаємодії між ОМС та громадянами [4, с. 53]. Наприклад, у Польщі вже тривалий час регламентовано проведення громадських консультацій при ухваленні рішень на місцевому рівні, зокрема, і за ініціативою громадських організацій. Вони спроможні дозволити більш раціонально використовувати наявні ресурси, уникати протестів мешканців і місцевих конфліктів, а також можуть підвищити рівень задоволення мешканців діяльністю влади [42].

У діяльності ОМС загалом та в процесі підготовки, прийняття та виконання рішень особливої ваги набуває дотримання принципів відкритості та прозорості. Так, принцип прозорості як функціональна характеристика ОМС відображає: ступінь обізнаності громадян про діяльність і наміри органів місцевої влади; поінформованість громадян, їхніх об'єднань, на які поширюються чи якимось чином стосуються рішення та дії органу публічної влади, щодо процедури їх здійснення; зрозумілість широкій громадськості обумовленості, змісту і сенсу політичних дій та рішень ОМС, а також своїх прав і свобод.

Принцип відкритості як функціональна характеристика ОМС розкриває: ступінь безпосередньої участі громадян у діяльності ОМС; ступінь поінформованості громадян про діяльність політичних структур, свої права та свободи; активність суспільного контролю над діяльністю органів місцевої влади; ступінь забезпечення реального впливу громадян та їх об'єднань на зміст публічно-управлінської діяльності; забезпечення політичної участі, вільного та конкурентного вибору територіальними громадами певної альтернативи суспільного розвитку [43, с. 128–129]. Першочергове дотримання цих принципів в Україні сприятиме істотному зростанню конструктивного впливу на прийняття управлінських рішень ОМС та ефективність їх реалізації.

Отже, узагальнення іноземного досвіду дозволяє зробити висновок, що системи прийняття управлінських рішень у наведених країнах створювалися та розвивалися з урахування особливостей культури, традицій, звичаїв,

менталітету населення тощо. Так, у західній системі місцевого управління прийняття рішення є не тільки початком діяльності особи (групи осіб), але й її наслідком. Для активізації участі громадян пропонується підготувати відповідне правове забезпечення, щоб створити реальні умови для залучення українських громадян до участі у прийнятті рішень та формуванні політики на місцевому рівні; розробити конструктивні механізми контролю та оцінки якості, ефективності та результативності управлінських рішень та наданих послуг; запровадити дієві заходи щодо активізації та стимулювання участі місцевих мешканців у підготовці та прийнятті рішень, які стосуються функціонування та розвитку їх громади; широко вивчати і запроваджувати досвід бізнес-структур щодо використання сучасних моделей і технологій з ефективного управління комунальною власністю; забезпечити спрощення процедур ухвалення рішень; удосконалити підходи до збору, аналізу й використання управлінської інформації для обґрунтування їх прийняття.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Основні тенденції впровадження штучного інтелекту та технології блокчейн у процес прийняття рішень органами місцевого самоврядування

Цифрова революція в діяльності ОМС продовжує сприйматися неоднозначно. У когось вона викликає занепокоєння, а хтось вбачає в ній потенціал сталого розвитку. Упровадження у практику роботи ОМС ШІ має свої переваги, оскільки може сприяти покращенню якості й результативності прийняття рішень та економії ресурсів [46]. Однак для успішного впровадження цієї технології доцільно звернути увагу на нормативи й організацію запровадження ШІ міжнародними інституціями.

Як відомо, цифрова трансформація в органах влади пройшла три фази свого еволюційного формування [46]:

- аналоговий уряд – характеризується закритими операціями та внутрішньою спрямованістю, запровадженням аналогових процедур у роботі органів публічної влади;
- електронний уряд – означає цифровізацію існуючих урядових процесів та онлайн-надання публічних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), зокрема Інтернету;
- цифровий уряд – використання цифрових технологій та даних (включаючи великі дані) для трансформації процесу розробки й упровадження публічної політики, рішень та послуг з метою досягнення більш відкритих та орієнтованих на громадян підходів [51].

У червні 2019 року G20 прийняла орієнтовані на людину принципи щодо ШІ, які містять конкретні рекомендації для формування національної політики та стратегії. Це п'ять взаємодоповнюючих ціннісних принципів формування відповідального управління надійним ШІ. Їхній зміст полягає в такому:

- ШІ повинен приносити користь людям і планеті, стимулюючи інклюзивне зростання, сталий розвиток і добробут;
- системи ШІ повинні бути розроблені таким чином, щоб поважати верховенство права, права людини, демократичні цінності та різноманітність, і надавати відповідні гарантії – наприклад, дозволяючи втручання людини, де це необхідно – для забезпечення справедливості у суспільстві;
- необхідно забезпечити прозорість і відповідальне розкриття інформації щодо систем ШІ, щоб гарантувати те, що люди розуміють результати, засновані на ШІ, і можуть їх оскаржувати;
- системи ШІ повинні функціонувати надійно і безпечно протягом усього свого життєвого циклу, а потенційні ризики повинні постійно оцінюватися й мінімізуватися;
- організації та особи, які розробляють, впроваджують або експлуатують системи ШІ, повинні нести відповідальність за їх належне функціонування відповідно до цих принципів [51].

Реалізація наведених принципів потребує широкого залучення органів публічної влади усіх рівнів, що може виявлятися через такі заходи:

- спрямування державних і приватних інвестицій у дослідження та розробку інновацій, стимулювання дослідження щодо створення надійного ШІ;
- сприяння розвитку доступних екосистем ШІ за допомогою цифрової інфраструктури та технологій, а також механізмів обміну даними та знаннями;
- забезпечення політичної підтримки для впровадження надійних систем ШІ у практику роботи ОМС;
- розвиток у фахівців ОМС навичок навички роботи з ШІ та мотивування працівників до використання у практиці роботи нових технологій;
- організація міждержавної та міжсекторальної співпраці щодо обміну

даними для подальшого розвитку й удосконалення напрацювань щодо використання різних технологій ШІ в управлінні суспільними процесами тощо [46].

Згідно з Рекомендацією ОЕСР ШІ повинен сприяти інклюзивному та сталому зростанню й добробуту. Його слід використовувати таким чином, щоб поважати цінності, орієнтовані на людину, та справедливість. При цьому використання ШІ та функціонування його систем повинні бути прозорими, надійними і безпечними. Обов'язково має бути визначена відповідальність за результати прогнозів ШІ та прийняті рішення. Такі заходи мають розглядатися як критично важливі для прогнозів з високими ставками.

У зв'язку тим, що це новий і доволі чутливий напрям у роботі ОМС, та й ОПВ у цілому, доцільним є включення заходів щодо впровадження та використання технологій з ШІ до стратегічних документів, які впливають на формування національної та місцевої політики для сприяння використання надійних систем. Така політика може стимулювати корисні та справедливі результати для людей і планети, особливо в перспективних сферах, які недостатньо охоплені ринковими інвестиціями. Створення сприятливого політичного середовища для надійного ШІ включає, серед іншого, сприяння державним, муніципальним та приватним інвестиціям у дослідження та розробку ШІ й надання людям навичок, необхідних для успіху та роботи, по мірі розвитку цієї технології.

Стратегічні документи, які будуть розроблятися мають бути спрямовані на такі напрями:

- досягнення більшої ефективності у прозорості та підзвітності щодо способів надання адміністративних послуг;
- покращення сумісності державної та муніципальної інформаційних систем для подолання розрізненості та підвищення ефективності робочих процесів;
- збільшення використання даних та аналітики в політиці та прийнятті рішень, щоб краще передбачати та реагувати на зміну потреб у громадян та

бізнес-середовищі [51].

Для досягнення цих цілей доцільно реалізувати такі заходи:

- продовжувати забезпечувати вищу інтеграцію та сумісність систем, розширювати доступ до спільних ключових факторів (наприклад, цифрової ідентифікації) та їх використання, гармонізувати й упорядкувати дані органів влади для оптимізації здійснення різних процедур, орієнтованих на користувачів, зруйнувати організаційні бар'єри для більшої співпраці між органами влади різних рівнів та ОМС;
- продовжувати сприяти розкриттю інформації органів державної влади та ОМС для громадян, посилювати захист персональних даних та забезпечувати участь громадян та неурядових зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень;
- посилити цифрову грамотність (тобто використання даних, аналітики та ІТ-інструментів) та залучати таланти до роботи в органах публічної влади шляхом навчання, перекваліфікації, безперервної освіти та переосмислення профілювання роботи;
- розвивати надійну та безпечну інфраструктуру зв'язку, яка лежить в основі всієї діяльності цифрової економіки та цифрового урядування, підвищувати стандарти кібербезпеки, впроваджувати новації у сфері ІТ-модернізації, наприклад, шляхом залучення і поширення інноваційних практик, заохочення до використання відкритого коду тощо [51].

При цьому органи влади можуть відігравати кілька ролей у зміцненні національного дослідницького потенціалу та перетворенні технологічного прогресу на державні й муніципальні програми, які мають суспільну користь та цінність. До таких ролей можна віднести:

- органи влади – організатори, шляхом прийняття стратегій розвитку для просування цифрового урядування та забезпечення лідерської позиції в нових технологіях, наприклад, як ІІІ;
- органи влади – фінансисти, зазвичай шляхом надання прямих або непрямих коштів для підтримки досліджень, розробок та впровадження нових

технологій;

- органи влади – користувачі та співрозробники, які можуть діяти за допомогою інноваційних практик закупівель або виступати у ролі проактивного співрозробника через державно-приватні партнерства та інші форми співпраці, у тому числі й створення індивідуальних рішень;

- органи влади – регулятори, що здійснюють переоцінку існуючих політичних рамок, цілісних підходів для забезпечення узгодженості політики та міжнародного регуляторного співробітництва.

Отже, органи публічної влади можуть експериментувати із застосуванням нових технологій, щоб краще задовольняти потреби користувачів адміністративних та муніципальних послуг, узгоджено використовувати ресурси для максимізації суспільного ефекту від впливу на процеси. Ці проекти все частіше зосереджуються на застосуванні ШІ та блокчейну і стосуються:

- підвищення якості послуг соціального забезпечення;
- підвищення операційної ефективності та безпеки;
- збереження довкілля, природного капіталу та стійкості до зміни клімату;
- прийняття політичних рішень на основі даних для організації кращого управління.

Зокрема, експерименти з використання та організації великих масивів даних наразі проводяться у сфері охорони здоров'я, транспорту та безпеки.

Окремі випадки використання блокчейну в діяльності органів публічної влади стосуються питань, пов'язаних з цифровою ідентифікацією та сертифікатами, автентифікацією особистих записів, соціальними виплатами або правами, реєстрами активів та між- або внутрішньоурядовими транзакціями. Зазвичай це використання трьох основних функцій блокчейну: ведення обліку та автентифікація, передача вартості та смарт-контракти [50].

Змістовне, стає та стійке використання нових технологій органах публічної влади та ПОУ державного й муніципального сектору вимагає стратегічного бачення та лідерських зобов'язань, формування відповідних

організаційних та управлінських рамок, нових методів роботи та можливостей для підтримки гнучкого та ефективного проектування, формування і впровадження публічної політики й надання послуг [51].

Таким чином доцільно зосередитися на формуванні й реалізації дій у таких головних сферах щодо застосування сучасних технологій, які суттєво впливають на процеси, формат і рівень прийняття рішень органами публічної влади. Зокрема, пропонується розробити загальнонаціональну програму цифрової трансформації, яка включатиме такі заходи.

1) Створення відповідної системи управління для сприяння використанню технологій у публічному секторі. Вона може складатися з: загальнодержавних підходів, що забезпечують узгодженість між різними гілками влади; формування основної групи учасників, діяльність якої буде спрямовано на координацію, планування та впровадження; визначення структурних перетворень, які мають відбутися у системі місцевого самоврядування, вироблення форм взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами у відповідних екосистемах.

2) Сприяння розвитку синергії між органами влади, ПОУ публічної сфери, яка може підтримувати цілеспрямоване та проблемно-орієнтоване впровадження ІІІ та блокчейну, а також інших сучасних електронних технологій (далі – ЕТ), для покращення політики, процесів та послуг на благо громадян та бізнесу. Набуття належних компетенцій та отримання нових можливостей фахівцями органів державної влади та МС, здійснюючи їх цілеспрямовану підготовку для забезпечення здатності використовувати відповідні технології, визначати їх ефективність для досягнення цілей і завдань системи публічного управління, виявлення, реалізації та визначення рівня задоволеності потреб у громадян.

3) Експериментування та пілотування нових напрямів застосування ЕТ, наприклад, шляхом визначення портфеля пріоритетних проектів для тестування гнучких підходів та виявлення можливостей масштабування новітніх технологій у тих сферах, де їх упровадження буде найбільш змістовним,

доцільним та економічно ефективним.

4) Переоцінка існуючих правових та регуляторних рамок для вирішення соціальних, етичних та правових проблем, що виникають через використання новітніх технологій, оновлення законодавства.

5) Активізація співпраці з приватним сектором для посилення прогресу в дослідженнях, поширенні нових технологій та підтримки відкритих інновацій, які призводять до покращення якості роботи.

6) Організації спільної участі у міжнародних та/або регіональних проектах, розвитку синергії між органами влади для дослідження, тестування, впровадження та моніторингу нових технологій різних сферах державної та місцевої політики.

2.3 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування на основі моделювання

Прийняття управлінських рішень в ОМС влади потребує підвищення ефективності їх діяльності за декількома напрямками: оптимізації процесу підготовки і обґрунтування рішень, покращення якості інформації; удосконалення правового забезпечення і спрощення процедур узгодження і технологій їх ухвалення; а також застосування керівниками соціально-психологічних методів управління при залученні фахівців до процесів підготовки рішення, вироблення альтернатив та виконання рішень.

Моделювання є єдиним систематизованим способом побачити майбутній варіант управлінського рішення зі змогою визначити потенційні наслідки альтернатив. Він уможлиблює їхнє об'єктивне порівняння. Щоб спростити процес ухвалення рішення та розгляд імовірних перспективних варіантів розвитку, практикують застосування різних типів моделей як базових ідей (образів) для розробки різних методологічних підходів до ухвалення

управлінського рішення.

У сучасних умовах моделювання виконує важливі евристичні функції: виявляє негативні тенденції, визначає позитивні шляхи вирішення проблем, пропонує альтернативні варіанти. У такий спосіб моделювання виступає в єдності з прогнозуванням, будучи його складовою частиною. За допомогою методу моделювання ОМС можуть передбачатися тенденції і перспективи можливого розвитку громади на основі побудови моделей [18].

Моделі забезпечують можливість урахування при дослідженні набагато більшої кількості процесів і специфіки (особливо економічного характеру), ніж це дає змогу зробити звичайний якісний аналіз, та генерування нової інформації, яка завідомо невідома. Формалізмом структури моделей вимагається чіткість уточнень принципів і думок, які взято за основу при аналізі.

Особливо корисним моделювання є у дослідженнях, пов'язаних зі стадіями діагностування, окреслення цілей та інструментарію прийняття рішень управлінського характеру. З цією метою корисні будуть моделі, які окреслюють поведінковий характер системи управління. Ними з'ясовується спосіб управлінського впливу у зв'язках причинно-наслідкового типу: перетворення у впливові – реакція. Ці моделі також є надзвичайно корисними при використанні неповних статистичних даних, оцінці характеристик, що є відсутніми у статистичних даних, якими відображаються істотні явища, а також отримання нових даних. Іноді моделювання розвивається як процес побудови моделі у вигляді об'єкта-замінника, пов'язаного певними співвідношеннями подоби з об'єктом-оригіналом. Деякі моделі потребують складного математичного обґрунтування і використання систем підтримки прийняття рішень.

Тому моделі управління поділяють на два великих класи: моделі матеріальні (предметні) та моделі ідеальні (змістовні). Перші проявляються в будь-яких матеріальних об'єктах, які мають природне або штучне походження (відібрані в природі або свідомості людини для дослідження); інші є продуктом людського мислення – операції з такими моделями здійснюються у свідомості

людини. Кожен з класів містить різні види моделей управління.

У МС переважно використовується клас ідеальних моделей, який об'єднує різноманітні моделі, які відрізняються, перш за все, за ступенем формалізації діяльності. До таких моделей відносять знакові моделі, які використовують певну формалізовану мову, а саме: словесно-описові, графічні та математичні.

Словесно-описові є описанням властивостей реального або уявного об'єкта звичайною мовою. Це можуть бути технічні завдання, постановка завдання при проектуванні повністю автоматизованих систем управління, пояснювальна записка до проекту документу – рішення тощо. Такі моделі дозволяють описати об'єкт достатньо повно, але їх не можна використовувати для аналізу, прогнозу, одержання нової інформації про об'єкт.

Графічні моделі залежно від призначення можна поділити на портретні та умовні. Графічно-портретна модель – це модель, яка графічними засобами відображає реально або теоретично досліджені властивості, характеристики об'єкта (схема конструкції, план місцевості, схема маршрутів транспорту тощо). Графічна умовна модель призначена для відображення графічного образу характеристик, властивостей об'єкта, які неможливо спостерігати (графіки, гістограми, діаграми).

Математичні моделі описують властивості системи, які забезпечують вирішення завдань процесів на мові математики (функціональна та логічна залежність, алгебраїчні системи, диференційні рівняння, графічні структури тощо). З розвитком математики, електронної обчислювальної техніки, загально методологічних і предметних наук різноманітність математичних моделей збільшується, оскільки з'явилися нові форми математичного моделювання, які можуть бути двох основних видів: функціональні та структурні.

Основна мета *функціональних (або кібернетичних) моделей* – пізнання сутності об'єкта через найважливіші її прояви: діяльність, функціонування, поведінка. Внутрішня структура при цьому не вивчається, а інформація про структуру не використовується. Функціональна модель імітує поведінку об'єкта

так, що, задаючи значення «входу» X (наприклад, цілей і ресурсів) можна одержати значення «виходу» Y (результату).

Структурні моделі відображають внутрішню організацію об'єкта: його складові, внутрішні параметри, їх взаємозв'язок із «входом» і «виходом» тощо.

Функціональні та структурні моделі доповнюють одна одну. З одного боку, при вивченні функціональних моделей виникають гіпотези про внутрішню структуру об'єкта, які пояснюють його функціонування, і тим самим відкривається шлях для структурного моделювання. З іншого боку, аналіз структурних моделей надає інформацію про те, як об'єкт реагує на зміни внутрішніх умов [24].

Останнім часом застосування моделювання на практиці призвело до виникнення таких трьох груп моделей:

1. *Дескриптивні* – відомі також як моделі описового характеру, що застосовуються для оцінки фінансового стану ОМС. До них відносять побудову системи звітних балансів, представлення фінансової звітності у різних аналітичних розрізах, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, системи аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записи до звітності. Такі моделі засновані на використанні інформації фінансової звітності.

2. *Предикативні* – мають передбачувальний прогностичний характер і використовуються для прогнозування майбутнього фінансового стану ОМС. Найбільш поширеними з них є побудова прогностичних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу, моделі ситуаційного аналізу тощо.

3. *Нормативні* – дозволяють порівняти фактичні результати діяльності ОМС з очікуваними, що розраховані за бюджетом. Ці моделі використовуються при внутрішньому фінансовому аналізі. Їх зміст зводиться до встановлення нормативів за кожною статтею витрат за технологічними процесами, видами виробів, центрами відповідальності і до аналізу відхилень фактичних даних від цих нормативів. Аналіз у значному ступені базується на застосуванні системи жорстко детермінованих факторних моделей. Основні підходи до побудови моделей управління та їх характеристика наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Підходи до побудови моделей управління [24]

Назва підходу	Характеристика
Синтез структури системи із її початкових елементів	Характеризується тим, що завдання синтезу полягає у обмеженій і достатньо повній характеристиці окремих елементів системи управління, наявності критеріїв їх групування у підрозділі. Завдання складаються у виділенні функцій, окремих робіт і процедур, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей управління. У рамках такого підходу розглядаються зв'язки і відносини між роботами, посадами, особистостями у відриві від вибору процесів управління, форм мотивації працівників, планових показників, економічного механізму. При цьому підприємство розглядається як закрита система
Раціоналізація технології організаційних і фінансових процесів	Об'єднує достатньо широку та різнопланову групу методів, які зосереджені в основному на процесно-технологічних характеристиках підприємства та пов'язані з його організаційною структурою. Перевагами наведеного підходу є прикладна спрямованість фінансових процесів, визначеність інженерних і математичних фінансових проблем, організаційні вдосконалення орієнтовані на практичне впровадження
Організаційні зміни	Передбачає методології організаційних змін для удосконалення побудови та функціонування підприємства, використання організацій соціально-психологічних і фінансових методів. При цьому робиться спроба безпосередньо впливати на індивідуальні та групові інтереси апарату управління
Ситуаційний вибір моделей управління	В основі лежить впровадження двох етапного процесу проектування моделей управління

Моделювання містить чотири етапи.

Перший *етап побудови моделі* передбачає наявність певних знань про об'єкт-оригінал. Пізнавальні можливості моделі обумовлюються тим, що відображають будь-які суттєві особливості об'єкта-оригіналу. Питання про необхідність в достатній мірі схожості оригіналу та моделі потребує конкретного аналізу. Таким чином, вивчення одних сторін змодельованого об'єкта здійснюється ціною відмови від відображення інших сторін. Тому будь-яка модель замінює оригінал лише в суворо обмеженому змісті. Причому для одного об'єкта може бути побудовано декілька «спеціалізованих» моделей.

На другому етапі процесу моделювання *модель виступає самостійним об'єктом дослідження*. Однією з форм такого дослідження є проведення експериментів, за яких свідомо змінюються умови функціонування моделі та систематизуються дані про її поведінку. Результатом цього етапу є сукупність знань про модель, показників, що описують її стан і поведінку.

На третьому етапі здійснюється *перенесення значень з моделі на оригінал* – формування сукупності знань про об’єкт. Цей процес проводиться за певними правилами. Знання про модель повинні бути змінені з урахуванням тих якостей об’єкта, які не знайшли відображення або були змінені при побудові моделі.

Четвертий етап – *практична перевірка* одержаних за допомогою моделей управління знань та їх використання для побудови узагальненої теорії об’єкта, його перебудови або управління ним [24].

Моделювання є циклічним процесом. Це означає, що за першим циклом може слідувати другий, третій тощо. При цьому знання про досліджуваний об’єкт розширюються, а кінцева модель поступово удосконалюється. Недоліки, що виявляються після першого циклу моделювання та обумовлені недостатніми знаннями про об’єкт і помилками при побудові моделі, можна виправити у наступних циклах. Саме це і створює умови для закладення глибоких можливостей саморозвитку.

Таким чином, модель прийняття рішення є віртуальним результатом процесу вибору оптимального варіанту досягнення заздалегідь осмисленої цілі управлінського впливу із урахуванням наявних ресурсів, умов, вимог та обмежень внутрішнього й зовнішнього середовища, в яких перебуває об’єкт управління, підготовленим з метою використання отриманих знань для прийняття реальних рішень [7]. Саме за допомогою циклічності моделювання можна забезпечувати більш якісний аналіз альтернатив, а також подальше корегування процесів під час реалізації рішення.

Тому для моделювання управлінських рішень вкрай важливою є інформація, яка використовується для їх формування, та застосування системного аналізу, що базується на таких принципах:

- 1) сприймати зовнішнє середовище як рівнозначну сторону;
- 2) розгортати мету;
- 3) висувати мету за допомогою багаторівневого способу, аналізувати взаємозв’язки між цілями на кожному управлінському рівні;

4) приймати рішення як результат відбору між якомога більшою кількістю альтернативних варіантів управління;

5) кількісно оцінити ресурсні витрати та ступінь ефективності результатів кожної альтернативи, не звертаючи уваги на затрачений час та роботу; можна спричинити перетворення процесу ухвалення рішення на безперервну механічну діяльність;

6) необхідно запроваджувати багатокритеріальний підхід до оцінювання тієї альтернативи, яка може бути оцінена як найкраща, тобто оптимальна [7].

Моделювання рішень створює серйозну інформаційну і методологічну базу структурного аналізу рішень, необхідну для вдосконалення управлінського процесу, а значить, – і для підвищення рівня управлінської діяльності загалом [28]. Водночас кожна модель повинна періодично перевірятися на достовірність, точність та повноту. Перевірка на достовірність необхідна для роботи з нею в умовах реального часу. Точність моделі характеризує ступінь співпадіння опису параметрів оригіналу із дійсним значенням цих параметрів. Чим точнішою є модель, тим вона дорожча. Однак навіть точна модель не дає гарантії підготовки ефективного рішення, адже людина може невірно зрозуміти, не погодитися із рекомендаціями моделювання [28].

Однак моделювання управлінських процесів з урахуванням ризиків дозволяє розширити компетенції та компетентність суб'єктів ОМС і сприяє зменшенню кількості помилок та неточностей на практиці. Адже апробація ідей та концепцій розвитку територіальної громади відбувається не в реальному вимірі, а в межах створеної моделі. Водночас моделювання управлінських процесів знижує ціну помилки суб'єкта управління [38]. Але для цього має бути сформована ефективна і якісна система інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності кожного ОМС як невід'ємна складова функціонування системи державного управління в цілому.

Упровадження та всебічне використання сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності забезпечує інформаційно-аналітичну

підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, інформаційний супровід соціально-економічного розвитку територіальної громади. У зв'язку з цим доцільно розробити систему моніторингу стану управлінських процесів, які відбуваються у системі управління органами влади, з чітким визначенням критеріїв і показників діяльності, які характеризуватимуть результативність їх роботи. Ці звіти обов'язково мають враховуватися при оцінюванні продуктивності праці кожного фахівця ОМС при визначенні відповідності його займаний посаді та оприлюднюватися і бути доступними широкому загалу громадян, що дозволить забезпечити експертно-аналітичну та нормативно-проектну підтримку діяльності відповідних органів влади, репрезентацію та створення умов для врахування інтересів громадського та бізнес секторів, забезпечення зворотного зв'язку в діяльності ОМС.

Такий підхід зумовлює також розширення форм діяльності ОМС, наприклад, більш широкого використання консультацій з громадськістю на етапі підготовки управлінських рішень та проведення опитувань їх якості та ефективності на етапі оцінки результатів (чи здійснення проміжних досліджень такого характеру, щоб вчасно провести корегування). Крім того, організація такої роботи потребує внесення змін у структуру органів влади, утворення чи доповнення до існуючих служб масових комунікацій відділів (фахівців) з експертних досліджень громадської думки та її моніторингу. Це надасть можливість здійснювати дослідження не хаотично, а відповідно планів роботи органів влади чи планів ухвалення ними нормативно-правових актів, що дозволить краще визначати й обґрунтовувати стратегії розвитку органу влади, територіальної громади, сприятиме стратегічному плануванню ресурсів.

Ця діяльність також потребує відповідного нормативного закріплення щодо визначення форм і врахування результатів проведення таких досліджень, що зумовлює необхідність конкретизації робіт, визначення переліку й компетенції виконавців, періодичності й часових термінів їх проведення, порядку і форм оприлюднення. Така формалізація дозволить упорядкувати консультативно-експертну та дослідницьку діяльність ОМС при прийнятті

стратегічних рішень та підвищить обґрунтованість тактичних.

Оприлюднення інформації ОМС стає дуже важливим напрямом його діяльності, оскільки за доступністю, зрозумілістю змісту і простотою форм подачі повідомлень у громадян скрадається враження про роботу владної інституції, формується довіра до неї та вибудовується імідж влади в цілому. Це зумовлює необхідність перегляду форм і джерел оприлюднення інформації, зручність оформлення офіційних веб-сайтів ОМС, актуальність розміщеної на них інформації, зміну підходів до її оновлення, формування архівів даних та забезпечення доступності при перереєстрації сайтів. Безумовно, що цим питанням доцільно приділити увагу у післявоєнний період, коли буде розроблятися стратегія розвитку територіальної громади та ОМС.

Реалізація цього комплексу заходів дозволить конкретизувати вимоги і параметри інформації, яка збирається і використовується органами влади, що сприятиме її більш чіткому відбору з масиву даних про стан функціонування і потреби розвитку громади, які щорічно зростають; удосконалити якість роботи органів влади та їх посадових осіб на окремих етапах процесу підготовки та реалізації управлінських рішень; зробити владу більш простою, близькою і зрозумілою громадянам, що стимулюватиме їх бажання долучатися до процесу вирішення важливих справ, робити свідомий та відповідальний вибір.

ВИСНОВКИ

У магістерські роботі обґрунтовано і розроблено пропозиції щодо запровадження сучасних технологій для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Основні висновки та результати дослідження полягають у такому.

1. Виявлено, що особливість і технологія прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування зумовлюється специфікою організації та функціонування цих органів, які містять у своєму складі представницькі й виконавчі органи, що впливає на процедури і форми прийняття рішень. Установлено, що процес прийняття рішень є формалізованим, передбачає необхідність залучення до нього усіх зацікавлених сторін, містить обов'язкову вимогу оприлюднення результатів і публічну звітність. Рішення органів місцевого самоврядування є завжди правовими актами управління, що приймаються у чітко визначений процедурно і технологічно спосіб.

2. З'ясовано, що технології прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування – це науково обґрунтовані методи, інструменти та етапи, що використовуються для раціонального вирішення суспільних проблем, забезпечення ефективного функціонування громади та досягнення її стратегічних цілей, включаючи нормативні, поведінкові та ситуативні підходи.

3. Визначено, що до сучасних технологій прийняття рішень в органах місцевого самоврядування доцільно віднести: цифрові інструменти (Big Data, ГІС, ВІ-аналітика), інноваційні методи (моделювання, теорія ігор, експертні системи) та нові підходи (системний, науковий, поведінковий), що дозволяють перетворити дані в знання для ефективнішої, прозорої та швидкої адаптації до викликів, особливо в умовах війни, зосереджуючись на прогнозуванні, аналізі ризиків та участі громадян.

4. Установлено, що основними проблемами нормативно-правового

регулювання прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є недосконалість законодавства, недостатня регламентація громадської участі, а також потреба в оновленні підходів їх розробки та реалізації для забезпечення ефективності та прозорості. В умовах воєнного стану повноваження органів місцевого самоврядування частково призупинено й обмежено.

5. Узагальнено зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування та сучасні технології, які для цього застосовуються. Виявлено, що найбільша кількість запроваджених технологій стосуються цифрової трансформації та залучення громадян до процесів управління.

6. Обґрунтовано доцільність запровадження у практику прийняття органами місцевого самоврядування України сучасних і перспективних цифрових технологій – штучного інтелекту, блокчейну і моделювання, що дозволить краще задовольняти потреби користувачів адміністративних та муніципальних послуг, узгоджено використовувати ресурси для максимізації суспільного ефекту від впливу на процеси, прогнозувати виклики і загрози моделювати результати й перевіряти їх досяжність.

7. Запропоновано застосовувати моделювання як сучасний спосіб прийняття управлінських рішень, який надає можливість не тільки аналізувати конкретні ситуації, а й бачити варіанти рішень, визначити потенційні наслідки альтернатив, обирати найбільш перспективні з них і проектувати напрями розвитку. Це передбачає внесення змін і оновлення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, потребує формування системи критеріїв і показників ефективності та якості роботи усіх їх складових, розробки системи моніторингу результативності прийнятих рішень; зміни форм прийняття рішень із максимальним залученням експертів, виконавців, громадськості, а отже, перегляду підходів до роботи керівників з підлеглими, більш широкого застосування у їх роботі соціально-психологічних методів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрак С. О Місцеве самоврядування – основа розвитку демократичної держави. *Панорама політологічних студій*. 2013. Вип. 10. С. 148–154.
2. Байрак С. Шляхи оптимізації функціонування органів місцевого самоврядування України в контексті досвіду Республіки Польща. *Studia Politologica Ucraino-Polona*. Житомир-Київ-Краків: ФОП Євенок О. О., 2012. С. 130–137.
3. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
4. Була С. Нормативні та організаційні передумови локальної демократії в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2013. Вип. 3. С. 119–129.
5. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ, ЦУЛ. 2003. 420 с.
6. Войтик О. Д. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. № 1 (31). С. 63–74.
7. Воронов О. І. Моделювання процесів прийняття рішень у сфері публічного управління. *Право та державне управління*. 2015. № 3. С. 84–91.
8. Глоба Г. О. Розкриття змісту поняття «управлінське рішення» та пошук відповідного йому денотата. URL: kbuara.kharkov.ua/e%book/conf/2009.../07.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
9. Дзвінчук Д. І. Механізми демократії участі: суть та особливості застосування на місцевому рівні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 14–22.
10. Дьоміна О. С. Політична культура як ціннісно-нормативна система сучасного українського суспільства. *Політичні науки та методика викладання*

соціально-політичних дисциплін. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2014. Вип. 15. С. 148–155.

11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія». 2002. 952 с.

12. Кара-Казарян С. А. Значення форм прямої демократії в розвитку місцевого самоврядування. *Сучасні питання економіки і права*. 2015. Вип. 1. С. 82–86.

13. Кириленко О. Демократизація участі громадян у регіональному управлінні. *Журнал європейської економіки*. 2016. № 1. Т. 15. С. 121–138.

14. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72.

15. Колпаков В. М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. навч. посіб.. К. МАУП, 2000. 256 с.

16. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії ВРУ 28.06.1996. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

17. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи публічного менеджменту: підруч. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

18. Курникова Т. В. Моделювання як аналітичний метод у державному управлінні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 49–56.

19. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Рубльов В.В., Хілуха О.А. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. *Академвчні візії*. 2022. № 8–9. С. 100–108.

20. Лопатченко І. С. Застосування досвіду США у використанні штучного інтелекту в забезпеченні національної інформаційної безпеки України. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 247–257.

21. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2007. № 605. С. 20–

24. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

22. Малюхов О.С. Аналіз міжнародних практик впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 501–505.

23. Миронова Н. С., Нікітін В. В. Організаційно-правові засади державного управління: опорний конспект лекцій. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2005. 110 с.

24. Моделювання при прийнятті управлінських рішень: поняття та підходи. *Студопедія* : веб-сайт. URL: https://studopedia.com.ua/1_43100_modelyuvannya-pri-priynyatti-upravlinskih-rishen-ponyattya-ta-pidhodi.html (дата звернення: 01.12.2025).

25. Нормотворча діяльність : навч. посіб. / кол. авторів ; за ред. В. В. Шишка. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 400 с.

26. Одінцева Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. та ін. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблиці і схемах. Харків : ХарПІДУ УАДУ, 2002. 492 с.

27. Петрученко К.І. Нормотворчість місцевого самоврядування. *Центр законопроектних студій*: веб-сайт. URL: <http://lawdrafting.org/normotvorchist-mistsevogo-samovryaduvannya/> (дата звернення: 01.12.2025).

28. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.

29. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 01.07.2014 р. № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

30. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

31. Про доступ до публічної інформації: Закону України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата

звернення: 01.12.2025).

32. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

33. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

34. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/389-19> (дата звернення: 01.12.2025).

35. Процедурні питання організації роботи органів місцевого самоврядування: практичний посібник для Асоціації міст України. Київ: АМУ, 2020. 49 с.

36. Ракіпов В. Р. Стратегічне управління територіальним розвитком в умовах цифрової трансформації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Одеса, 2020. 203 с.

37. Самойленко І. О. Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності: консп. лекц. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 73 с.

38. Соболев М. П. Когнітивне моделювання державних управлінських процесів з урахуванням ризиків. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 142–143.

39. Соколік Л. Ключові чинники використання Crowd-технологій в діяльності органів місцевого самоврядування України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1(62). С. 40–58.

40. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49–55.

41. Теорія прийняття рішень: підруч. / за заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Маращенко]. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 360

с.

42. Тимошенко Н. В. Співвідношення принципів відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: «сіамські близнюки» чи узгоджена пара? *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 125–131.

43. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: посіб. Київ : Ленвіт, 2012. 64 с.

44. Burger C., Kuhlmann A., Richard P.R., Weinmann J. Blockchain in the energy transition. A survey among decision-makers in the German energy industry. *German Energy Agency*. 2020. May. № 41. URL: www.esmt.org (дата звернення: 01.12.2025).

45. Innovations in Government Management. *Kyiv Global Government Technology Centre*: веб-сайт. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/innovations_in_government_management (дата звернення: 01.12.2025).

46. Eliallee, H., Al-Qaysi, I. Digital government: A pathway to sustainable development. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372561915_Digital_Government_a_Pathway_to_Sustainable_Development (дата звернення: 01.12.2025).

47. Politou E., Casino F., Alepis E., Patsakis C. Blockchain Mutability: Challenges and Proposed Solutions. *IEEE Transactions on Emerging Topics in Computing*, April 2020. DOI: <https://doi.org/10.1109/TETC.2019.2949510>.

48. Smart Nation Singapore. *A Singapore Government Agency Website*. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/> (дата звернення: 01.12.2025).

49. Top 11 Trends in Local Government Innovation. *Recourses*: веб-сайт. URL: <https://getsdl.com/resources/blog/top-11-trends-in-local-government-innovation/> (дата звернення: 01.12.2025).

50. Zelenovic A. (2020). Publicis Sapient. Blockchain: Now a Reality and Rising Rapidly in the Public Sector. URL: <https://www.publicissapient.com/insights/blockchain-now-a-reality> (дата звернення: 01.12.2025).

01.12.2025).

51. Ubaldi B., Le Fevre E. M., Petrucci E., Marchionni P., Biancalana C., Hiltunen N., Intravaia D. M., Yang Ch. State of the art in the use of emerging technologies in the public sector. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2019. №13. 74 p.