МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)
Магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Прийняття управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу організації»

Виконала: студентка II курсу, групи БТЕ-0813м
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма (спеціалізація)
Менеджмент організацій та адміністрування
Хмельковська Т. В.
(прізвище та ініціали)
Керівник Гудзь П. В.
(прізвище та ініціали)
Рецензент Кучеренко М. С.
(прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет ФБТЕ
Кафедра менеджменту та адміністрування
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Менеджменту тадміністрування
д.е.н, проф.
Тетяна ПУЛІНА_____
«___»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)

Хмельковська Тетяна Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Прийняття управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу організації»
Керівник проєкту (роботи) Гудзь Петро Васильович, д. е. н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджений наказом вищого навчального закладу від « 29 » жовтня 2024 року №435
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 28.11.2024
3. Вихідні дані для проєкту (роботи):
- статистична інформація - баланс та фінансові результати діяльності за 2021-2022 рр.: проведено горизонтальний та вертикальний аналізи; елементи витрат за обмінними операціями; анкета для оцінки ефективності управлінських рішень: діаграмне відображення результатів анкетування;
- науково-періодична література - ключові аспекти стадій життєвого циклу організації; методичні положення.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу організації
Розділ 2 Аналіз прийнятих управлінських рішень на етапах життєвого циклу "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець в умовах військового стану
Розділ 3. Удосконалення практики прийняття управлінських рішень з урахуванням етапів ЖЦО
5. Перелік графічного матеріалу: 18 рисунків.
Робота має містити порядку 18 рисунків, 12 таблиць, 72 джерела наукової літератури, 5 додатків.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т. В., д. е. н., професор, завідувач кафедри «Менеджмент та адміністрування»	20.03.2024	28.11.2024

7. Дата видачі завдання «20» 03 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2024	04.03.2024
2	Вибір теми	15.03.2024	15.03.2024
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2024	20.03.2024
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	29.10.2024	29.10.2024
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2024	20.03.2024
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2024	05.04.2024
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.05.2024	30.05.2024
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	02.10.2024	02.10.2024
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	21.10.2024	21.10.2024
11	Нормоконтроль	30.10.2024	30.10.2024
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2024	14.11.2024
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	28.11.2024	28.11.2024
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	11.12.2024-19.12.2024	11.12.2024-19.12.2024

Студентка _____ Хмельковська Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи) _____ Гудзь П. В
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: «Прийняття управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу організації»: 126 с., 18 рис., 12 табл., 72 джерела, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – процеси прийняття управлінських рішень в "Управлінні праці та соціального захисту населення" у місті Марганець на різних етапах життєвого циклу організації.

Предмет дослідження – методи та підходи до удосконалення процесів управління залежно від етапу життєвого циклу організації з використанням теоретичних, методичних та прикладних підходів.

Мета роботи – аналіз та розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень у відповідності до життєвого циклу "Управління праці та соціального захисту населення".

Методи дослідження: системний аналіз, вертикальний аналіз, горизонтальний аналіз.

Результати і новизна роботи. В ході дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, що враховують етапи життєвого циклу організації. Особливістю роботи є використання системного підходу для ідентифікації кризових етапів у життєвому циклі та запровадження ефективних механізмів кризового управління.

Основні положення роботи:

а) теоретичні засади прийняття управлінських рішень у контексті життєвого циклу організації.

б) аналіз у правлінських рішень на кожному з етапів життєвого циклу "Управління праці та соціального захисту населення".

в) рекомендації щодо впровадження кризового управління, а також механізмів швидкого реагування на кризові ситуації.

Значущість роботи і висновки. Розроблені рекомендації дозволяють підвищити ефективність процесів управління, зменшити негативний вплив кризових етапів, покращити якість рішень і сприяти стабільному розвитку організації.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ, НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ, СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ.

ANNOTATION

Qualification work " Management decision-making at the main stages of the life cycle of an organization": 126 pages, 18 figures, 12 tables, 72 sources, 5 appendices.

Object of research: managerial decision-making processes in the "Department of Labor and Social Protection of the Population" in the city of Marganets at different stages of the organization's life cycle.

Subject of research: methods and approaches to improving management processes depending on the organization's life cycle stage, using theoretical, methodological, and applied approaches.

Goal of the study: analysis and development of recommendations for optimizing managerial decisions in line with the life cycle of the "Department of Labor and Social Protection of the Population".

Research methods: system analysis, vertical analysis, horizontal analysis.

Results and novelty: The study developed recommendations to enhance decision-making processes that consider the stages of the organization's life cycle. A distinctive feature of the work is the application of a systemic approach to identify critical stages in the life cycle and implement effective crisis management mechanisms.

Main provisions of the work:

a) theoretical foundations of managerial decision-making in the context of the organization's life cycle;

b) analysis of managerial decisions at each stage of the life cycle of the "Department of Labor and Social Protection of the Population";

c) recommendations for implementing crisis management and rapid response mechanisms for emergencies.

Significance and conclusions: The developed recommendations improve management efficiency, mitigate the negative impact of critical stages, enhance decision-making quality, and support the stable development of the organization.

Keywords: MANAGERIAL DECISIONS, ORGANIZATION'S LIFE CYCLE, CRISIS MANAGEMENT, SYSTEM ANALYSIS, MANAGEMENT EFFICIENCY, MANAGEMENT OPTIMIZATION.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу
Реферат
Annotation
Вступ……... 7
Розділ 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу організації…… 12
1.1 Сутність концепції життєвого циклу організації в системі управління підприємством……. 12
1.2 Новітні теорії прийняття управлінських рішень у менеджменті організації……. 22
1.3 Сучасні тенденції прийняття управлінських рішень в залежності від етапів життєвого циклу організації, що розвиваються……. 28
Висновки до розділу 1……. 41
Розділ 2 Аналіз прийнятих управлінських рішень на етапах життєвого циклу "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець в умовах військового стану…….. 42
2.1 Визначення сучасного стану життєвого циклу організації на основі фінансово-економічних та соціальних показників……... 42
2.2 Діагностика прийняття управлінських рішень у функціональній діяльності за сучасним етапом ЖЦО …… 51
2.3 Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень "Управлінням праці та соціального захисту населення" в м. Марганець……. 59
Висновки до розділу 2…….. 71
Розділ 3 Удосконалення практики прийняття управлінських рішень з урахуванням етапів ЖЦО……. 74
3.1 Розробка моделі надання системних послуг соціального страхування, пенсійного забезпечення, соціального обслуговування ветеранів та інвалідів вітчизняної війни з рф…… 74
3.2 Побудова алгоритму впровадження SMART-технологій для підтримки прийняття рішень в "Управлінні праці та соціальний захист населення" в м. Марганець……. 80
3.3. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень…... 95
Висновки до розділу 3…….. 102
Висновки……. 104
Список використаних джерел……... 107
Додатки……... 115

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні організації стикаються з викликами, що пов’язані з непередбачуваністю ринкових процесів, високою конкуренцією та динамічними змінами макросередовища. Зміни в економіці, швидке старіння знань, впровадження нових технологій та виробничих процесів змушують організації адаптувати свої підходи до управління. Традиційні методи управління не завжди є ефективними в умовах високої конкурентності. У таких обставинах усе більшої уваги набуває поняття організаційної компетентності, яке включає здатність організації адаптуватися до змін та ефективно управляти своїми ресурсами на різних етапах життєвого циклу.

Організаційна компетентність стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг, але її сутнісні характеристики не завжди достатньо досліджені. Також не завжди враховується необхідність її трансформації на кожному етапі життєвого циклу організації. Організації повинні постійно змінюватися та адаптуватися, щоб забезпечити безперервний розвиток і успішно протистояти зовнішнім впливам. Це вимагає не лише зміни організаційної структури, але й компетенцій, які необхідні для вирішення актуальних управлінських завдань на кожному етапі.

Аналіз сучасних досліджень показує, що важливим завданням керівників є формування організаційної структури та компетенцій відповідно до стратегії розвитку організації. Важливо враховувати концепцію життєвого циклу організації та адаптувати управлінські рішення на різних його етапах. Науковці, такі як Кузнецова І.О. та Сокуренко І.А., підкреслюють, що розвиток організації, зокрема, через кількісні та якісні зміни, є ключем до підвищення її життєздатності [51] Дослідження Л. Грейнера та інших вчених акцентують на необхідності розуміння кожного етапу розвитку організації для прийняття ефективних управлінських рішень[52].

Підприємницькі структури в Україні стикаються з численними викликами, включаючи економічну кризу, пандемію та воєнний стан. Ці фактори ускладнюють їхню здатність до адаптації та ефективного функціонування. Однією з головних проблем є консерватизм і негнучкість організаційних структур управління, що знижує ефективність підприємств. Для подолання цих проблем керівники повинні враховувати фактори життєвого циклу організації, її організаційно-правову форму та характер діяльності при побудові управлінської структури та моделювати бажаний стан ЖЦО.

Отже, управлінські рішення на різних етапах життєвого циклу організації є важливими для її стійкого розвитку та адаптації до змін ринкових умов. Зокрема, у сфері соціального захисту, як, наприклад, в "Управлінні праці та соціального захисту населення" м. Марганець, Дніпропетровської області, це набуває особливої актуальності під час криз, зокрема воєнного стану. Ефективне управління в таких установах вимагає використання сучасних управлінських підходів і швидкої адаптації до нових умов діяльності.

Метою роботи є обґрунтування прийняття адаптивних управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу публічної організації в умовах війни.

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

– вивчити концепцію життєвого циклу організації та її вплив на систему управління;

– аналізувати сучасні теорії прийняття управлінських рішень в контексті менеджменту організацій;

– оцінити тенденції та методики прийняття управлінських рішень на різних етапах життєвого циклу організації;

– визначити основні фінансово-економічні та соціальні показники, що характеризують стан організації;

– діагностувати особливості прийняття рішень в умовах воєнного стану;

– оцінити ефективність прийнятих рішень в управлінні праці та соціальному захисті населення;

– розробити стратегії впровадження кризового управління та швидкого реагування на військові загрози та надзвичайні ситуації;

– визначити модель надання послуг у соціальному страхуванні та обслуговуванні ветеранів та інвалідів війни;

– розробити алгоритми впровадження SMART-технологій для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в сучасних публічних організаціях.

Предмет дослідження – теоретичні і прикладні аспекти прийняття управлінських рішень на основі урахування етапів життєвого циклу організації на прикладі міського Управління праці та соціального захисту населення.

Дослідження базується на використанні системного підходу, що дозволяє розглянути організацію як комплекс взаємопов'язаних елементів. Аналітичний метод дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень і виявити можливості для їх оптимізації. Використовуються методи аналізу6 синтезу, дедукції та індукції.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленому вивченні та систематизації теоретичних підходів до процесу прийняття управлінських рішень на різних етапах життєвого циклу організацій. Робота допомагає удосконалити існуючі знання про особливості управління організаціями соціального захисту, зокрема в умовах кризи та воєнного стану, та сприяє розвитку наукових основ менеджменту в публічному секторі.

Практичне значення дослідження виявляється у розробці рекомендацій, які можуть бути застосовані для покращення управлінської практики в "Управлінні праці та соціального захисту населення" в Марганці.

Результати дослідження спрямовані на оптимізацію процесів прийняття рішень, забезпечення ефективного реагування на надзвичайні ситуації та підвищення якості наданих послуг населенню, що зрештою сприяє стабільності та розвитку соціального захисту у регіоні.

Методи дослідження. Основні наукові результати магістерської роботи було отримано на основі використання таких методів, як: системний аналіз (для виявлення проблем, визначення пріоритетів у прийнятті рішень та прогнозування наслідків управлінських дій), вертикальний аналіз (для оцінки, наскільки ресурси організації розподілені між її ключовими компонентами); горизонтальний аналіз (для оцінки, як змінювалася вартість основних засобів, збільшилися чи зменшилися дебіторська заборгованість або обсяги готівки), метод моделювання (для розробки моделі надання послуг соціального страхування, пенсійного забезпечення та соціального обслуговування ветеранів і інвалідів війни).

Новизна дослідження полягає в комплексному підході до аналізу процесів прийняття управлінських рішень в умовах змінних ринкових та соціально-економічних умов, зокрема в рамках діяльності установ соціального захисту, таких як "Управління праці та соціального захисту населення" м. Марганець в умовах воєнного стану. Вперше у дослідженні детально розглянуто вплив етапів життєвого циклу організації на специфіку прийняття управлінських рішень у публічних організаціях з урахуванням кризових обставин, таких як війна та надзвичайні ситуації.

Новизною є науково-методичне обґрунтування етапів впровадження технологій SMART-менеджменту в діяльності публічної установи, що дозволяє підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень на етапі аналізу великих даних, чи розробки альтернативних рішень.

Особливий акцент зроблено на адаптації системи управління до умов воєнного часу, що є актуальним та малодослідженим питанням у сучасній українській науці управління.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи:

– Гудзь П. В., Хмельковська Т. В. Сучасні тенденції фінансового менеджменту в корпоративному управлінні. с.230-232. Матеріали ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с.

– Панкова А. Ю., Хмельковська Т. В. Напрями регіонального розвитку в України після закінчення війни. с.222-224. Матеріали ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с.

– Соріна О. О., Хмельковська Т. В. Особливості функціонування організацій на окремих етапах життєвого циклу під час війни. с.544-546. Тези доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024.

– Кутідзе Л. С., Хмельковська Т. В. Сучасні світові тенденції менеджменту організації. с.60-63. Матеріали V Міжнародної студентської наукової конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», м. Рівне, 27 жовтня, 2023 рік. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. 344 с

– Соріна О. О., Хмельковська Т. В. Сучасні тренди управління проєктами. с. 50-52. Матеріали ІІ Міжнародної наукової конференції «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень», м. Суми, 3 листопада, 2023р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. 196 с.

Участь у цих конференціях дозволила отримати цінний зворотний зв'язок, який сприяв удосконаленню дослідження та підтвердив його практичну значущість і відповідність сучасним викликам.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, чотири розділі, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 126 сторінок, включаючи 18 рисунків, 12 таблиць. Список використаних джерел (72 найменування) – 9 сторінок, 5 додатків – 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність концепції життєвого циклу організації в системі управління підприємством

Управління підприємством є ключовим фактором його успішної діяльності, адже правильне управління забезпечує здатність організації адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх викликів, оптимально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей [5]. Ефективне управління включає в себе низку управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль, що взаємодіють у межах єдиної системи для забезпечення стійкого розвитку організації.

Система управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів: стратегічних рішень, управлінських процесів, ресурсів та організаційної структури. Вона забезпечує ефективне функціонування підприємства шляхом координації діяльності всіх його підсистем, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, персонал тощо [5]. Основна мета системи управління — досягнення стратегічних цілей організації через оптимізацію її діяльності та адаптацію до мінливих умов ринку.

Одним із важливих елементів у системі управління є концепція життєвого циклу організації (ЖЦО). Життєвий цикл організації — це модель, яка описує різні етапи розвитку підприємства від моменту його створення до можливого занепаду. Кожен етап життєвого циклу має свої специфічні управлінські завдання, проблеми та виклики, що потребують відповідних управлінських підходів. Концепція ЖЦО дозволяє керівникам прогнозувати

зміни та підбирати адекватні стратегії для кожного етапу розвитку організації.

Організаційний життєвий цикл можна порівняти з життям живого організму, де компанія, подібно до людини, проходить через етапи народження, росту, розвитку та згодом — занепаду. Так само як людське життя, життя організації може бути довгим або коротким, залежно від того, наскільки вона здатна адаптуватися до змінних умов і викликів ринку [7]. Цей цикл має передбачувану послідовність стадій розвитку.

Керівникам важливо глибоко розуміти кожну фазу життєвого циклу (рис. 1.1) своєї організації, щоб можна було належним чином визначати пріоритети на кожному етапі і приймати відповідні управлінські рішення.



Рис. 1.1 Основні фази життєвого циклу компанії

Джерело: [7]

Перший етап життєвого циклу компанії — це фаза старту, коли бізнес лише виникає. Основне завдання управлінців на цьому етапі полягає в розробці бізнес-плану та стратегії розвитку. Вони повинні визначити ринкову нішу, яку підприємство займе, вирішити, які продукти чи послуги пропонуватиме, а також розробити стратегії просування та реклами [12]. Крім того, менеджмент має зайнятися налагодженням контролю за фінансовими показниками і забезпеченням необхідного стартового капіталу.

Другий етап — це фаза зростання. На цій стадії підприємство активно розширюється та збільшує обсяги виробництва. Головна задача керівників полягає у забезпеченні стабільної і ефективної роботи підприємства. Вони мають розробити системи управління персоналом, оптимізувати виробничі

процеси, розширити обсяги продажу та удосконалити маркетингову стратегію [12].

Третій етап — це фаза зрілості. На цьому етапі компанія досягає стабільності і вже не зростає з такою швидкістю, як раніше. Основне завдання менеджерів на цій стадії — збереження ринкових позицій та підвищення продуктивності виробництва [12]. Для цього можуть застосовуватись різні інструменти, такі як впровадження новітніх технологій, оптимізація ланцюга поставок, розвиток нових продуктів і підвищення якості обслуговування.

Останній етап — етап спаду. На цій стадії підприємство може зіткнутися з труднощами у виробництві та продажу продукції чи послуг. Завдання менеджерів полягає в розробці стратегії виходу, яка дозволить зберегти підприємство або реалізувати його [12]. Для досягнення цих цілей менеджери аналізують ринок та конкурентів, визначають найбільш ефективні напрямки діяльності та мінімізують витрати.

Важливо відрізняти життєвий цикл організації (ЖЦО) від життєвого циклу товару (ЖЦТ). ЖЦТ фокусується на етапах розвитку конкретного продукту, зокрема його впровадження, зростання, зрілості та спаду на ринку. ЖЦО ж описує етапи розвитку самої організації. На відміну від ЖЦТ, який може бути коротшим або повторюватися з кожним новим продуктом, ЖЦО охоплює ширший період існування компанії та враховує всі аспекти її діяльності, включаючи внутрішні процеси, організаційну структуру та стратегії управління. ЖЦО має більш загальне застосування і відображає еволюцію всієї організації, тоді як ЖЦТ концентрується на окремих продуктах або послугах і є частиною стратегії розвитку в межах ЖЦО [21].

На кожному етапі життєвого циклу підприємства керівництво стикається зі своїми викликами та можливостями. На фазі започаткування головною задачею є створення ефективної бізнес-моделі, а інструменти як SWOT-аналіз, ринковий аналіз та стратегічне планування стають ключовими. Під час фази зростання акцент зміщується на оптимізацію виробничих

процесів і розширення клієнтської бази. На стадії зрілості акцент робиться на інноваціях та покращенні якості. А у фазі спаду основною метою є збереження підприємства і пошук нових можливостей для розвитку або реалізації активів.

Управління компанією на різних стадіях її розвитку вимагає від керівників адаптивності та гнучкості у відповідь на зміни на ринку та конкурентне середовище. Менеджерам необхідно регулярно впроваджувати нові стратегії та інструменти для підтримки ефективності.

На кожній стадії життєвого циклу компанії також критично важливо підтримувати стійкі зв'язки з ключовими зацікавленими сторонами: клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами. Ці відносини можуть значно впливати на успішність бізнесу і його довгострокові перспективи [24].

Зі зростанням конкуренції та новими технологіями важливо не тільки підтримувати стабільність, але й бути відкритими до інновацій і змін. Менеджери повинні розробляти відповідні стратегії для кожної фази життєвого циклу, які б враховували специфічні виклики та особливості цієї стадії.

На стадії зростання може знадобитися розширення асортименту продукції та збільшення виробничих потужностей. Для цього застосовуються методи, такі як маркетингові дослідження, оптимізація продуктивності праці, розширення дистрибуційних каналів [24].

На стадії занепаду можуть бути ефективними такі методи як реструктуризація, продаж частини бізнесу, зміна цільової аудиторії.

Крім цього, управління ризиками та фінансова стійкість є важливими на кожному етапі. Використовуються такі інструменти як фінансовий аналіз, кредитні лінії, страхування.

Останнім, але не менш важливим аспектом є культура організації, яка на різних стадіях може бути орієнтована на інновації, результативність,

якість і стабільність. Культура впливає на мотивацію співробітників, ефективність процесів та загальний успіх компанії [24].

Розглядаючи використання моделей життєвого циклу як діагностичного інструменту, можна виявити їх здатність виявляти та усувати поточні проблеми, а також запобігати кризам, забезпечуючи неперервний розвиток організацій. Однак, попри спроби уніфікації та спрощення цих моделей, очевидні розбіжності у підходах до їх визначення та опису (додаток А).

Загалом, більшість дослідників виділяє від чотирьох до п'яти основних стадій життєвого циклу, називаючи їх по-різному і застосовуючи різні критерії для їх визначення, такі як обсяг продажів, частка на ринку, розмір прибутку (таблиця 1.1). Деякі дослідники пропонують додати додаткові стадії для кращого відображення специфіки розвитку організацій. Наприклад, Кімберлі К. акцентує увагу на ролі засновника організації у визначенні стадій, в той час як інші фокусуються на соціальних аспектах діяльності.

Таблиця 1.1

Ключові моделі життєвого циклу організації та їх характеристики

Автор	Кількість стадій	Назви стадій	Особливості моделі
Іцхак Адізес	10	Зародження, Дитинство, Юність, Зрілість, Занепад тощо	Поділ на фази з акцентом на управління і стратегічні зміни
Ларрі Грейнер	6	Народження, Зростання, Зрілість, Відродження	Фокус на внутрішніх кризах і рості організації
Денні Міллер	5	Народження, Зростання, Зрілість, Реорганізація, Занепад	Синтез теоретичних досліджень із практичними рекомендаціями
Пітер Фрізен	4-5	Народження, Зростання, Зрілість, Занепад	Аналіз організаційних змін і впливу зовнішніх умов

Джерело: [1, 37]

Життєвий цикл організації — це динамічний процес, який охоплює всі етапи розвитку від її створення до можливого занепаду. Вибір моделі залежить від специфіки організації, галузі та зовнішнього середовища. Ми

схиляємось до точки зору Іцхака Адізеса, оскільки його модель, яка включає 10 стадій, найбільш детально відображає внутрішні трансформації в організації та акцентує увагу на важливості стратегічного управління і змін на кожному етапі розвитку. Подібно до нього, я також можу запропонувати власну модель, яка передбачає наступні етапи:

1. Ініціація — етап, на якому організація тільки починає свою діяльність, визначає місію і створює базові умови для розвитку.
2. Зростання — організація розширюється, набирає співробітників, залучає ресурси, формує стратегії для подальшого розвитку.
3. Зрілість — організація стабільна, має чітку структуру, процеси і ресурси для досягнення своїх цілей.
4. Інноваційний період — організація адаптується до змін на ринку, ініціює інноваційні зміни, щоб уникнути застою.
5. Занепад/Перехід — виникає кризова ситуація, або організація змінюється для продовження свого існування (можливі реорганізації, зміна стратегії чи фокусу діяльності). Це дозволяє більш гнучко підходити до зміни умов і криз, що виникають в організаціях в умовах постійної невизначеності і швидких змін.

У процесі уніфікації та адаптації моделей життєвого циклу для сучасних українських організацій необхідно враховувати, що кожна стадія вимагає специфічного управління та методів рішень, що дозволяє змінити стратегічні цілі та завдання залежно від потреб розвитку.

В області дослідження життєвих циклів організацій існує значна різноманітність у визначенні стадій, яка варіюється від чотирьох до десяти етапів, в залежності від джерела Іцхака Адізеса, Ларрі Грейнера, Денні Міллера та Пітера Фрізена [53].

Найпростіші моделі виділяють три основні стадії: народження, що характеризується створенням організації та її прагненням вижити; юність, яка свідчить про досягнення стабільності та репутації; та зрілість, де організація отримує унікальність і гнучкість. Проте, в багатьох моделях

відсутня стадія занепаду з можливим відновленням або ліквідацією, що залишає життєвий цикл без логічного завершення [51].

Значний внесок у розвиток теорій життєвого циклу зробив Іцхак Адізес, чия модель, з її універсальністю, лягла в основу багатьох інших теорій і є особливо популярною серед практиків. Ця модель, яка розглядає життєвий цикл через призму стратегічного управління, надає детальний опис кожної стадії. Модель Ларрі Грейнера з Гарвардської школи бізнесу частково перекликається з моделлю Адізеса, особливо у стадіях народження і зростання, які відповідають стадіям дитинства і розквіту у моделі Адізеса [1, 4].

Інші дослідники, такі як Денні Міллер і Пітер Фрізен, намагались узагальнити теоретичні дослідження та визначити основні критерії, які характеризують кожну стадію, що призвело до створення синтетичної моделі-інтерпретації. Однак, значні розбіжності в поглядах науковців щодо кількості стадій, їх характеристик і індикаторів змін у організації ускладнюють формування єдиної загальноприйнятої точки зору [10].

Незважаючи на існуючі відмінності між моделями та відсутність чіткої послідовності стадій, можливо виділити загальні етапи, що часто зустрічаються в більшості моделей: народження, становлення, розвиток, зрілість та занепад. Це дозволяє зробити узагальнення, яке може бути корисним для аналізу та управління організаційними змінами.

Багато дослідників підкреслюють важливість включення стадій народження та занепаду у моделі життєвого циклу організації, відзначаючи їх ключову роль у відображенні повного спектру функціонування організацій. Однак, інтерпретації цих стадій варіюються. Наприклад, І. Бланк розглядає стадію занепаду як стадію старіння, після якої можлива реорганізація та відновлення організації, якщо є відповідний потенціал [2]. Схожу думку висловлює Л. Лігоненко, який ідентифікує стадію пожвавлення після криз як новий початок [11]. Д. Міллер і П. Фрізен також розглядають можливість відродження після занепаду через диверсифікацію діяльності, але в

кінцевому підсумку вважають, що життєвий цикл завершується стадією ліквідації.

Незважаючи на те, що деякі моделі не включають стадію ліквідації, вони вказують на можливість уникнення занепаду через ефективну стратегію та фінансове управління. В інших моделях, після успішного подолання криз, організація може розпочати новий життєвий цикл. Науковці пропонують різні підходи для відродження, які можуть змінювати складність управлінських завдань і вимагати нових компетенцій від керівників [14].

Наприклад, Д. Міллер та П. Фрізен акцентують на необхідності збільшення інноваційної активності та диверсифікації продуктів і послуг зі зміною організаційної структури [20]. Є. Фламхольц додає інтеграцію окремих бізнес-структур і якісну зміну організаційної культури, що веде до нового етапу розвитку організації [22].

У вчених немає єдиної думки щодо того, чи завжди життєвий цикл організації має завершуватися стадією ліквідації. Деякі моделі пропонують закінчення на стадії стабілізації або зрілості. З огляду на ці розбіжності, доцільнішим видається вважати, що тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів, з кардинальними змінами стратегічних орієнтирів і оновленням організаційної структури. Такий підхід дозволяє організаціям адаптуватися до зовнішніх умов і продовжувати своє існування за рахунок реорганізації та інновацій.

Продовжуючи аналіз моделей життєвого циклу організації, варто зосередитись на дебатному аспекті, пов'язаному з відсутністю єдиної методології для визначення стадій та комплексу критеріїв, які б допомогли точно ідентифікувати положення організації на її життєвому шляху. Ця проблема частково зумовлена мовною схожістю різних стадій, що іноді може бути оманливою.

Так, перша стадія, що символізує зародження організації, в деяких моделях називається «дитинством», тоді як в інших – вона вже включає елементи прискореного зростання та організаційного підйому. В роботах І.

Адізеса, С. Покропивного та В. Колота зазначено, що стадія «дитинства» настає тільки після «народження», і аналогічно для стадії «зростання», яка є логічним продовженням після «народження» і пов'язана з розширенням виробництва та ринкової частки [1, 8]. Деякі науковці, такі як А. Бернард та І. Бланк, пропонують об'єднання стадій «дитинства» та «зростання», аргументуючи це тим, що на цьому етапі відбувається інтенсивне формування організації, її становлення та активне розширення діяльності [2].

Різноманітність у деталізації стадій призводить до плутанини у їх визначенні та описі. Особливо це стосується стадії зрілості, яка в різних моделях розглядається як послідовність декількох етапів з глибокими еволюційними змінами. В моделях часто відзначаються такі етапи як рання зрілість, повна зрілість, насичення ринку та інші.

Зіставлення моделей, таких як ті, що запропонували Л. Грейнер та І. Адізес, дозволяє глибше зрозуміти переплетення стадій. Наприклад, стадія креативності у моделі Л. Грейнера кореспондує з «немовлям» у моделі Адізеса та «народженням» у стандартних моделях [1]. В подальшому розвиток організації може бути представлено чергуванням періодів злетів та падінь, що відповідає етапам швидкого зростання або розквіту. Такий аналіз допомагає стандартизувати розуміння моделей життєвого циклу та використовувати їх для всебічного опису та аналізу розвитку організацій, враховуючи унікальні виклики кожної стадії.

Аналізуючи моделі життєвого циклу організації, слід акцентувати увагу на дискусійному аспекті, що відображає відсутність уніфікованого підходу до визначення стадій цього циклу та комплексу критеріїв, які дозволяють ідентифікувати позиціонування організації на цій траєкторії. Ця проблема пояснюється, зокрема, лінгвістичною схожістю різних стадій, які можуть бути названі по-різному, але мати схожий зміст.

На прикладі першої стадії життєвого циклу, пов'язаної з зародженням організації, ми бачимо, що вона може бути названа "дитинством" у деяких моделях, але в інших вона вже включає елементи прискореного зростання і

організаційного підйому. В роботах таких авторів як І. Адізес, С. Покропивний та В. Колот, стадія "дитинства" можлива лише після "народження", подібно до того, як стадія "зростання" зазвичай наступає після "народження" і характеризується розширенням виробництва і збільшенням частки ринку. [1, 8] Інші науковці, такі як А. Бернард та І. Бланк, пропонують об'єднати стадії "дитинства" і "зростання", оскільки вважають, що на цьому етапі відбувається активне формування і розширення організації [2].

Стадія зрілості в різних моделях часто розглядається як низка етапів, які мають свої особливості та відмінності, що створює певну невизначеність в їх ідентифікації та змісті. Зокрема, стадія зрілості може включати такі підетапи як рання зрілість, повна зрілість, насичення ринку тощо.

Підходи до визначення стадій життєвого циклу організації також різняться залежно від підкреслення важливості різних організаційних характеристик. Включення таких факторів, як структура управління, рівень її централізації, методи прийняття рішень, ресурсний потенціал та індивідуальні "менталітети" членів організації, в основу моделей дозволяє виявляти організаційні зміни та розвивати адекватні управлінські стратегії [33].

Незважаючи на існування численних розбіжностей у визначенні стадій, ключовим аспектом залишається розуміння організаційного розвитку як процесу, що вимагає постійної адаптації і можливості переходу між різними стадіями. Розуміння поточної стадії дозволяє організації ефективно реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати управління та покращити своє становище на ринку.

Концепція життєвого циклу організації є універсальною і може бути застосована до різних типів організацій — малого, середнього бізнесу, великих корпорацій. Для малого бізнесу життєвий цикл може проходити швидше через обмежені ресурси та гнучкість. Середні підприємства мають більший запас стійкості, що дозволяє їм більш обдумано проходити через кожну фазу розвитку [33]. Для великих корпорацій ЖЦО стає важливим

інструментом для управління складними структурами, де кожна бізнес-одиниця або підрозділ може перебувати на різних етапах свого циклу.

У сфері публічного управління та державного адміністрування концепція життєвого циклу організації також знаходить своє застосування. Державні та муніципальні організації мають свої особливості функціонування, проте вони також проходять через етапи становлення, розвитку, зрілості та спаду. Основна відмінність полягає в тому, що для державних організацій завдання управлінців зосереджені не стільки на максимізації прибутку, скільки на забезпеченні ефективного надання послуг і виконанні соціальних функцій [48]. Тут також є важливим використання адаптивних стратегій і управлінських підходів на кожному етапі життєвого циклу, особливо в умовах криз і змін у зовнішньому середовищі.

Отже, концепція життєвого циклу організації є потужним інструментом для прийняття управлінських рішень, адаптованих до конкретних умов розвитку підприємства або установи. Вона дозволяє керівникам планувати стратегії управління відповідно до поточного етапу розвитку організації, а також передбачати майбутні виклики та можливості. Ця модель є універсальною для застосування як у приватному секторі, так і у сфері публічного управління, де вона допомагає оптимізувати процеси надання послуг та підвищувати ефективність управління в умовах обмежених ресурсів або зовнішніх криз.

З метою розуміння, які саме управлінські рішення є інноваційними та ефективними на кожному етапі ЖЦО, необхідно проаналізувати теорію прийняття управлінських рішень та новітні тренди, сучасні підходи.

1.2 Новітні теорії прийняття управлінських рішень у менеджменті організації

У сучасних ринкових умовах керівники на різних рівнях зіштовхуються з необхідністю приймати рішення в динамічному та непевному середовищі,

що характеризується збільшенням ризиків. Для оптимізації управлінських рішень критично важливим є аналіз стратегічних цілей та основних бізнес-процесів з метою максимізації прибутків та мінімізації витрат. В цьому контексті набуває великого значення дослідження новітніх тенденцій в управлінні, які можуть підвищити ефективність ухвалення рішень [50].

Існує декілька підходів до визначення процесу прийняття управлінських рішень. Загальноприйнятий підхід визначає його як ключовий аспект діяльності менеджера, який впливає на функціонування компанії та її людські ресурси. Інший підхід розглядає ухвалення рішень як результат взаємодії керівництва з контрольованими системами за допомогою синергії економічних, адміністративних та технологічних методів.

Вчений Жовковська Т. Т. розглядає ухвалення рішення як вольовий акт керівника, який обирає серед низки можливих альтернатив для вирішення проблеми [6], тоді як Олійниченко О. М. акцентує на творчому підході керівників до кожної унікальної ситуації, яка не має стандартного рішення [15].

Процес прийняття управлінських рішень може розглядатися як вид діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії через використання всієї доступної інформації для забезпечення точності та узгодженості дій. У бізнес-контексті цей процес передбачає послідовність кроків, які дозволяють керівникам визначити та реалізувати стратегії для запуску конкретних бізнес-ініціатив [15]

Незважаючи на існування різноманітних методологій прийняття рішень, більшість з них включають п'ять основних етапів (рис. 1.2):

— визначення бізнес-проблеми;

— збір інформації про можливі рішення та їх наслідки;

— оцінка альтернатив;

— впровадження обраного рішення в операції та моніторинг ефекту рішення для подальшого коригування дій.

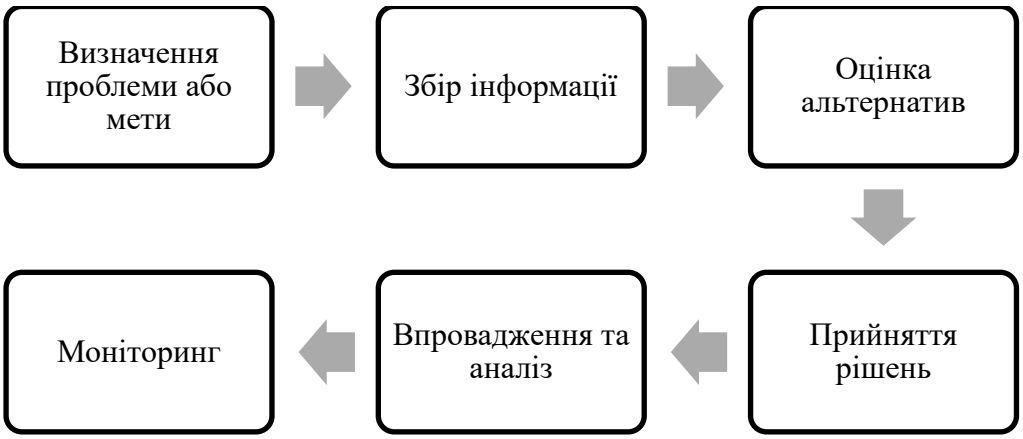


Рис. 1.2. Класична модель прийняття управлінських рішень

Джерело: [41]

В умовах сучасного динамічного ринку, керівники на різних рівнях стикаються із завданням прийняття рішень під тиском зростаючої невизначеності та ризиків. Оптимальне ухвалення управлінських рішень передбачає глибокий аналіз стратегічних цілей і бізнес-процесів, включаючи виробництво, збут, фінанси та маркетинг, з метою максимізації прибутків та мінімізації витрат. Важливо також досліджувати сучасні тенденції в управлінні, щоб підвищити ефективність процесу прийняття рішень.

Прийняття рішень, за В. М. Приймаком, включає чотири ключові елементи: наявність вибору, свідомість вибору, орієнтованість на результат і завершення вибору дією [16]. Керівники зазвичай стикаються з двома умовами: визначеністю, коли вони мають уявлення про приблизний результат дій, та невизначеністю, коли можливості та ризики залишаються невідомими, що спонукає до креативного підходу в рішеннях.

Управлінська практика виявляє, що серед ключових викликів, з якими зіштовхуються керівники в сучасному динамічному середовищі, є низка проблем. Це включає неефективне спілкування, стимулювання та підтримку командної роботи, розв'язання конфліктів у команді, процеси прийому на роботу та звільнення, управління часом, впровадження місії компанії, формування здорової корпоративної культури, запобігання втраті ключових

співробітників, наставництво, уникнення мікроменеджменту та адаптація до невизначеності.

Погоджуємося з тезою В. М. Приймака, що невизначеність стає каталізатором для креативного підходу в управлінні, адже в таких умовах стандартні рішення можуть бути неефективними. Наприклад, у ситуаціях, коли ринок змінюється настільки швидко, коли неможливо точно спрогнозувати розвиток подій, необхідно ухвалювати рішення на основі часткових даних або взагалі без них. Це змушує керівників бути відкритими до нових ідей та експериментів, що може підвищити гнучкість і стійкість організації [16].

Управлінські виклики, описані вище, добре відображають необхідність сучасних керівників бути не просто менеджерами процесів, але й лідерами, здатними створити сприятливе середовище для своїх команд і керувати змінами. Проблеми комунікації та управління часом є частими бар'єрами, які можуть знизити ефективність управлінських рішень, особливо в умовах високої динаміки та стресу [47]. Таким чином, уміння керівника ефективно управляти комунікацією, підтримувати здорову корпоративну культуру та швидко адаптуватися до змін — це критично важливі навички, без яких неможливо досягти успіху в сучасному бізнесі [71].

Сучасні підходи до управління, представлені в табл. 1.2, охоплюють різні аспекти вирішення проблем управління, що виникають у менеджерів у сучасних умовах.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до управління

Назва підходу	Опис	Особливості управління
Кількісний підхід	Використання статистичних та математичних методів для аналізу складних управлінських проблем.	Складається з науки про менеджмент, управління операціями та інформаційної системи управління.
Контингентний підхід	Оптимальний стиль управління залежить від ситуації. Не існує універсального підходу, який би підходив кожній організації.	Залежить від розміру організації, використовуваних технологій, і стилів керівництва.

Продовження таблиці 1.2

Назва підходу	Опис	Особливості управління
Системний підхід	Організації являють собою складну сукупність компонентів, які працюють разом для досягнення спільної мети.	Основні компоненти включають вхідні ресурси, трансформаційний процес, результати та зворотний зв‘язок.
Адаптивний підхід [38]	Управління на основі постійного моніторингу та швидкої адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.	Зосереджується на гнучкості організації, швидкому реагуванні на зміни ринку, використанні сучасних технологій і інноваційних рішень для адаптації бізнес-процесів.

Джерело: [36, 38] та на основі власних досліджень

Сучасне управління організаціями підкреслює важливість мереж та колаборації, динамічної комунікації та узгодження індивідуальних і організаційних інтересів. Це вимагає розвитку таких м'яких навичок, як досягнення консенсусу, імпліцитне знання, досвід, навчання, інтуїція, самовпевненість, гнучкість, пріоритезація проблем та толерантність до неоднозначності та невизначеності.

Традиційні організації характеризуються стабільністю у бізнес-діяльності, в той час як сучасні організації більш динамічні та змінювані, що вимагає від них втілення різних бізнес-стратегій. Відмінності між традиційними та сучасними організаціями також видно у підходах до структури: традиційні мають фіксовану структуру, тоді як сучасні зорієнтовані на гнучкість та постійне вдосконалення робочих процесів.

Важливу роль відіграє і командна робота: у традиційних організаціях домінує строга ієрархія, а в сучасних - плоска ієрархія, що сприяє командній роботі та співпраці. Це також впливає на стимулювання морального духу: сучасні організації надають співробітникам більше свободи та можливостей для розвитку, що сприяє мотивації та ентузіазму.

Сучасні організації, навпаки, орієнтовані на динамічність і гнучкість. Вони прагнуть до швидкої адаптації до мінливих умов ринку і використовують децентралізовані моделі управління [38]. Гнучка структура дозволяє співробітникам брати активну участь у прийнятті рішень, що сприяє

підвищенню мотивації та швидкості виконання завдань. В умовах сучасної економіки, де технології постійно змінюють правила гри, такі організації застосовують інноваційні стратегії і надають перевагу швидкому впровадженню нових ідей.

Особливу увагу в сучасних організаціях приділяють командній роботі. Вони використовують плоску ієрархію, яка сприяє співпраці та розподілу відповідальності між усіма членами команди. Це підходить для динамічного середовища, де кожен співробітник може впливати на процеси і пропонувати рішення, що сприяє підвищенню ефективності [13]. Такий підхід також позитивно впливає на моральний дух і мотивацію, оскільки співробітники мають більше свободи в ухваленні рішень і розвитку своїх навичок.

Ще однією суттєвою відмінністю є використання технологій. Віртуальні організації, які здійснюють бізнес на онлайн-платформах, особливо відрізняються від традиційних компаній. Для таких структур прийняття рішень є більш децентралізованим і гнучким. Віртуальні команди працюють через цифрові інструменти для комунікації та управління проєктами, що дозволяє їм приймати рішення в реальному часі. Використання технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, робить процес ухвалення рішень швидким і точним, адже доступ до великого обсягу інформації дозволяє більш ефективно аналізувати ринок і реагувати на його зміни.

Політика управління в сучасних організаціях також відрізняється: якщо традиційний підхід зберігає консервативність та статичність, то сучасний підхід включає гнучке управління, динамічні стратегії та постійне переосмислення бізнес-процесів для відповідності змінному глобальному економічному середовищу [13].

Суть сучасного менеджменту полягає у внеску індивідуальних зусиль в організаційну ефективність, а керівники наголошують на важливості контролю над організацією. Ефективність організації часто вимірюється через фінансові результати та вартість акцій.

Сучасні теорії прийняття управлінських рішень в організаціях підкреслюють важливість адаптації до динамічного ринкового середовища. Адаптивність, гнучкість і використання сучасних технологій є ключовими аспектами ефективного прийняття рішень. Керівники повинні враховувати різні підходи до ухвалення рішень залежно від специфіки ситуації та характеру проблеми [13]. Сучасні теорії також роблять акцент на людському факторі, підкреслюючи значення інтуїції, емоцій і психологічних чинників у процесі ухвалення рішень.

У контексті новітніх підходів до управління важливим є також розуміння, як прийняття рішень змінюється залежно від етапів життєвого циклу організації.

Дослідження теоретичних основ ЖЦО та сучасних підходів до ПУР потребує аналізу декомпозиції та структурування найбільш типових управлінських рішень за конкретними етапами ЖЦО в публічних установах та організаціях.

1.3 Сучасні тенденції прийняття управлінських рішень в залежності від етапів життєвого циклу організації

Оцінка ефективності управління на різних стадіях життєвого циклу компанії вимагає застосування різних критеріїв. На етапі створення організації важливий розвиток основної ідеї, на стадії зростання — показники прибутковості та частки ринку, на зрілому етапі — стабільність і контроль над витратами, а на етапі занепаду — необхідність стратегічного перегляду підходів. Важливо враховувати контекст і специфіку кожного етапу при визначенні критеріїв оцінки ефективності.

У контексті глобального управління ключовим є управління культурними та організаційними змінами, а також адаптація до ситуативних змін [17]. Це вимагає не лише управлінських навичок, але й розвитку

мультикультурної компетентності для ефективної роботи у різних культурних середовищах.

Переваги сучасної теорії менеджменту включають (рис 1.3):

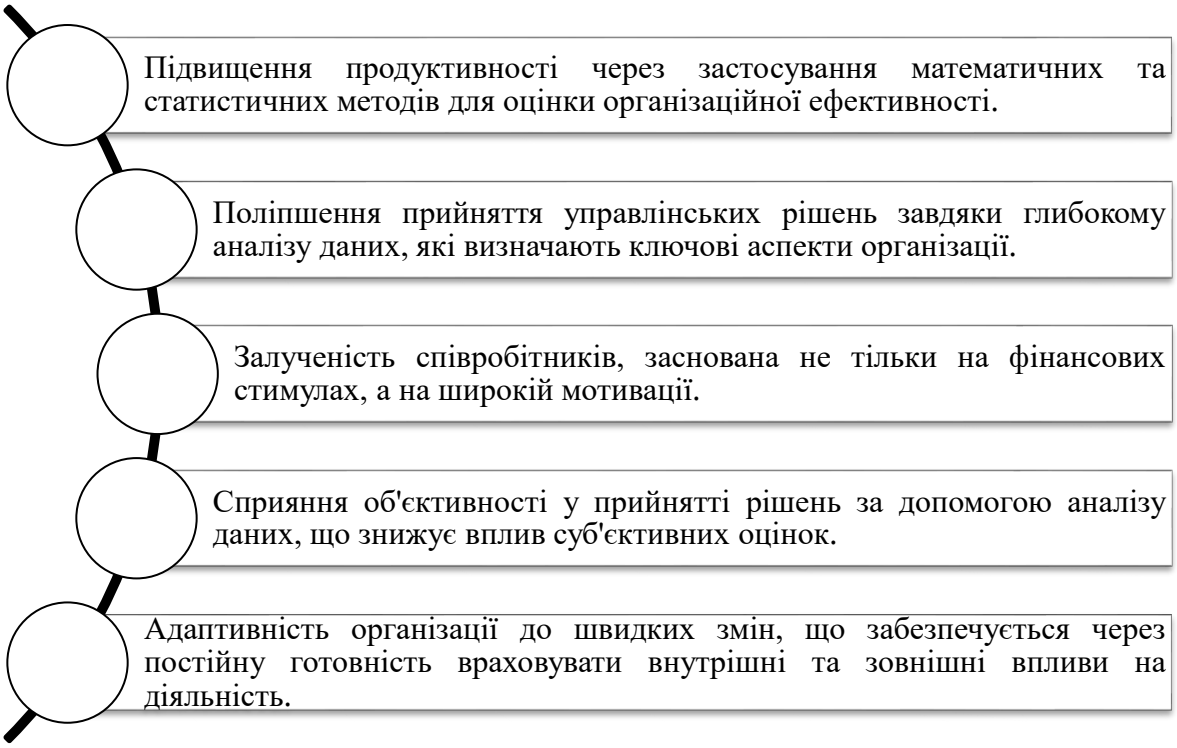


Рис. 1.3 Переваги сучасної теорії менеджменту

Джерело: [17]

Таким чином, сучасні теорії та підходи до управління дозволяють організаціям адаптуватися до динамічного бізнес-середовища, оптимізувати структуру і розробити стратегії для ефективної взаємодії зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

На стадії створення компанії, ефективність управління оцінюється за допомогою наступних аспектів [23]:

– виконання бізнес-цілей: оцінюється наскільки успішно керівництво досягає запланованих цілей. Визначення чіткої мети, стратегія та планування дій є ключовими;

– стратегічне напрямок: розробка стратегії є критично важливою для майбутнього успіху. Планування зосереджується на чітких цілях, місіях та стратегічних завданнях;

– управління ресурсами: оцінюється здатність керівництва ефективно розподіляти та використовувати доступні ресурси для досягнення цілей;

– фінансова дисципліна: ефективне управління фінансами є критично важливим у компанії з обмеженим бюджетом. Контроль за бюджетом і витратами є обов'язковим;

– розробка планів розвитку: створення конкретних стратегій, планів і програм, які сприятимуть подальшому розвитку організації;

– технологічні інновації: визначення і впровадження оптимальних технологій є важливим для підтримки діяльності та забезпечення конкурентних переваг;

– управління ризиками: аналіз та управління потенційними ризиками, пов'язаними з початковим положенням на ринку та змінами умов діяльності;

– співпраця та комунікації: ефективна взаємодія між співробітниками сприяє створенню продуктивної робочої атмосфери та швидкому досягненню мети;

– залучення та утримання клієнтів: аналіз стратегій залучення і утримання перших клієнтів є основою для подальшого розвитку;

– кадрова політика: важливість визначення потрібних компетенцій і навичок для успішної роботи на цьому етапі. Набір і розвиток відповідних співробітників відіграє ключову роль;

– моніторинг і коригування: постійний моніторинг та аналіз діяльності допомагають оперативно виявляти помилки та адаптувати стратегії;

– планування на майбутнє: розробка довгострокових цілей і стратегій зростання, ураховуючи потенційні зміни умов діяльності, включаючи варіанти для періоду після війни;

– бренд і репутація: побудова бренду та репутації з перших днів існування компанії є ключовим для привернення клієнтів і інвесторів.

На етапі створення компанії ефективність управління, безумовно, залежить від кількох ключових аспектів, таких як досягнення бізнес-цілей, розробка стратегії та управління ресурсами. З цим можна погодитися, оскільки на початковому етапі важливо чітко визначити стратегію розвитку, оптимально використовувати наявні ресурси і забезпечити фінансову дисципліну. Це є основою для подальшого успіху компанії [25]. Однак важливо також додати, що у контексті сучасних викликів, наприклад, для "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець, підхід до управління потребує додаткової гнучкості. Стабільність та ефективність залежать не лише від правильного планування і контролю, але й від здатності швидко адаптуватися до змін в умовах кризової ситуації, зокрема, під час війни. На цьому етапі стратегічне планування має включати не лише короткострокові цілі, але й бути адаптивним до непередбачуваних обставин. Для соціальних установ, таких як Управління в Марганці, особливо важливим є впровадження технологій для покращення якості послуг і тісна співпраця з громадою. Окрім управління ризиками, значну роль відіграє кадрова політика: залучення та утримання кваліфікованого персоналу, здатного працювати в умовах стресу та швидких змін, є критично важливим.

Вважаю, що для таких організацій особлива увага повинна приділятися побудові комунікацій як всередині колективу, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами (громадськість, місцева влада). Це сприяє стабільності діяльності навіть у важкі часи. Тому, хоча наведені аспекти є релевантними, особливості публічних організацій в умовах кризи вимагають додаткового акценту на швидкому реагуванні, гнучкості та здатності адаптувати управлінські рішення до нових викликів. На етапі заснування

ефективність управління визначається здатністю створити стабільну основу для майбутнього розвитку з урахуванням стратегічного бачення, розподілу ресурсів та управління ризиками. Оцінка на цьому етапі є вирішальною для подальшого успіху компанії.

На стадії розвитку організації, оцінка ефективності управління включає ключові аспекти (рис. 1.4):



Рис. 1.4 Елементи оцінки ефективності управління стадії розвитку організації

Джерело: [25]

Рис. 1.4, що зображує елементи оцінки ефективності управління на стадії розвитку організації, підкреслює важливість системного підходу до оцінки результативності, що включає стратегію, процеси та управління людськими ресурсами, і надає основу для подальшого зростання.

Що стосується інших стадій, важливо зазначити, що на різних етапах життєвого циклу організації оцінка ефективності управління має бути адаптована до специфічних умов. Наприклад, на стадії зрілості організація

має ефективно управляти своєю стабільністю і ризиками, а на стадії занепаду - переосмислювати стратегії і шукати можливості для відродження або трансформації.

Ці критерії дозволяють глибше зрозуміти, наскільки організація здатна адекватно реагувати на ринкові зміни та досягати своїх стратегічних цілей на даному етапі розвитку.

На стадії зрілості оцінка ефективності управління організацією має включати як попередньо визначені критерії, так і додаткові, характерні для цього етапу життєвого циклу (рис 1.5):

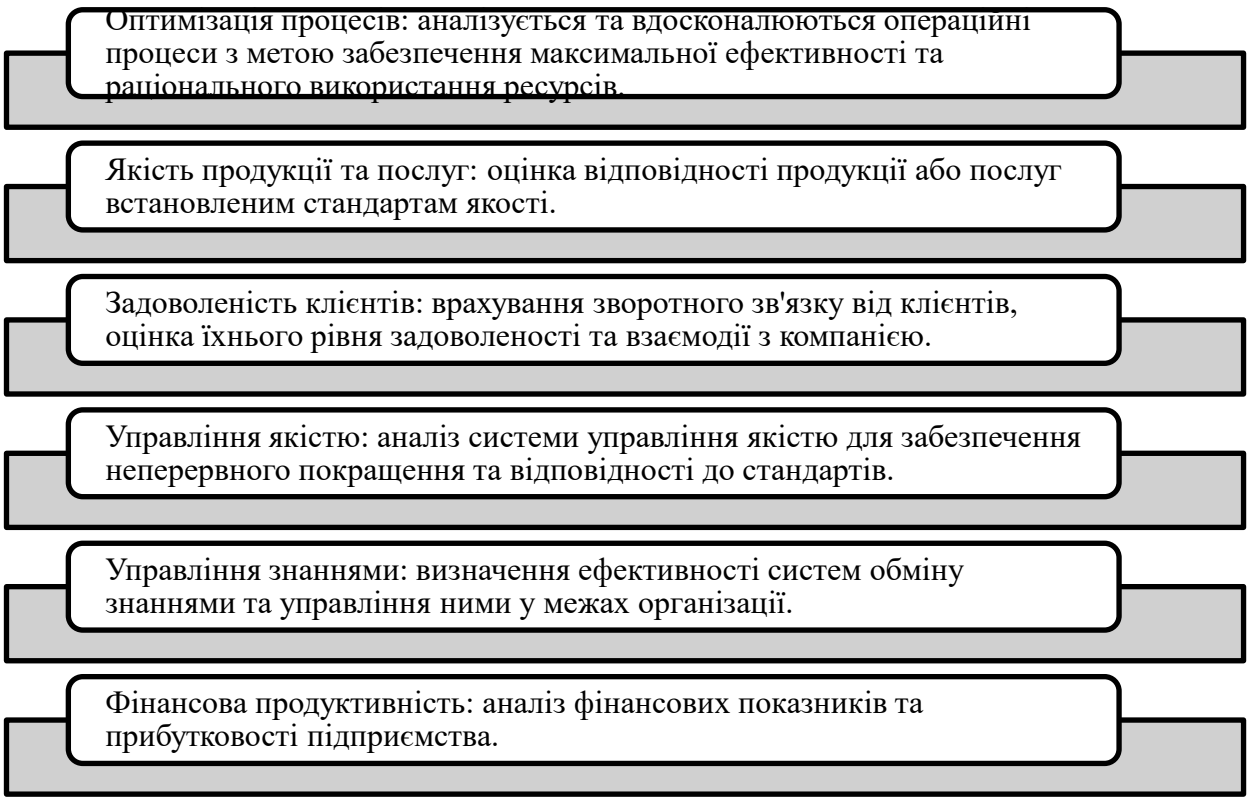


Рис. 1.5 Критерії оцінки ефективності управління організацією на стадії зрілості

Джерело: [25]

На цьому етапі особливий акцент робиться на оптимізації існуючих процесів, підтримку високої якості продукції та задоволеності клієнтів, що сприяє стабілізації позицій підприємства на ринку. Ефективність і

досконаліть процесів впливають на результати виробництва та подальший розвиток компанії.

Ключові характеристики бізнес-процесів на стадії старіння організації (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Ключові критерії бізнес-процесів на етапі старіння

№	Критерій оцінки	Опис
1	Фінансова стійкість	Аналіз фінансових показників (прибуток, оборотність активів, ліквідність) для забезпечення фінансової стабільності.
2	Ринкова конкурентоспроможність	Оцінка частки ринку, аналіз конкурентів, визначення унікальних продуктів або послуг.
3	Ефективність управління ресурсами	Оптимізація виробничих процесів, ефективне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів.
4	Інноваційний потенціал	Впровадження інновацій та новітніх технологій для підтримки конкурентоспроможності.
5	Задоволеність клієнтів	Збір і аналіз відгуків клієнтів, визначення їхніх потреб та уподобань.
6	Управління ризиками	Аналіз та управління фінансовими, ринковими та операційними ризиками, що виникають на етапі старіння.
7	Кадровий потенціал	Оцінка кваліфікації та мотивації персоналу, їхня здатність адаптуватися до змін та впровадження нових ідей.

Джерело: [31]

Компанії на стадії старіння критично потребують кваліфікованих керівників, які мають досвід в антикризовому управлінні. Такі фахівці повинні розробляти власні методики для системного аналізу, проведення детальних аудитів та SWOT-аналізів, щоб отримати цілісне уявлення про стан справ у компанії. На основі таких аналізів необхідно створювати нову структуру бізнес-процесів, встановлювати нові цілі та формулювати нову стратегію. Власник бізнесу повинен усвідомлювати необхідність кардинальних змін або приймати поточну ситуацію як неминучий елемент розвитку [31]. Усвідомлення власником та менеджментом критичності ситуації стає вирішальним фактором для подальшого існування підприємства. Проактивні заходи, спрямовані на омолодження бізнесу,

можуть відвернути його від неминучого провалу. Часто визначальним для компаній стає здатність топ-менеджменту подивитися на ситуацію під іншим кутом та здійснити необхідні зміни.

Компанії в автотранспортній галузі, які орієнтуються на новітні технології, стандарти безпеки та екологічні норми, мають переваги перед конкурентами, які не володіють таким баченням. Розвиток нових видів транспорту та інфраструктури зарядних станцій революціонізує не лише транспортну галузь, а й енергетичну. Така міжгалузева кооперація стає конкурентною перевагою.

Ці "еліксири молодості" дозволяють транспортним компаніям постійно оновлюватися, переглядати свої бізнес-процеси та залишатися актуальними на ринку. Ігнорування сучасних тенденцій може призвести до втрати ринкової актуальності та швидкого банкрутства.

Існує декілька стратегій для прийняття рішень у ситуаціях невизначеності, включаючи використання особистого досвіду для оцінки ситуації, а також критеріїв Вальда, Сейвіджа, Лапласа та Гурвіца для аналізу можливих стратегій [30]. Ці техніки дозволяють керівникам краще адаптуватися до непередбачуваних змін у середовищі.

Сучасні методики прийняття рішень охоплюють широкий спектр технік, від звичайного перенесення досвіду до використання інтуїції для незапрограмованих рішень та колективних обговорень для комплексного аналізу. Інші методи, як експериментування чи формалізований підхід, використовуються для випробування стратегій або для бюрократичних рішень відповідно до організаційної структури.

Методи, такі як SERVO, допомагають керівникам розробляти та моніторити стратегічні рішення, аналізуючи взаємодію ключових елементів організації для визначення їх узгодженості та відповідності. Також популярний метод дерева рішень дозволяє менеджерам візуалізувати можливі сценарії та їх наслідки, інтегруючи аналітичні методи для глибшого розуміння поточних рішень і майбутніх наслідків [30].

У сфері конкуренції одним з ефективних методів прийняття рішень є теорія ігор, яка була розроблена спочатку для військових цілей, щоб дозволити арміям адаптуватися до дій противника. Термін "ігри" у цьому контексті відноситься до ситуацій конфлікту між двома або більше сторонами, регульованих чіткими правилами, які визначають поведінку учасників у всіх можливих обставинах. Учасники ігор припускаються раціональними та добре інформованими про контекст ситуації, за винятком поточних дій супротивника. Результат ігри може призвести до виграшу, програшу або нічиєї, коли жодна зі сторін не отримує конкурентну перевагу.

У виробничій і логістичній діяльності математичне програмування часто застосовується для прийняття рішень. Цей метод включає розв'язання практичних задач з використанням кількох змінних, які діють як управлінські параметри для досягнення максимальних або мінімальних значень функції при заданих обмеженнях. Менеджери використовують математичне програмування для планування асортименту продукції, оптимізації руху виробів у виробничих процесах, зменшення відходів, керування запасами, розробки виробничих календарів та інших завдань [30]

Також менеджери використовують методи моделювання у своїй діяльності. Модель прийняття рішень розглядається як процес або система, яку слідується чи імітується для забезпечення оптимального вибору серед доступних варіантів. Модель спрощує процес прийняття рішень, надаючи керівництво для досягнення цілей підприємства, і робить процес більш прозорим для всіх зацікавлених сторін.

Модель CANVAS, розроблена Олександером Остервальдером та Івом Піньє, часто використовується для розробки стартапів та оптимізації бізнес-процесів існуючих компаній. Вона складається з полотна, поділеного на дві частини, з центральним елементом у вигляді ціннісної пропозиції. Ліва сторона включає такі компоненти як ключові партнери, види діяльності та ресурси, та орієнтована на структуру витрат компанії. Права сторона моделі фокусується на споживчих сегментах, взаємовідносинах з клієнтами та

каналах збуту, базуючись на потоках надходження доходів. Рекомендується переглядати бізнес-модель кожні шість місяців для ідентифікації і вирішення проблемних аспектів, з можливістю застосування одного з чотирьох дій: виключення, скорочення, збільшення або створення нових елементів. Ось модель CANVAS у вигляді таблиці, яка схематично відображає всі ключові компоненти. Табл. 1.4 дозволяє візуалізувати бізнес-модель і зручно побачити всі її складові на одному полотні:

Таблиця 1.4

Модель CANVAS для розробки та оптимізації бізнес-процесів

<table>
<tr><td>Ліва частина (Структура витрат)</td><td>Центральний елемент</td><td>Права частина (Доходи)</td></tr>
<tr><td>Ключові партнери</td><td>Ціннісна пропозиція</td><td>Споживчі сегменти</td></tr>
<tr><td>Партнери та постачальники, які підтримують бізнес (наприклад, постачальники матеріалів, технологічні партнери, стратегічні союзники)</td><td rowspan="9">Унікальна цінність, яку отримує клієнт (чому клієнт обирає цей продукт або послугу)</td><td>Цільові групи клієнтів</td></tr>
<tr><td>Ключові ресурси</td><td>Взаємовідносини з клієнтами</td></tr>
<tr><td>Основні ресурси, необхідні для створення ціннісної пропозиції (матеріальні, людські, фінансові тощо)</td><td>Способи залучення та підтримки клієнтів (наприклад, обслуговування клієнтів, підтримка після продажу, персоналізація послуг)</td></tr>
<tr><td>Ключові види діяльності</td><td>Канали збуту</td></tr>
<tr><td>Головні процеси та завдання, які забезпечують реалізацію ціннісної пропозиції (наприклад, виробництво, маркетинг, логістика)</td><td>Шляхи, якими продукт або послуга доходить до клієнта (онлайн-магазин, фізичний магазин, дистриб'ютори)</td></tr>
<tr><td>Структура витрат</td><td>Потоки надходження доходів</td></tr>
<tr><td>Основні витрати, пов'язані з веденням бізнесу (операційні витрати, витрати на ресурси та діяльності)</td><td>Джерела доходів від кожного клієнтського сегмента (прямі продажі, підписка, ліцензійні збори)</td></tr>
</table>

Джерело: [30]

Виробничі та логістичні рішення часто базуються на математичному програмуванні, яке дозволяє вирішувати практичні завдання за допомогою кількох змінних, оптимізуючи параметри управління для досягнення оптимальних виробничих результатів. Ці методи активно застосовуються для планування асортименту продукції, оптимізації процесів, скорочення відходів, керування запасами та планування виробництва.

Моделювання в управлінні використовується для спрощення прийняття рішень шляхом надання чітких вказівок, які допомагають компаніям досягати своїх цілей. Цей процес робить рішення зрозумілими та доступними для всіх зацікавлених сторін.

Останнім часом популярністю користується залучення консалтингових компаній до процесу прийняття управлінських рішень, особливо коли компанії впроваджують нові проекти і потребують зовнішньої експертизи [31]. Консультанти допомагають ідентифікувати проблеми в управлінні та розробляють рекомендації, що допомагають керівникам ефективно реалізовувати зміни, при цьому важливо, щоб пропозиції були відповідні до цілей організації та підтримувалися її менеджментом і ключовими зацікавленими сторонами.

Однією з поширених тенденцій у сфері управління, особливо актуальною для великих компаній з регулярними бізнес-процесами, є стандартизація. Стандартизація зазвичай досягається за допомогою моделювання, при цьому часто використовується BPMN (Business Process Modeling Notation) — система, яка сприяє аналізу, моделюванню та оптимізації бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє уніфікувати управлінські рішення, що пришвидшує їх впровадження. Основні елементи BPMN включають потокові елементи, такі як дії та події, шлюзи, з'єднувальні об'єкти, пули (що охоплюють дані та повідомлення між учасниками) та текстові анотації, що підвищують зрозумілість бізнес-процесів. В Україні цей метод широко застосовують у фармацевтичних та логістичних компаніях, де бізнес-процеси часто є циклічними та потребують документування.



Рис. 1.6. Узагальнений процес реалізації рішення менеджера по запуску і виконання завдання

Джерело: [34]

На рисунку 1.6 видно типовий процес реалізації рішення менеджером. У цілому, для кожної конкретної ситуації або компанії можуть бути ефективними різні методи та техніки прийняття управлінських рішень, а комбінація декількох методів може допомогти керівникам більш всебічно підійти до вирішення проблем. Чим більше альтернативних шляхів розглядається, тим об'єктивнішим і якіснішим буде рішення.

Отже, серед різноманітних сучасних підходів до прийняття рішень варто виділити кілька ключових технік. Перша категорія, така як «звичка та досвід» та «розсудливість та інтуїція», базується на індивідуальних навичках та аналітичних здібностях менеджерів. «Техніка думки» та «експеримент або тест» також входять до цієї категорії, сприяючи вирішенню завдань через

групові обговорення або тестування концепцій. Друга категорія включає «стандартні процедури» та «організаційна структура», характерні для більш формалізованих організацій [34].

Серед сучасних методів вирізняється SERVO-метод, який забезпечує аналіз взаємозв'язків між стратегією, середовищем, ресурсами, цінностями та організацією. Інший ефективний інструмент — «дерево рішень», яке дозволяє візуалізувати різні альтернативи та їх наслідки, інтегруючи їх з кількісними показниками. Також широке застосування знаходить метод моделювання, особливо популярна модель CANVAS, що використовується для розробки та оптимізації бізнес-процесів у компаніях.

Дослідження виявило тенденцію до стандартизації повторюваних процесів прийняття рішень у великих компаніях за допомогою нотацій з моделювання бізнес-процесів. Існує також зростаюча тенденція залучення зовнішніх консультантів, які мають спеціалізовані знання в певних областях, для вирішення складних управлінських проблем.

Сучасні тенденції в прийнятті управлінських рішень демонструють необхідність адаптації управлінських стратегій залежно від етапу життєвого циклу організації. На етапах створення, зростання, зрілості та спаду організація потребує різних підходів до управління, що враховують специфіку кожного етапу [34]. Для муніципальних організацій, таких як "Управління праці та соціального захисту населення", важливим є впровадження гнучких управлінських рішень, орієнтованих на швидку адаптацію до змін, зокрема в умовах кризових ситуацій. Прозорість процесів, ефективне управління ресурсами та інтеграція сучасних технологій стають ключовими факторами успішного функціонування та розвитку муніципальних організацій. З огляду на різні етапи життєвого циклу організації, важливо також зрозуміти, як ці тенденції впливають на загальну структуру управління і наскільки ефективними є підходи до управління в конкретних умовах.

У наступному параграфі ми розглянемо новітні методи прийняття рішень у контексті сучасних викликів, що стоять перед організаціями різного типу та масштабу.

Висновки до розділу 1

Розділ охоплює теоретичні основи прийняття управлінських рішень на основних етапах життєвого циклу організації, демонструючи важливість адаптації стратегій управління залежно від стадії розвитку компанії. Висвітлення концепції життєвого циклу організації в системі управління підприємством наголошує на необхідності детального розуміння кожної фази розвитку для ефективного управління та прийняття рішень.

Досліджено новітні теорії та сучасні тенденції прийняття управлінських рішень, які підкреслюють значення інноваційного підходу та гнучкості у відповідь на динамічні ринкові умови. Застосування моделей життєвого циклу як діагностичних інструментів дозволяє не тільки виявити та усувати поточні проблеми, а й запобігати кризам, забезпечуючи неперервний розвиток організацій.

Оцінка ефективності управління на кожному з етапів життєвого циклу вимагає застосування специфічних критеріїв і методів, що враховують унікальні особливості кожної стадії. Подальші дослідження та адаптація управлінських стратегій на основі аналізу сучасних тенденцій та теоретичних підходів можуть суттєво покращити здатність організацій до інновацій та ефективної взаємодії зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Розуміння та втілення цих аспектів є ключовими для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компаній у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРИЙНЯТИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ "УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ" В М. МАРГАНЕЦЬ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

2.1 Визначення сучасного стану життєвого циклу організації на основі фінансово-економічних та соціальних показників

Організація "Управління праці та соціального захисту населення" в місті Марганець відіграє важливу роль у соціальній сфері регіону. Її основна місія полягає у впровадженні державної політики у галузях зайнятості населення, соціального захисту, а також у сферах захисту прав працівників. Ця організація забезпечує виконання соціальних програм, спрямованих на підтримку малозабезпечених верств населення, людей з обмеженими можливостями, безробітних, та інших соціально вразливих груп громадян [39].

Важливим аспектом діяльності "Управління праці та соціального захисту населення" є забезпечення виплати соціальних допомог та пенсій, організація соціальних служб для населення, а також контроль за дотриманням законодавства у сфері зайнятості. Крім того, управління активно співпрацює з місцевими організаціями та надає консультативні послуги громадянам щодо їх прав у сфері праці і соціального захисту.

У контексті соціальної роботи організація також фокусується на адаптації соціальних ініціатив та програм відповідно до потреб населення міста, реагуючи на зміни в соціально-економічному становищі регіону. Вони також відповідають за моніторинг та аналіз стану ринку праці, розробку та впровадження нових методик і підходів у соціальній роботі, що сприяє збільшенню їхньої ефективності і допомагає краще задовольняти потреби громадян.

Завдяки цим функціям, "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець є ключовою інституцією у підтримці стабільності та розвитку соціальної сфери в регіоні, що робить її важливим елементом у житті місцевої громади [39].

Для аналізу фінансових звітів організації "Управління праці та соціального захисту населення" використовуються два основні методи: вертикальний і горизонтальний аналіз. Ці методи дозволяють оцінити фінансовий стан організації, зміни в його структурі та динаміку показників протягом часу, що є важливим для прийняття управлінських рішень та планування діяльності.

Вертикальний аналіз (табл. 2.2) полягає у визначенні структури балансу та звіту про фінансові результати за певний період. Цей метод дозволяє побачити відсоткове співвідношення кожного елемента фінансового звіту до загальної суми. Наприклад, аналізуючи активи, можна визначити частку основних засобів, запасів або дебіторської заборгованості відносно загальної суми активів. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки ресурси організації розподілені між її ключовими компонентами.

Горизонтальний аналіз (табл. 2.1) використовується для оцінки змін у фінансових показниках організації протягом різних періодів. Це включає порівняння показників поточного періоду з показниками минулих періодів. Метод дозволяє визначити тенденції зростання або зниження певних показників, що є важливим для виявлення проблемних зон і успіхів у фінансовій діяльності. Наприклад, аналізуючи дані за два роки, можна зрозуміти, як змінювалася вартість основних засобів, збільшилися чи зменшилися дебіторська заборгованість або обсяги готівки.

Завдяки вертикальному та горизонтальному аналізу можна зробити висновки про фінансову стабільність організації, ефективність використання ресурсів та динаміку фінансових показників. Ці аналітичні методи створюють об'єктивну картину фінансового стану, яка є необхідною для управління, планування та стратегічного розвитку організації.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу організації "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець за 2021-2022 роки

Розділ	Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн	Зміна	% Зміна
I. Нефінансові активи	Усього за розділом I	01095	28,586	790,782	+762,196	+2666.33%
II. Фінансові активи	Усього за розділом II	01195	364,659	9,336	-355,323	-97.44%
	Грошові кошти та їх еквіваленти	01160	0	3,769	+3,769	
	За розрахунками за товари, роботи, послуги	01545	1	44,522	+44,521	+4452100%
	Платежі до бюджету	01540	0	383	+383	
I. Власний капітал та фінансовий результат	Усього за розділом I	01495	-2,028,217	495,707	+2,523,924	-124.44%
	Внесений капітал	01400	51,200	855,620	+804,420	+1571.13%
	Фінансовий результат	01420	-2,079,417	-359,913	+1,719,504	-82.69%
II. Зобов'язання	Усього за розділом II	01595	2,421,462	304,411	-2,117,051	-87.43%
	Інші поточні зобов'язання	01575	2,421,461	257,927	-2,163,534	-89.35%
Баланс	Загальний баланс	01800	393,245	800,118	+406,873	+103.47%

Джерело: створено на основі фінансової звітності [39]

Горизонтальний аналіз фінансового стану "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець показує значні зміни у фінансових показниках між 2021 і 2022 роками:

Нефінансові активи зросли на 2666.33%, що вказує на значне збільшення основних засобів організації. Фінансові активи зменшилися на 97.44%, що може свідчити про використання ресурсів на розширення або оновлення основних засобів. Власний капітал показав позитивну динаміку зі

зменшенням збитків і збільшенням внесеного капіталу, вказуючи на зміцнення фінансової стабільності. Зменшення зобов'язань на 87.43% підкреслює поліпшення платоспроможності організації.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу організації "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець за 2021-2022 роки

Розділ	Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн	2021 % від загалу	2022 % від загалу
I. Нефінансові активи	Усього за розділом I	01095	28,586	790,782	1.45%	19.76%
II. Фінансові активи	Усього за розділом II	01195	364,659	9,336	18.55%	0.23%
	Грошові кошти та їх еквіваленти	01160	0	3,769	0.00%	0.09%
	За розрахунками за товари, роботи, послуги	01545	1	44,522	0.00%	1.11%
	Платежі до бюджету	01540	0	383	0.00%	0.01%
I. Власний капітал та фінансовий результат	Усього за розділом I	01495	-2,028,217	495,707	-103.15%	12.38%
	Внесений капітал	01400	51,200	855,620	2.60%	21.38%
	Фінансовий результат	01420	-2,079,417	-359,913	-105.76%	-8.99%
II. Зобов'язання	Усього за розділом II	01595	2,421,462	304,411	123.15%	7.60%
	Інші поточні зобов'язання	01575	2,421,461	257,927	123.15%	6.44%
Баланс	Загальний баланс	01800	393,245	800,118	20.00%	19.99%

Джерело: створене на основі фінансової звітності [39]

Вертикальний аналіз показує зміну структури балансу організації за два роки. Ось основні спостереження:

Нефінансові активи зросли з 1.45% від загального балансу у 2021 році до 19.76% у 2022 році, що вказує на значні інвестиції в основні засоби.

Фінансові активи значно знизили свою частку в структурі активів, зменшившись з 18.55% до 0.23%, що може свідчити про значне скорочення

обігових коштів або реалізацію активів. Власний капітал показав велике відновлення, зменшивши свою негативну частку з -103.15% до 12.38% від загального балансу, що є показником покращення фінансової стабільності. Зобов'язання зменшили свою частку з 123.15% до 7.60%, що вказує на велике зниження зобов'язань порівняно з активами.

Основні засоби є важливим компонентом нефінансових активів будь-якої організації, які включають активи, що використовуються для виробництва товарів та послуг, надання соціальних послуг або для адміністративних потреб.

Первісна вартість основних засобів значно зросла з 51,200 грн у 2021 році до 1,455,229 грн у 2022 році. Це вказує на значні інвестиції в основні фонди, які можуть включати придбання нового обладнання, модернізацію існуючих засобів або розширення матеріально-технічної бази. Такі інвестиції можуть бути викликані потребою в покращенні якості наданих послуг або розширенні діяльності.

Амортизація основних засобів також зазнала змін, збільшившись з 22,614 грн у 2021 році до 713,245 грн у 2022 році. Збільшення амортизації може відображати нарощування обсягу основних засобів та їх інтенсивніше використання, що є нормальним для організацій, які розширюють свою діяльність.

Аналіз інших нефінансових активів включає розгляд інвестиційної нерухомості, нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокових біологічних активів, запасів та поточних біологічних активів.

Всі зазначені категорії активів, як інвестиційна нерухомість, нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції та довгострокові біологічні активи мали нульову вартість як у 2021, так і в 2022 роках. Це може свідчити про відсутність активної інвестиційної політики в цих напрямках або про стратегічне рішення сконцентрувати ресурси на інших потребах організації.

Значна зміна відбулася в категорії запасів, де вартість зросла з 0 грн у 2021 році до 48,798 грн у 2022 році. Це може вказувати на збільшення запасів матеріалів або товарів, необхідних для діяльності організації, що може бути пов'язано з планами на розширення або з підвищенням обсягів наданих послуг.

Дебіторська заборгованість організації у 2021 році за виданими авансами складала 364,659 грн, але у 2022 році цей показник знизився до 0 грн. Заборгованість за розрахунками з бюджетом та іншими дебіторами також залишалася на рівні 0 грн у обидва роки, що може вказувати на стратегічні зміни у фінансовій політиці або на виконання всіх зобов'язань перед контрагентами. Зміна у виданих авансах може бути пов'язана з завершенням проектів або виправленням кредиторської політики.

В 2022 році з'явилася позиція грошових коштів в казначействі на суму 3,769 грн, якої не було у 2021 році. Це може відображати зміни в керуванні ліквідністю та ефективність управління фінансовими ресурсами. Такі зміни можуть бути відповіддю на нові фінансові вимоги або результатом покращення внутрішніх процесів з управління грошовими потоками.

Загальна сума поточних зобов'язань значно знизилася з 2,421,462 грн у 2021 році до 304,411 грн у 2022 році, що підкреслює значне зменшення фінансових зобов'язань організації. Це має позитивний вплив на ліквідність і покращує загальну фінансову стабільність, знижуючи ризики від невиконання зобов'язань [39].

Власний капітал показав позитивну динаміку: первісний капітал зріс з 51,200 грн у 2021 році до 855,620 грн у 2022 році, а фінансовий результат покращився з -2,079,417 грн до -359,913 грн. Це свідчить про значне збільшення власних ресурсів організації та зменшення збитків, що може бути результатом ефективніших управлінських рішень, збільшення доходів або оптимізації витрат.

Загалом, ці зміни у фінансових активах та зобов'язаннях вказують на поліпшення фінансової стійкості "Управління праці та соціального захисту

населення" м. Марганець. Вони також відображають стратегічне планування та керування, спрямовані на підвищення ефективності та забезпечення стабільності в довгостроковій перспективі.

В аналізовані періоди відбулося значне зменшення бюджетних асигнувань, які склали основу доходів організації. Зокрема, доходи від бюджетних асигнувань знизилися з 132 млн грн у 2021 році до близько 11.7 млн грн у 2022 році. Це кардинальне скорочення могло бути спричинено зменшенням державного фінансування або зміною в політиці бюджетних виділень, що суттєво вплинуло на загальну фінансову підтримку організації.

Інші доходи від обмінних операцій, такі як доходи від надання послуг, продажу активів і фінансові доходи, залишалися на рівні нуля в обидва роки, що вказує на відсутність альтернативних джерел доходів або на незначну комерційну діяльність.

Витрати організації також пройшли істотні зміни. Загальні витрати за обмінними операціями знизилися з 5.99 млн грн у 2021 році до майже 23 тис. грн у 2022 році. Це показує значне зниження обсягу виконаних бюджетних програм і, можливо, раціоналізацію або завершення деяких проєктів.

Витрати на оплату праці та соціальні заходи в 2022 році впали до нуля, що може свідчити про зміни у структурі персоналу або про одноразові заходи, вжиті в попередньому році. Матеріальні витрати та амортизація також зменшилися, але залишилися на позначці 17,707 грн і 5,121 грн відповідно в 2022 році, що підтверджує продовження господарської діяльності на зменшеному рівні.

Завершення періоду з фінансовим результатом, який показав перехід від прибутку 1.75 млн грн у 2021 році до збитку у розмірі близько 2.05 млн грн у 2022 році, свідчить про значні виклики, з якими стикалася організація. Це відображає зменшення доходів та різке скорочення бюджетних асигнувань, що могло призвести до необхідності змінити обсяги діяльності та оптимізувати витрати.

Загалом, ці зміни у фінансовому стані організації відображають її адаптацію до нових економічних умов та змін у державному фінансуванні, що мали значний вплив на її фінансову стабільність і стратегію.

Тепер проведемо SWOT-аналіз для "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець, що допоможе виявити ключові сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Результати аналізу будуть подані у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз для "Управління праці та соціального захисту населення"

Категорія	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Висока залежність від бюджетних асигнувань, що забезпечує стабільне фінансування. - Досвід управління великими бюджетними програмами.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Значне зниження бюджетних асигнувань у 2022 році. - Обмежені джерела доходів поза бюджетними асигнуваннями.
Можливості (Opportunities)	- Можливість розширення джерел фінансування через гранти та партнерства. - Підвищення потреби у соціальних послугах у зв'язку з демографічними змінами.
Загрози (Threats)	- Зменшення державного фінансування в умовах бюджетних скорочень. - Зростання конкуренції у секторі соціальних послуг.

Джерело: створено на основі власних досліджень

SWOT-аналіз виявив, що "Управління праці та соціального захисту населення" володіє сильними сторонами у вигляді досвіду управління бюджетними програмами, що може бути ефективно використане для стабілізації діяльності навіть в умовах фінансових скорочень. Водночас, організація стикається з серйозними викликами, пов'язаними зі значним зниженням бюджетних асигнувань, що ставить під загрозу її здатність виконувати свої основні функції.

Рекомендується шукати додаткові джерела фінансування та розширювати спектр послуг для підвищення фінансової стійкості. Також важливим є розроблення стратегій адаптації до можливих бюджетних

скорочень у майбутньому, щоб забезпечити стабільність та неперервність надання послуг населенню.

Оцінюючи сучасний стан життєвого циклу "Управління праці та соціального захисту населення" в місті Марганець на основі фінансово-економічних та соціальних показників, можна констатувати, що організація переживає період важливих змін та адаптації до складних умов зовнішнього середовища.

Фінансові показники організації виявили значну динаміку. З одного боку, ми бачимо велике збільшення первісної вартості основних засобів та їх амортизації, що свідчить про інтенсивні інвестиції в матеріально-технічну базу. З іншого боку, скорочення фінансових активів на 97.44% та загальне зниження дебіторської заборгованості вказують на можливе використання доступних ресурсів для покриття поточних потреб або погашення заборгованостей.

Значне скорочення бюджетних асигнувань з 132 млн грн у 2021 році до майже 11.7 млн грн у 2022 році підкреслює фінансові виклики, з якими стикається організація. Це могло серйозно вплинути на її здатність фінансувати програми соціального захисту, забезпечувати стабільність послуг та реагувати на потреби населення в повному обсязі.

Зменшення витрат за обмінними та необмінними операціями також вказує на широкомасштабні зусилля організації з оптимізації та ефективності. Проте, зниження витрат може мати і негативний бік, особливо якщо воно впливає на якість та доступність послуг, що надаються вразливим групам населення.

Позитивним аспектом є значне зменшення загальних зобов'язань і збитків, що свідчить про покращення фінансової стабільності організації. Зростання внесеного капіталу та зменшення збитків підкреслюють здатність організації до відновлення та адаптації в умовах фінансових обмежень.

На основі фінансово-економічного та соціального аналізу, можна визначити поточний етап життєвого циклу "Управління праці та соціального

захисту населення" м. Марганець. Організація демонструє ознаки стадії зрілості з переходом до стадії спаду, що підтверджується зниженням фінансування та необхідністю адаптації до обмежених ресурсів.

Основні показники, такі як скорочення бюджетних асигнувань з 132 млн грн у 2021 році до 11.7 млн грн у 2022 році, зменшення фінансових активів на 97.44%, а також значне скорочення зобов'язань (на 87.43%), свідчать про зростання фінансових викликів та обмежень у ресурсах. Водночас, позитивним є покращення показників власного капіталу та зменшення збитків, що свідчить про зусилля щодо стабілізації та ефективності.

2.2 Діагностика прийняття управлінських рішень у функціональній діяльності за сучасним етапом ЖЦО в умовах військового стану

Організація знаходиться на етапі "зрілості", коли головним завданням є не розвиток, а стабілізація діяльності в умовах різкого скорочення ресурсів та зростання потреб населення у соціальному захисті.

Військовий стан та прифронтове положення території визначають багатовекторний характер рішень, що приймаються. Управління змушене враховувати не лише фінансові та соціальні фактори, але й безпекові ризики, що суттєво впливає на структуру і зміст управлінських рішень. У першу чергу, ці рішення зосереджені на забезпеченні безперервності надання базових послуг в умовах обмежених ресурсів та складної логістики [3].

На етапі зрілості організація досягла стабільності у своїй діяльності, має налагоджені процеси та стабільну клієнтську базу. Однак воєнний стан та прифронтове розташування території створили нові виклики для організації.

Замість розвитку, характерного для зрілого етапу, організація була змушена спрямувати зусилля на адаптацію до зовнішніх загроз та збереження стабільності своєї діяльності.

Основними змінами, спричиненими війною, стали [3]:

– адаптація до умов безпеки. Зважаючи на ризики для персоналу та клієнтів, управління змінило підходи до організації робочого процесу, зокрема збільшило частку дистанційного надання послуг;

– зменшення бюджетного фінансування. Зниження фінансування змусило управління переглянути свою ресурсну політику, скоротивши частину витрат і перерозподіливши ресурси на критичні напрями діяльності;

– підтримка нових категорій клієнтів. Війна збільшила кількість соціально вразливих громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які потребують соціальної допомоги, що стало новим напрямом діяльності організації;

– швидкість прийняття рішень. В умовах невизначеності та змін організація змушена приймати більш оперативні рішення, щоб забезпечити безперервність надання послуг.

На етапі зрілості класична модель прийняття управлінських рішень (ПУР) передбачає стабільне функціонування з акцентом на підтримку ефективності та оптимізацію процесів (рис. 2.1):

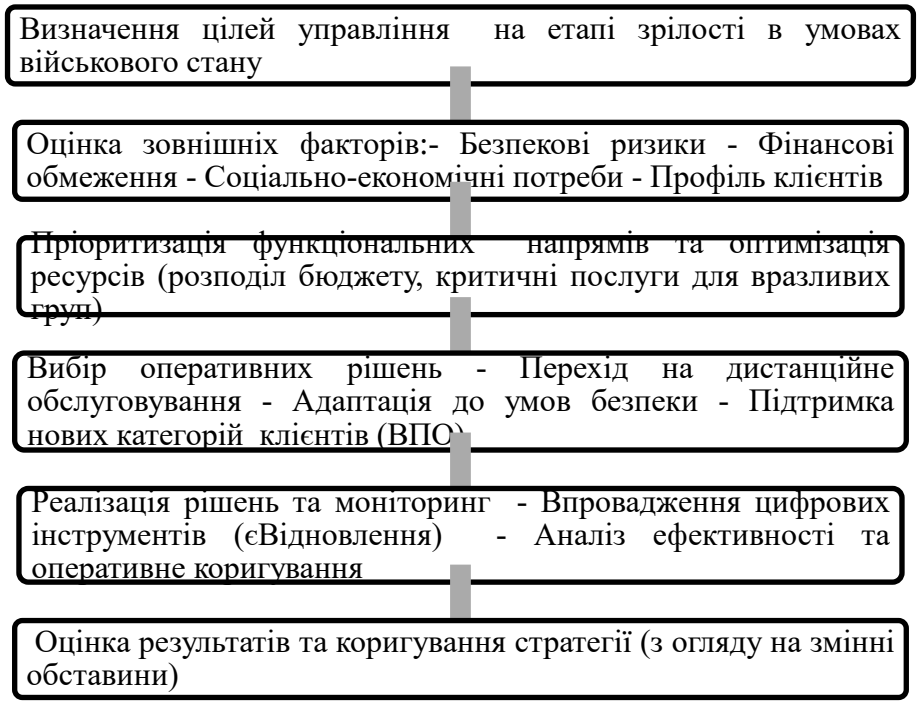


Рис. 2.1 Процес прийняття управлінських рішень в умовах військового стану на етапі зрілості

Джерело: власна розробка автора

На етапі зрілості класична модель прийняття управлінських рішень (ПУР) передбачає стабільне функціонування з акцентом на підтримку ефективності та оптимізацію процесів. Ця модель зазвичай включає довгострокове планування та аналіз можливих альтернатив з метою покращення результатів у стабільних умовах. Проте, в умовах війни управління змушене адаптувати класичну модель під реалії кризи, враховуючи необхідність гнучкості та швидкої адаптації до змін. Таким чином, управлінська модель організації на етапі зрілості змістилася у бік гнучкої адаптації. Це передбачає ухвалення рішень із коротшим горизонтом планування, мобілізацію доступних ресурсів для підтримки стабільності та пріоритизацію найважливіших завдань. Організація більше орієнтується на утримання стабільності у своїй діяльності, аніж на зростання чи розвиток, що характерно для зрілого етапу у кризових умовах.

За останні два роки організація ухвалювала рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, перерозподіл ресурсів та підтримку нових категорій клієнтів, зокрема внутрішньо переміщених осіб [3]. Це дозволило зберегти стабільність у наданні основних послуг, попри значне зниження бюджетного фінансування. Перехід на дистанційне обслуговування допоміг знизити ризики для персоналу і клієнтів, що є важливим у поточній безпековій ситуації. Такі рішення свідчать про адаптацію до кризових умов, хоча і відображають відхід від традиційної моделі управління, яка передбачає довгострокову перспективу та поступовий розвиток. Основною проблемою поточної моделі прийняття управлінських рішень є те, що військові умови змушують організацію відходити від класичної моделі ПУР, яка передбачає стабільність і прогнозованість. У зв’язку з високим рівнем невизначеності та обмеженим фінансуванням, управління змушене приймати більш гнучкі, швидкі рішення, що часто не дозволяє повноцінно аналізувати альтернативи та оцінювати довгострокові наслідки.

Це відхилення від класичної моделі ПУР пов'язане з об'єктивними причинами: обмеженням ресурсів, необхідністю оперативної реакції на

непередбачувані зміни та безпековими ризиками. Такий підхід, хоч і забезпечує короткострокову стабільність, водночас знижує можливість для стратегічного розвитку та прогнозованого управління.

У сучасних умовах життєвого циклу об’єктів (ЖЦО) в умовах військового стану прогнозування прийняття управлінських рішень у функціональній діяльності організацій вимагає вдосконаленого підходу, адаптованого до екстремальних і непередбачуваних ситуацій [18].

Стратегічне планування та оперативне реагування є ключовими аспектами прийняття управлінських рішень під час військового стану. Організації, зокрема управління, що займається питаннями соціального захисту та відновлення, мають забезпечити швидку мобілізацію ресурсів та ефективне використання доступних коштів для негайного відновлення інфраструктури та допомоги постраждалим громадянам.

Використання цифрових інструментів відіграє важливу роль у цьому процесі. Як видно з запровадження електронної публічної послуги "єВідновлення", цифровізація процесів дозволяє автоматизувати збір заявок, обробку даних та надання допомоги, забезпечуючи прозорість та швидкість вирішення питань. Це також допомагає забезпечити дотримання регулятивних вимог і сприяє об'єктивності у розподілі ресурсів.

Комунікація та взаємодія з громадськістю стають не менш важливими. У кризові періоди ефективна комунікація може значно підвищити довіру громадян до управлінських структур, сприяючи більшій соціальній згуртованості та співпраці. Інформування громадськості про доступні програми допомоги, методи подання заявок і процедури компенсації є критично важливим для ефективності управлінських рішень.

Аналітика та моніторинг становища допомагають управлінням адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Регулярний перегляд фінансово-економічних показників і соціальних трендів дозволяє вчасно виявляти проблемні зони, прогнозувати потенційні кризи та коригувати управлінські стратегії відповідно до актуальних потреб і викликів.

Керування функціональною діяльністю організацій у військових умовах, особливо у соціальній сфері, вимагає від управлінських структур особливої гнучкості та стратегічної зорієнтованості [26]. У цей період аналіз прийняття управлінських рішень стає важливою справою, яка впливає на ефективність виконання завдань і здатність адаптуватися до швидко змінюваних обставин.

У контексті управлінських рішень, прийнятих під час військового стану та потенційної аварії на Запорізькій АЕС, критично важливим є своєчасне і точне оповіщення громадян. Використання сигналів цивільного захисту, як-от сирени та переривчасті звуки, ініціює негайну реакцію. Місцеві мешканці повинні включити засоби масової інформації, щоб отримати необхідні інструкції.

Початкові дії включають заходи особистої безпеки, такі як використання засобів індивідуального захисту (протигазів, респіраторів), а також герметизацію приміщень для мінімізації ризику радіаційного забруднення. Жителі повинні також забезпечити збереження продовольства у безпечних умовах і підготувати запаси чистої води. З огляду на можливу евакуацію, важливо мати напоготові "екстрений рюкзак" з необхідними документами, засобами гігієни, першої допомоги, а також запасом їжі та води [26]. Організованість і дисципліна під час евакуації можуть знизити ризики для здоров'я та життя людей.

Ключовою складовою є йодна профілактика, яка передбачає прийом йодиду калію для зменшення наслідків радіаційного впливу. Оповіщення про початок та завершення профілактики здійснюється через місцеві органи влади, що демонструє важливість взаємодії між державними установами та громадськістю.

Цей приклад показує, що прийняття управлінських рішень у кризових умовах вимагає глибокого розуміння локальних умов, оперативності, інтеграції з іншими службами, а також здатності забезпечити точне і своєчасне інформування населення.

Основою для управлінських рішень є комплексна підготовка, яка включає забезпечення населення необхідними засобами для першої допомоги та особистої безпеки. Складання аптечки, яка включає всі необхідні медичні приладдя та медикаменти, є критично важливим. Зокрема, важливо додати якісний турнікет для зупинки кровотеч, що може врятувати життя під час нещасних випадків або бойових дій. Паралельно з медичними компонентами, управління включає і тренування громадян з використання даних засобів, забезпечення наявності інформації про взаємодію з добровольчими формуваннями цивільного захисту та правильні дії під час виявлення вибухонебезпечних предметів.

Залучення населення до добровольчих формувань, які утворюються місцевими органами влади для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, створює додаткову ланку у системі цивільного захисту. Ці формування допомагають у розбиранні завалів, наданні першої допомоги постраждалим, розвантаженні та розподілі гуманітарних вантажів. Управлінські рішення також включають створення планів евакуації та підготовки громадян до дій у кризових ситуаціях, що забезпечує мінімізацію ризиків для життя та здоров'я [26]. Освітня компонента, яка передбачає інструктажі та тренування, сприяє підвищенню обізнаності та готовності населення до непередбачуваних обставин.

Таким чином, комплексний підхід до управління в умовах військового стану дозволяє не тільки забезпечити захист та безпеку громадян, але й підтримати соціальну стабільність та здатність до самодопомоги в умовах надзвичайних ситуацій [72]. Аналіз ризиків і готовності до надзвичайних ситуацій, зокрема пожеж, є важливим компонентом оцінки управлінських рішень під час військового стану. У зв’язку з підвищеним ризиком пожеж у житлових районах під час холодних умов, особливо через неконтрольоване використання обігрівачів і пічного опалення, необхідно проводити ретельне управління.

Дослідження причин пожеж часто вказує на недотримання базових норм пожежної безпеки громадянами. Недбале поводження з відкритим вогнем, паління у стані алкогольного сп'яніння, а також порушення правил експлуатації електроприладів є основними чинниками, які спричиняють пожежі.

Ефективні управлінські рішення у цій сфері мають включати комплексні заходи:

– просвітництво та інформаційні кампанії - освідомлення громадян щодо основних правил пожежної безпеки, навчання використанню електроприладів та обігрівачів, а також надання інформації про небезпеки саморобних опалювальних пристроїв;

– контроль за дотриманням правил безпеки - встановлення та контроль за дотриманням стандартів безпеки у використанні електричних та нагрівальних приладів, зокрема через регулярні інспекції житлових приміщень;

– забезпечення доступності та правильності інфраструктури - утримання та періодична перевірка димарів, вентиляційних систем, а також встановлення необхідності використання захисних підставок для гарячих приладів;

– інтеграція засобів раннього попередження - впровадження та утримання систем детекції диму та вогню у житлових і громадських будівлях;

– планування евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях - розробка чітких інструкцій для евакуації та надзвичайних дій у разі пожежі, забезпечення доступності цієї інформації для всіх мешканців;

– моніторинг та оцінка - регулярне відстеження випадків пожеж та аналіз ефективності існуючих заходів безпеки для подальшого їх удосконалення.

Ці заходи не лише знижують ризик виникнення пожеж, але й підвищують загальну готовність громади до непередбачуваних ситуацій, що

є ключовим аспектом управлінської діяльності під час військового стану.

Проведена діагностика прийняття управлінських рішень у функціональній діяльності організації на етапі зрілості в умовах військового стану показала, що на даному етапі найбільш ефективними були рішення, що стосуються адаптації до умов безпеки, таких як перехід на дистанційне обслуговування та зменшення фізичних контактів, а також перерозподілу ресурсів для підтримки нових категорій клієнтів, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Ці рішення дозволили зберегти безперервність надання послуг при зниженому бюджетному фінансуванні. У той же час слабкими і невчасними виявилися рішення, що стосуються долання довгострокових фінансових труднощів і повноцінного стратегічного планування, оскільки невизначеність ситуації та обмеженість ресурсів вимагали більш оперативних рішень, що знижували можливість для довгострокового планування та розвитку.

На етапі зрілості організації, характерному стабільністю діяльності, організація була змушена через кризові умови зосередитись на гнучкості та швидкості прийняття рішень, що суттєво змістило фокус із традиційної класичної моделі прийняття управлінських рішень (ПУР). Ця адаптація до воєнних умов призвела до значних змін у процесах ухвалення рішень, оскільки стратегічне планування стало менш важливим, а оперативне реагування і швидкість ухвалення рішень стали основними орієнтирами. Основними проблемами, з якими стикнулася організація, є нестабільність ресурсного забезпечення та необхідність оперативного реагування на зовнішні загрози. Зокрема, відсутність можливості для повноцінного стратегічного аналізу та довгострокового планування в умовах військового стану зумовила деяке відхилення від стандартної моделі ПУР, вимагаючи від організації максимального використання доступних ресурсів та оперативних рішень для забезпечення стабільності та функціональності.

2.3 Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень "Управлінням праці та соціального захисту населення" в м. Марганець

Для оцінки ефективності управлінських рішень, прийнятих Управлінням праці та соціального захисту населення у місті Марганець, було проведено соціологічне опитування серед співробітників, які не займають керівні посади. Методом дослідження обрано анкетування, оскільки воно дозволяє отримати всебічну та об’єктивну оцінку від працівників, які безпосередньо залучені у виконання управлінських рішень, але не приймають їх самостійно.

Анкету для дослідження (додаток Д) було розроблено з урахуванням специфіки діяльності Управління та потреби оцінити різні аспекти його роботи. Вона складалася з десяти запитань, які дозволяли охопити такі ключові параметри, як задоволеність співробітників роботою Управління, рівень оперативності у прийнятті рішень, якість внутрішньої комунікації, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін та вплив прийнятих рішень на щоденну діяльність працівників. Вибір саме цих аспектів обумовлений метою виявити як ефект, так і результативність управлінських рішень, розуміючи ефективність як поєднання досягнутого результату з раціональністю використаних ресурсів [42].

Для проведення опитування було обрано 27 респондентів – працівників управління, які мають безпосередній досвід взаємодії з управлінськими рішеннями та можуть оцінити їхній вплив на робочий процес. Це вибірка, що забезпечує достовірність результатів та дозволяє отримати комплексний погляд на функціонування Управління зсередини. Під час підготовки анкети враховувалася необхідність чіткого розмежування понять «ефект» і «результативність», що було важливо для того, щоб респонденти могли правильно оцінити не лише кінцеві результати роботи Управління, але й ефективність витрат ресурсів на досягнення цих результатів.

Опитування має на меті визначити загальний рівень задоволеності працівників, оцінити зміни у співпраці з Управлінням за останній рік та проаналізувати оперативність та користь наданих Управлінням відповідей на запити працівників. Крім цього, дослідження дало можливість зрозуміти, наскільки часто співробітники користуються послугами Управління та чи враховуються їхні інтереси під час прийняття рішень. Отримані відповіді дозволяють оцінити не тільки якість комунікації між керівництвом і працівниками, але й рівень залучення персоналу в управлінські процеси, що є важливим показником ефективності діяльності Управління на етапі зрілості в умовах обмежених ресурсів. Більшість працівників виявила часткове задоволення послугами (рис. 2.2), що вказує на наявність певних аспектів, які потребують удосконалення. Деталізовані результати показують, що 56% висловилися за часткове задоволення, тоді як 30% відчувають загальне задоволення. Відсоток дуже задоволених становить 10%, що свідчить про високу оцінку деякими працівниками.

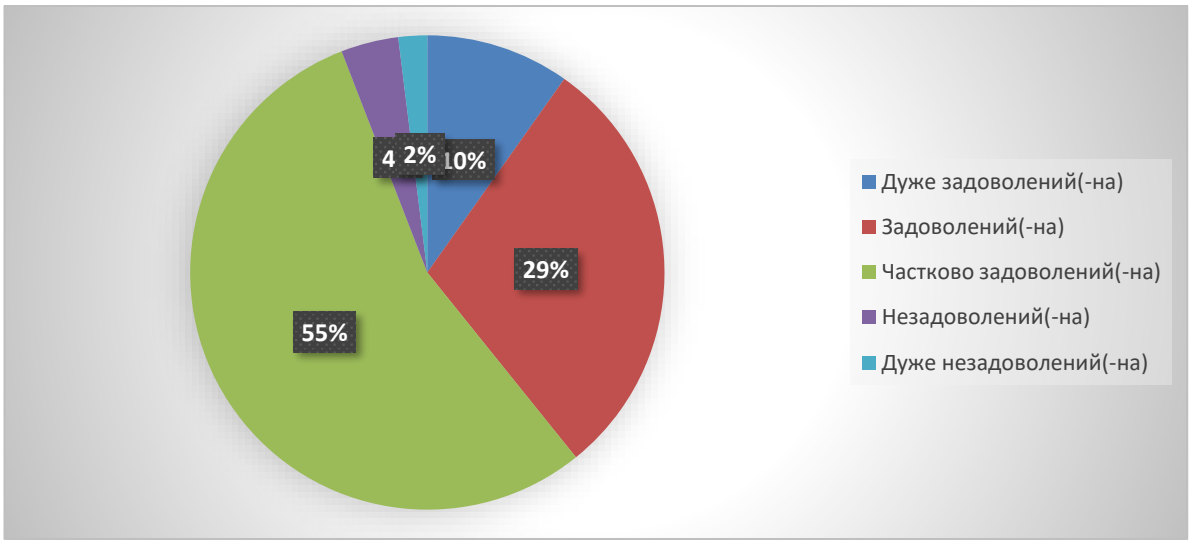


Рис. 2.2. Рівень задоволеності якістю послуг, що надаються працівникам Управлінням праці та соціального захисту населення м. Марганець

Джерело: створено на основі власних досліджень

Аналіз відповідей на друге питання анкетування (рис. 2.2) свідчить про позитивні зміни у співпраці працівників, які проявляються у покращенні внутрішньої комунікації, швидкості реагування на запити та більш ефективному врахуванні потреб колективу. Це призвело до більшої узгодженості дій між відділами, що сприяло швидшому вирішенню поточних завдань і загальному підвищенню продуктивності. Зростання довіри працівників до керівництва також позитивно вплинуло на робочу атмосферу, допомагаючи ефективно працювати навіть у складних умовах. На рис. 2.3 значне покращення відзначили 20% опитаних, а незначне покращення – 44%:

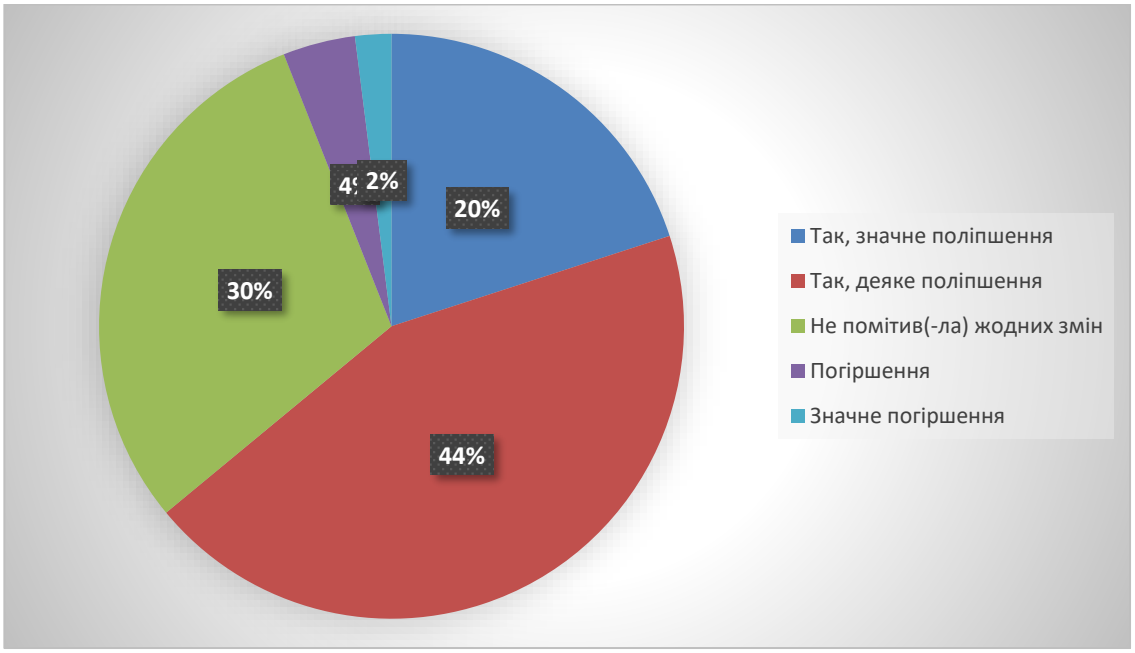


Рис. 2.3. Спостереження поліпшень у співпраці з Управлінням за останній рік

Джерело: створено на основі власних досліджень

На рис. 2.4 аналіз результатів показав, що більшість працівників (60%) звертаються до послуг Управління приблизно раз на місяць. Ця періодичність може свідчити про регулярну потребу працівників у доступі до внутрішніх адміністративних та соціальних послуг, які забезпечує Управління для своїх співробітників. Серед таких послуг можуть бути консультації щодо трудових

прав, соціальних виплат, компенсацій та відпусток, а також інформаційна підтримка стосовно змін у політиках соціального захисту.

Щомісячне звернення працівників до цих послуг може пояснюватися необхідністю постійного оновлення інформації щодо пільг, можливостей матеріальної підтримки або інших соціальних програм, особливо в умовах військового стану. Така взаємодія свідчить про важливість ролі Управління як джерела інформації та підтримки для працівників, особливо в умовах підвищеного соціального та економічного навантаження. Результати аналізу відповідей на третє питання анкети представлені на рис. 2.4:

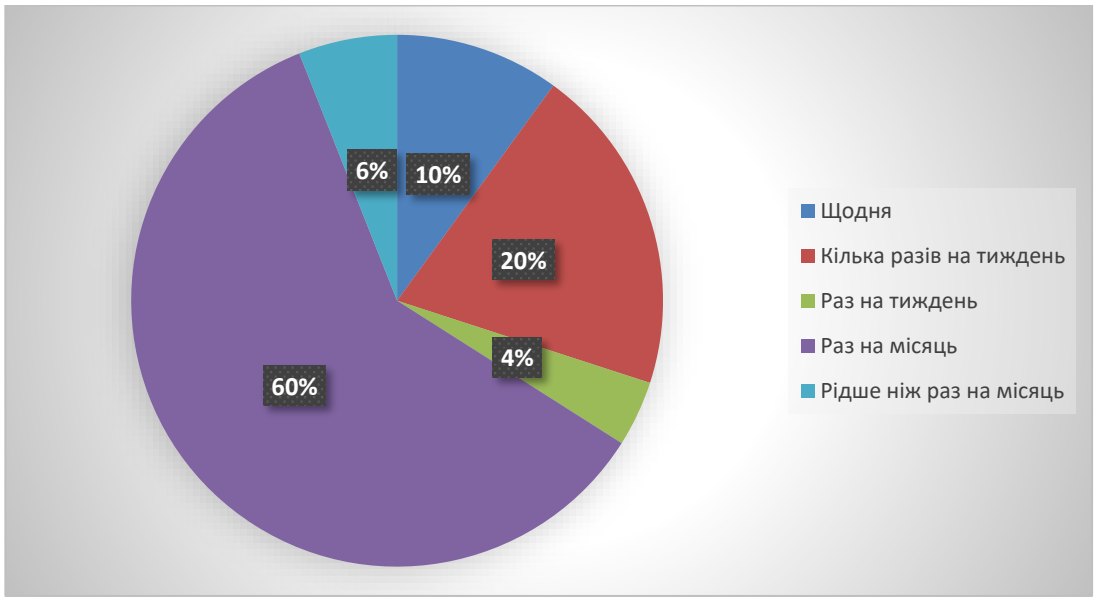


Рис. 2.4. Частота використання послуг Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець самими працівниками

Джерело: створено на основі власних досліджень

На рис. 2.5 аналіз результатів показав, що близько 40% працівників відзначили отримання корисних відповідей на свої запити, причому ці відповіді надаються оперативно. Під "корисністю відповідей" мається на увазі те, що інформація, яку надає Управління, є не лише своєчасною, але й практичною, тобто вона допомагає працівникам краще виконувати свої обов’язки та вирішувати робочі питання.

Високий рівень оперативності у відповідях Управління підвищує реактивність організації – її здатність швидко реагувати на запити та виклики в умовах динамічного середовища. Це є важливим аспектом менеджменту, оскільки швидка реакція на звернення та потреби працівників дозволяє керівництву приймати зважені рішення в реальному часі.

Оперативність і корисність відповідей пов'язані між собою, адже швидкі й релевантні відповіді свідчать про ефективний процес прийняття рішень в Управлінні. Коли працівники регулярно отримують оперативну інформацію, вони можуть швидше адаптуватися до нових умов та відповідних змін у своїх обов’язках. Це сприяє більшій узгодженості та ефективності всередині організації, що особливо важливо в кризових умовах, коли швидкість і точність реакції безпосередньо впливають на стабільність роботи. Результати представлені на рис. 2.5:

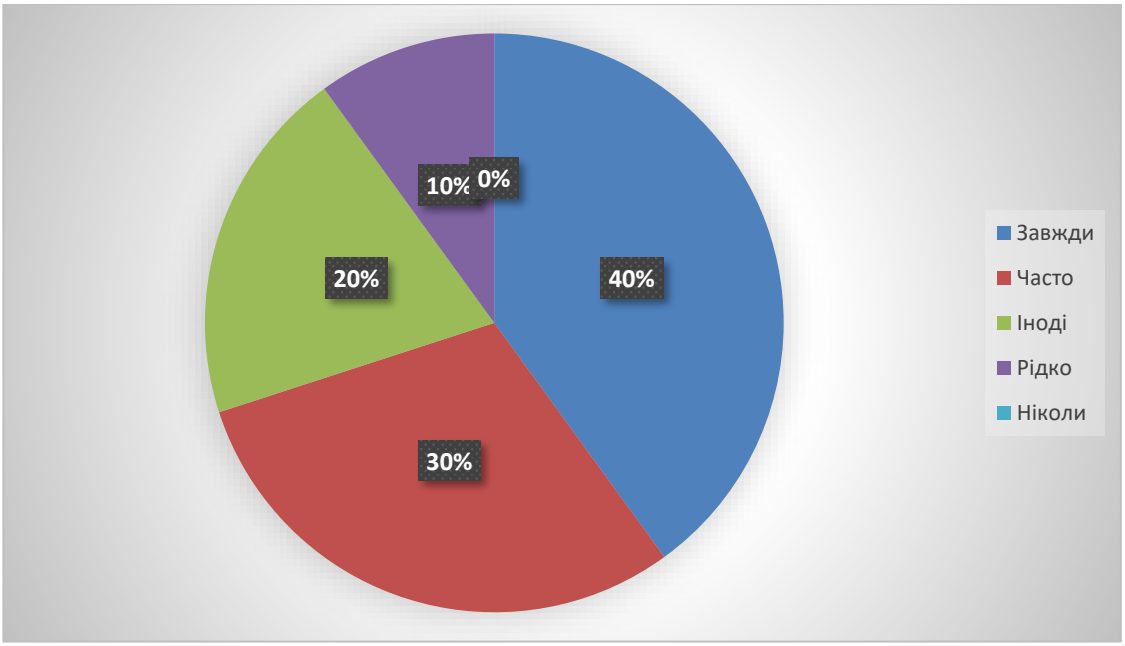


Рис. 2.5 Оперативність та корисність відповідей, отриманих від Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець

Джерело: створено на основі власних досліджень

Зацікавлені сторони – це групи або особи, які мають безпосередній інтерес у діяльності організації та можуть впливати на її функціонування або

бути під впливом її рішень. У контексті Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець, до зацікавлених сторін належать працівники Управління, соціально вразливі громадяни, внутрішньо переміщені особи, місцеві органи влади та громадські організації. Інтереси цих сторін полягають у забезпеченні стабільності надання послуг, доступі до соціальної підтримки, а також у належній реакції на їхні потреби в умовах кризи.

На рис. 2.6 опитування показало, що 20% працівників вважають, що їхні інтереси завжди враховуються при прийнятті рішень в Управлінні. Це включає такі аспекти, як можливість висловлювати пропозиції щодо покращення робочих процесів, вплив на розподіл ресурсів, а також врахування їхніх потреб при впровадженні нових послуг чи зміні існуючих процедур. Відчуття, що їхня думка враховується, є важливим чинником, який сприяє покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом і підвищує рівень довіри до управлінських рішень.

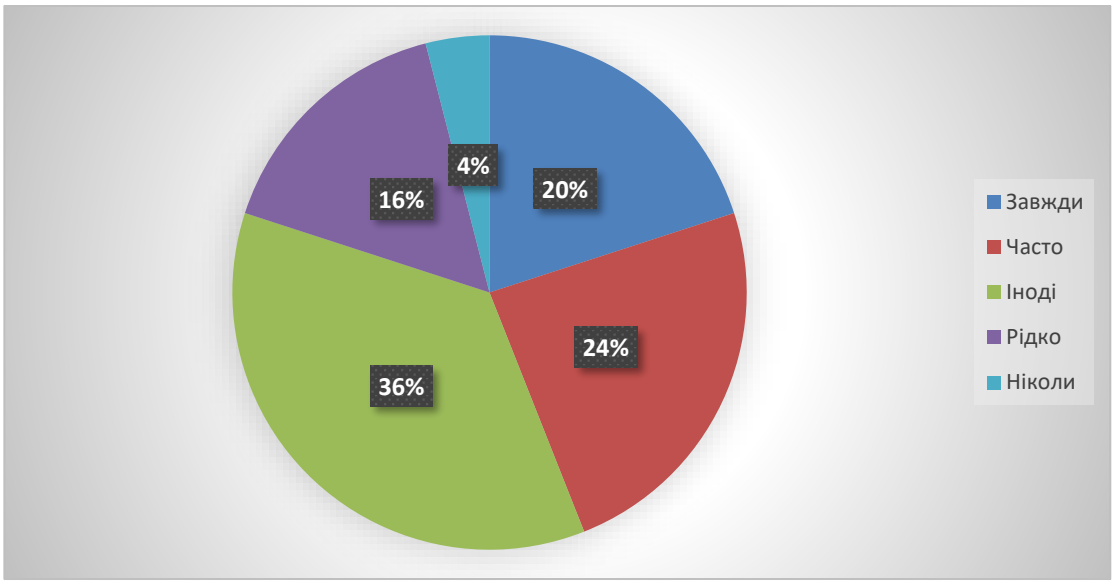


Рис. 2.6. Врахування інтересів зацікавлених сторін при прийнятті рішень в Управлінні праці та соціального захисту населення м. Марганець

Джерело: створено на основі власних досліджень

Крім того, респонденти висловили різні думки щодо нововведень, які з’явилися у послугах Управління за останній період. Більшість (38%) відзначили впровадження декількох нових програм, які безпосередньо вплинули на їхню роботу або на надання послуг соціально вразливим групам населення. Це може включати нові форми соціальної допомоги для внутрішньо переміщених осіб або програми, спрямовані на підтримку громадян у складних соціально-економічних умовах. Результати представлені на рис. 2.7:

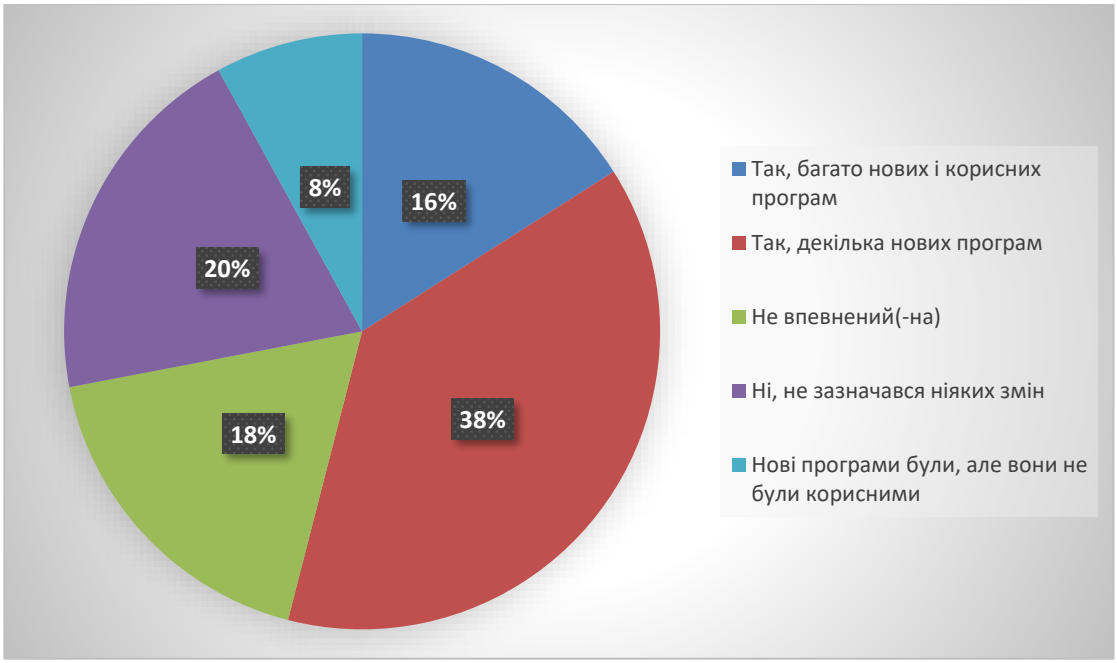


Рис. 2.7. Впровадження нових послуг Управлінням праці та соціального захисту населення м. Марганець

Джерело: створено на основі власних досліджень

Значна частина працівників (34%) вважає, що управлінські рішення в Управлінні приймаються загалом прозоро. Це означає, що працівники мають певний рівень доступу до інформації про те, як і чому приймаються ті чи інші рішення.

Прозорість є ключовою складовою управління на етапі зрілості, оскільки вона сприяє зміцненню довіри та лояльності працівників, а також підвищує ефективність роботи організації. Однак наявність частини

респондентів, які вважають процес прийняття рішень непрозорим, вказує на необхідність подальшого вдосконалення комунікації та відкритості в процесі прийняття рішень.

Це може включати регулярні збори, інформаційні брифінги та звіти для працівників, що допоможе зробити процеси більш зрозумілими.

Результати аналізу відповідей на сьоме питання анкети представлені на рис. 2.8:

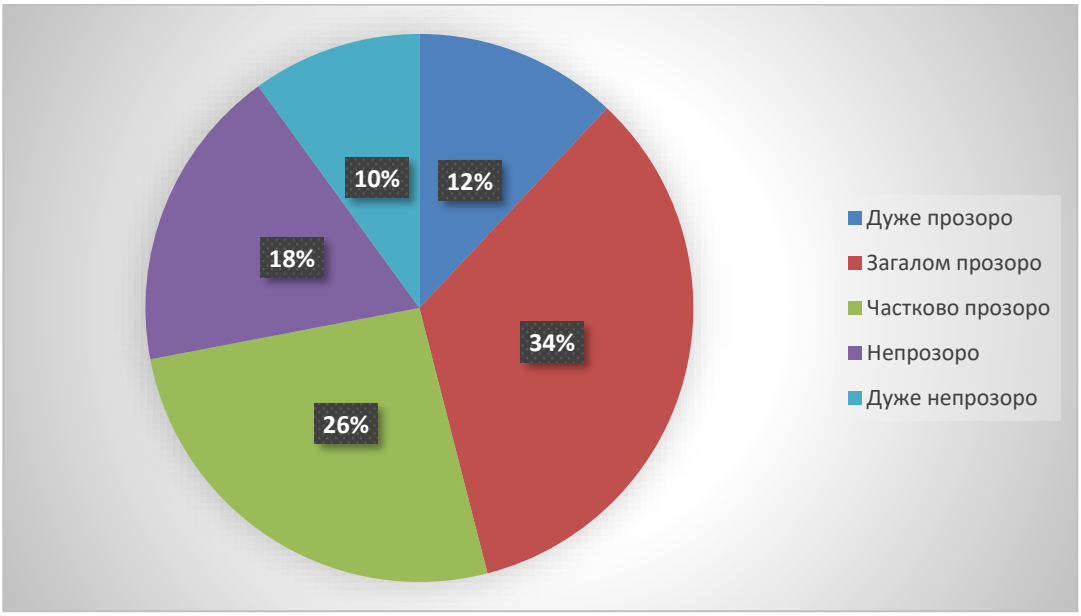


Рис. 2.8. Оцінка прозорості управлінських рішень з кадрових, операційних питань та питань обслуговування населення, що приймаються Управлінням праці та соціального захисту населення м. Марганець

Джерело: створено на основі власних досліджень

На рис. 2.9 більшість респондентів (40%) зазначили, що знаходження необхідної інформації про послуги є легким. Це свідчить про належний рівень інформаційної підтримки, що також є важливим показником на етапі зрілості організації.

Доступність інформації дозволяє працівникам і клієнтам швидко орієнтуватися в доступних послугах, ефективніше використовувати надані ресурси та уникати непорозумінь. Висока доступність інформації сприяє зменшенню кількості звернень, які могли б виникнути через незрозумілі

процедури, і дозволяє Управлінню зосередитися на більш складних питаннях.

Таким чином, забезпечення легкого доступу до інформації є важливим управлінським рішенням, яке підтримує стабільність організації.

Результати аналізу опитування на восьме питання представлені на рис. 2.9:

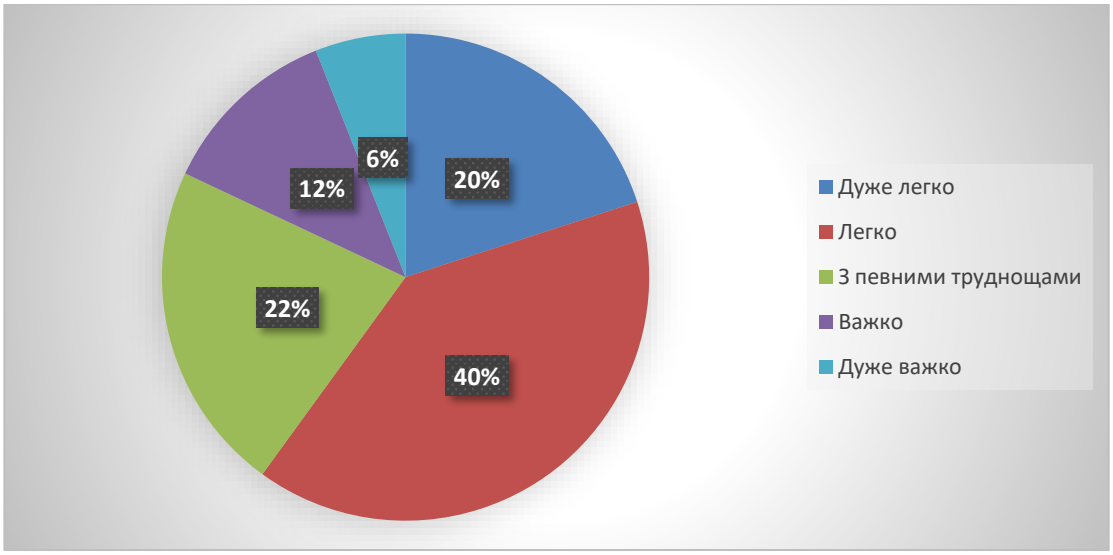


Рис. 2.9. Доступність інформації про послуги Управління

Джерело: створено на основі власних досліджень

Швидкість реагування Управління була оцінена як висока: 30% респондентів відзначили свою задоволеність цим аспектом. В умовах прифронтової зони та військового стану цей показник набуває особливого значення, адже потреби населення в соціальних послугах можуть змінюватися стрімко та непередбачувано.

Ефективність роботи Управління у таких умовах залежить не лише від стабільності організаційних процесів, а й від їх гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів. Висока швидкість реагування свідчить про якісну взаємодію між громадянами та Управлінням, а також про ефективність системи зворотного зв’язку, яка дозволяє оперативно впроваджувати необхідні зміни.

Це є важливим показником зрілості системи управління, яка демонструє здатність не лише підтримувати стабільність у складних умовах, але й своєчасно приймати управлінські рішення, орієнтовані на задоволення актуальних потреб громади.

Результати аналізу опитування на восьме питання представлені на рис. 2.10:

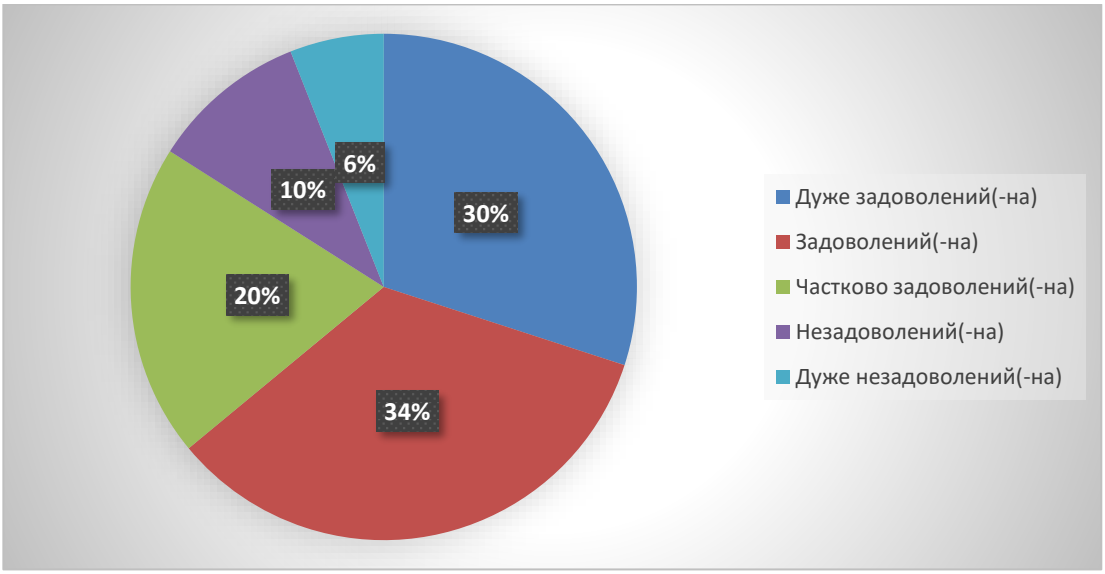


Рис. 2.10. Швидкість реагування на звернення громадян

Джерело: створено на основі власних досліджень

Оцінка готовності працівників рекомендувати послуги, що надаються Управлінням праці та соціального захисту населення м. Марганець, показала, що більшість респондентів (44%) готові рекомендувати ці послуги, але з певними застереженнями. Це вказує на те, що хоча працівники загалом позитивно оцінюють деякі аспекти діяльності Управління, вони все ж мають певні сумніви або зауваження щодо якості чи ефективності наданих послуг. Ця часткова готовність до рекомендацій може свідчити про наявність певних недоліків у роботі, які потребують уваги. Наприклад, це може означати, що деякі послуги не відповідають усім вимогам користувачів або мають обмежену доступність, що знижує рівень загального задоволення. Водночас, це також може бути сигналом про необхідність проведення додаткових

заходів з вдосконалення процесів обслуговування та підвищення ефективності роботи Управління. Задоволення працівників є важливим чинником для формування довіри з боку громадян, тому для підвищення рівня рекомендацій та підтримки серед співробітників, важливо врахувати їхні зауваження та працювати над поліпшенням тих аспектів, які викликають сумніви. Вдосконалення послуг на основі таких відгуків не лише допоможе збільшити рівень довіри до організації, а й покращить загальний рівень обслуговування, що, у свою чергу, вплине на підвищення задоволення та лояльності клієнтів.

Результати аналізу опитування на восьме питання представлені на рис. 2.11:

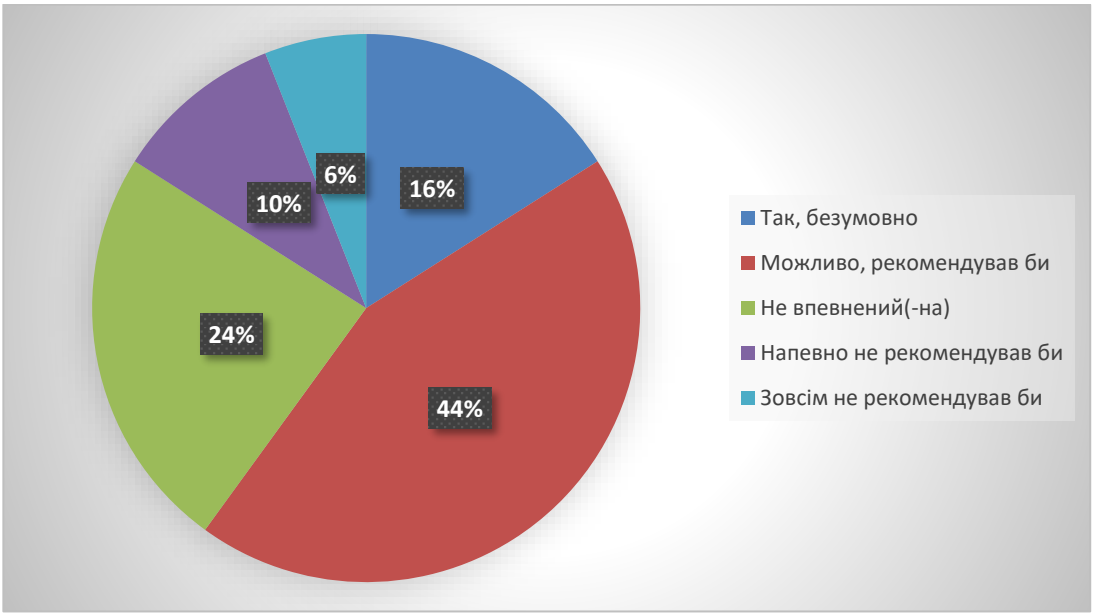


Рис. 2.11. Готовність рекомендувати послуги Управління іншим

Джерело: створено на основі власних досліджень

Оцінка ефективності управлінських рішень Управління в рамках спеціалізованого опитування виявила значний інтерес з боку співробітників. Опитування, яке складалося з десяти ретельно підібраних запитань, було спрямоване на дослідження різних аспектів діяльності Управління, таких як прозорість управлінських рішень, доступність і якість послуг, оперативність

реагування на запити працівників та клієнтів, а також рівень внутрішньої комунікації. Особлива увага приділялася тому, як управлінські рішення впливають на робочий процес співробітників, їхню здатність ефективно виконувати свої завдання та якість обслуговування населення.

Отримані результати свідчать про те, що працівники цінують зусилля Управління щодо покращення умов праці та надання послуг, проте вказують на необхідність подальших удосконалень. Готовність працівників рекомендувати послуги з певними застереженнями показує, що, незважаючи на позитивні зміни, існують аспекти, які потребують більшої уваги для досягнення повної задоволеності як серед працівників, так і серед клієнтів Управління. Опитування показало, що більшість співробітників відчуває часткове задоволення від послуг управління. Це свідчить про наявність аспектів роботи, які потребують удосконалення. Зокрема, відсоток співробітників, які відчувають загальне задоволення, становить близько 30%, тоді як відсоток дуже задоволених є значно нижчим. Це вказує на потенційні можливості для підвищення рівня задоволеності шляхом вдосконалення певних аспектів послуг. Результати також виявили, що значна частина співробітників відзначила певне поліпшення у співпраці з управлінням за останній рік, що може бути індикатором успішної реалізації певних управлінських ініціатив. Однак, загальний рівень сприйняття оперативності та користі відповідей управління потребує підвищення, оскільки лише 40% відзначили, що завжди отримують корисні відповіді від управління.

Цікавим є той факт, що співробітники відчувають високу прозорість прийнятих рішень управління, що є позитивним аспектом у взаємодії між співробітниками та управлінням. Така відкритість сприяє довірі та підтримці від співробітників. Водночас, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін при прийнятті рішень є областю, де можливі подальші покращення.

На підставі отриманих результатів можна зробити висновок, що управління демонструє певні успіхи в управлінні та імплементації нововведень, але також стикається з викликами, які потребують вирішення.

Особливо це стосується підвищення задоволеності співробітників та забезпечення їх участі у прийнятті рішень. Управління повинно зосередити увагу на підвищенні оперативності своєї реакції на запити та покращенні якості послуг, щоб зміцнити свій позитивний вплив на співробітників та покращити загальну ефективність своєї діяльності.

Висновок до 2 розділу

У результаті аналізу управлінських рішень, прийнятих на різних етапах життєвого циклу Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець, можна констатувати ряд важливих висновків та рекомендацій. З одного боку, організація демонструє значну адаптивність та відповідальність перед суспільством, активно реагуючи на зміни в соціально-економічному становищі регіону та виконуючи важливу місію з соціального захисту населення.

Аналіз управлінських рішень на етапах життєвого циклу "Управління праці та соціального захисту населення" в м. Марганець виявив значні зміни в фінансовому стані організації. Зокрема, спостерігається суттєве збільшення інвестицій в основні засоби, що сприяло поліпшенню матеріально-технічної бази, але одночасно зменшення фінансових активів і бюджетних асигнувань ставить під загрозу стабільність виконання соціальних програм. Різке скорочення державного фінансування та оптимізація витрат свідчать про необхідність адаптації організації до нових економічних реалій. Попри це, покращення показників власного капіталу та зменшення зобов'язань свідчить про стабілізацію фінансового стану, що дозволяє організації адаптуватися до складних умов і шукати нові джерела фінансування для забезпечення стабільності соціальних послуг.

Проте, фінансовий аналіз виявив певні виклики, з якими організація стикається у зв'язку зі зменшенням державного фінансування та потребою в оптимізації своєї діяльності. Значне зниження бюджетних асигнувань

вимагає від організації пошуку альтернативних джерел фінансування та більш ефективного використання наявних ресурсів.

Важливим кроком в напрямку підвищення ефективності є вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, що включає посилення аналітичної роботи, більшу інтеграцію з цифровими технологіями та підвищення рівня прозорості у фінансовій звітності.

Управління має також продовжувати свою роботу над підвищенням задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на якість наданих послуг. Регулярне проведення опитувань, аналіз отриманих відгуків та впровадження змін згідно з рекомендаціями працівників можуть сприяти створенню більш ефективного та мотивуючого робочого середовища. Проведене соціологічне опитування серед співробітників Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності управлінських рішень, які приймаються в організації:

1. Задоволеність працівників: Більшість співробітників висловлюють часткове задоволення якістю послуг, що надаються Управлінням. Це свідчить про наявність як позитивних аспектів у роботі організації, так і певних недоліків, які потребують удосконалення.

2. Поліпшення внутрішньої комунікації: Аналіз результатів показав, що співпраця з Управлінням значно покращилась за останній рік. Це може бути наслідком покращення внутрішньої комунікації та більш швидкої реакції на запити працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та зростанню довіри до керівництва.

3. Оперативність і корисність відповідей: Відповіді на запити співробітників були оцінені як корисні та оперативні, що вказує на належну реактивність та ефективність управлінських процесів. Однак, необхідно забезпечити ще більшу своєчасність та точність наданої інформації.

4. Врахування інтересів працівників: Питання врахування інтересів працівників під час прийняття рішень є важливим аспектом. Лише 20%

респондентів вважають, що їхні інтереси завжди враховуються, що вказує на необхідність вдосконалення механізмів участі працівників в управлінських процесах.

5. Впровадження нових послуг і прозорість рішень: Співробітники відзначили впровадження нових послуг, які безпосередньо впливають на їхню роботу, а також підвищену прозорість управлінських рішень. Проте, є потреба в покращенні доступу до інформації та вдосконаленні комунікаційних процесів, щоб забезпечити максимальну зрозумілість і відкритість у прийнятті рішень.

6. Доступність інформації: Більшість працівників оцінили рівень доступності інформації про послуги як достатній. Це позитивно впливає на ефективність роботи організації, знижуючи кількість непорозумінь та підвищуючи ефективність використання ресурсів.

7. Потреба в подальших удосконаленнях: Хоча результати опитування показали позитивні зміни, є кілька аспектів, які потребують подальшого вдосконалення. Це стосується якості комунікації, швидкості реагування на запити та забезпечення більш активної участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Загалом, управлінські рішення, прийняті в Управлінні праці та соціального захисту населення м. Марганець, мають позитивний ефект, однак є значний потенціал для їх вдосконалення. Для досягнення більш високого рівня ефективності необхідно зосередитися на підвищенні оперативності, прозорості та якості внутрішніх процесів, а також забезпеченні більш активної участі працівників в управлінських процесах.

Таким чином, попри існуючі виклики, Управління праці та соціального захисту населення м. Марганець має всі можливості для подальшого розвитку та підвищення своєї ефективності, важливо лише забезпечити адаптацію до змінюваних умов та здійснення відповідних інноваційних підходів у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ЕТАПІВ ЖЦО

3.1 Розробка моделі надання системних послуг соціального страхування, пенсійного забезпечення, соціального обслуговування ветеранів та інвалідів вітчизняної війни з рф

Загострення соціально-економічної ситуації внаслідок війни з РФ вимагає від держави і відповідних установ оперативної адаптації системи соціального захисту, щоб забезпечити належний рівень підтримки ветеранів та інвалідів, а також ефективно надавати послуги у сфері соціального страхування та пенсійного забезпечення. Моделювання такої системи передбачає створення інтегрованої та адаптивної структури, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах війни, забезпечити безперервність надання послуг і покращити взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Модель підтримки ветеранів до повномасштабної війни:

1. Фінансове забезпечення
   - Низький рівень виплат.
   - Часто недостатньо для покриття базових потреб ветеранів.
2. Процедура отримання послуг
   - Складна та бюрократизована.
   - Необхідність подавати численні документи до різних органів.
3. Реабілітація
   - Лише 12 центрів реабілітації у 2023 році.
   - Недостатньо послуг для психологічної підтримки.
4. Медична допомога
   - Частково фінансується державою.
   - Покриття витрат обмежене.
5. Працевлаштування та адаптація

- Малоефективні програми працевлаштування.
- Перенавчання доступне лише невеликій частині ветеранів.

6. Джерела фінансування

- Переважно державний бюджет.
- Міжнародна допомога обмежена.

Повномасштабна війна з РФ створила безпрецедентний запит на дієву систему соціального захисту ветеранів та інвалідів. Зокрема, у 2024 році в Україні понад 1,2 млн осіб отримали статус ветеранів, а десятки тисяч із них мають інвалідність. Чинна система соціального захисту, зокрема страхування та пенсійного забезпечення, не відповідає масштабам проблеми, адже [44]:

– Ветерани з інвалідністю потребують не лише матеріальної підтримки, але й медичної, психологічної, професійної реабілітації.

– Існує розрив між деклараціями в законодавстві та реальним доступом до послуг. Наприклад, лише 20% ветеранів у 2023 році змогли отримати реабілітацію через недостатню кількість спеціалізованих центрів.

– Бюрократична складність у наданні виплат і послуг призводить до того, що ветерани часто змушені роками чекати реалізації своїх законних прав.

– Суспільний запит на створення справедливої, прозорої і доступної моделі підтримки ветеранів є критично високим.

Основною метою є створення інтегрованої системи соціального захисту, яка забезпечить ветеранів війни та інвалідів гідним рівнем життя, доступом до необхідних послуг та умовами для повернення до соціального та економічного життя. Це передбачає стабільну фінансову підтримку, спрощення доступу до послуг і створення ефективної інфраструктури для реабілітації та адаптації.

Ветерани та їхні родини отримують значну допомогу від соціального страхування. Воно має забезпечити доступ до соціальних і медичних послуг, а також захист у випадку втрати працездатності. Наприклад, держава повинна оплачувати протезування, реабілітацію та психологічну допомогу

ветеранам. Це можна реалізувати на практиці за допомогою створення окремого страхового фонду для ветеранів, який може бути фінансований як з державного бюджету, так і з міжнародної допомоги. У разі втрати працездатності ветеран отримає компенсацію, яка враховуватиме втрату доходу та витрати на лікування.

Табл. 3.1 дозволяє чітко порівняти ключові аспекти двох моделей і бачити потенційні поліпшення у запропонованій моделі соціального забезпечення ветеранів.

Таблиця 3.1

Порівняння чинної та запропонованої моделі соціального забезпечення ветеранів

Критерій	Чинна модель	Запропонована модель
Фінансове забезпечення	Низький рівень виплат, часто недостатній для покриття базових потреб ветеранів.	Підвищені пенсії, щомісячні виплати, які відповідають реальним потребам (наприклад, для інвалідів I групи – не менше 20 000 грн).
Процедура отримання послуг	Складна, бюрократизована, з необхідністю подавати численні документи до різних органів.	Цифрова платформа, де всі послуги доступні через «єдиний кабінет ветерана», включаючи подачу заявок та консультації.
Реабілітація	Обмежена кількість центрів реабілітації (12 центрів у 2023 році), недостатньо послуг для психологічної підтримки.	Масштабна розбудова реабілітаційних центрів (до 50 до 2026 року), мобільні бригади для надання послуг у віддалених районах.
Медична допомога	Частково фінансується державою, покриття витрат обмежене.	Повне покриття витрат на медичну допомогу, включаючи протезування та психологічну підтримку за рахунок державного бюджету.
Працевлаштування та адаптація	Програми працевлаштування малоефективні, перенавчання доступне лише невеликій частці ветеранів.	Професійне перенавчання із залученням міжнародних донорів, податкові пільги для бізнесу, який наймає ветеранів.
Джерела фінансування	Переважно державний бюджет, обмежене залучення міжнародної допомоги.	Багатоканальне фінансування: державний бюджет, міжнародні гранти, благодійні фонди, участь приватного сектору.

Джерело: створено на основі власних досліджень

Пенсійна система для ветеранів та інвалідів має враховувати специфіку їхнього статусу. Наприклад, ветерани, які втратили здоров'я під час бойових дій, повинні отримувати пенсію на рівні, який дозволить покривати не лише базові потреби, але й витрати на додаткове медичне обслуговування. Існуючі виплати, зокрема пенсії для інвалідів війни, часто є недостатніми. У новій моделі передбачено підвищення базових пенсійних ставок і запровадження надбавок залежно від ступеня інвалідності [43].

Фізична, психологічна та соціальна реабілітація є ключовими для повернення ветеранів до нормального життя. На сьогодні в Україні недостатньо реабілітаційних центрів, тому основним завданням є їх створення в кожному регіоні. Наприклад, у 2023 році функціонувало лише 12 таких центрів, які не могли задовольнити попит. Нова модель передбачає будівництво реабілітаційних закладів, оснащених сучасним обладнанням, а також навчання фахівців із роботи з ветеранами.

Важливим елементом є розвиток програм психологічної допомоги. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) є поширеним серед ветеранів війни, але спеціалізовану допомогу надають лише кілька установ у країні. Наприклад, за даними Мінсоцполітики, у 2022 році менше 10% ветеранів із ПТСР отримали психологічну допомогу.

Повернення ветеранів до мирного життя вимагає створення умов для їхньої соціальної та професійної інтеграції. Наприклад, багато ветеранів втратили професійні навички через участь у бойових діях або отримані травми. Для таких осіб потрібно організувати програми професійного перенавчання [43]. Успішними прикладами є курси з IT-технологій або підприємництва, які можуть бути фінансовані через гранти чи міжнародну допомогу.

Крім того, модель має включати заходи зі стимулювання працевлаштування ветеранів, наприклад, через квоти для роботодавців або податкові пільги для підприємств, які наймають ветеранів.

Одним із найважливіших елементів моделі є створення єдиної цифрової платформи для ветеранів. Наприклад, через мобільний додаток або веб-портал ветеран зможе подати заявку на пільги, дізнатися про програми реабілітації, записатися до лікаря чи отримати консультацію. Це скоротить бюрократичні процедури та полегшить доступ до послуг.

Реалізація нової моделі потребує багатоканального фінансування. Основними джерелами мають стати [40]:

– Державний бюджет. Наприклад, збільшення видатків на програми підтримки ветеранів може фінансуватися за рахунок військового збору або спеціального фонду.

– Міжнародна допомога. Багато країн-донорів, таких як США, Канада та країни ЄС, готові фінансувати програми підтримки ветеранів.

– Приватний сектор. Бізнес може бути залучений до фінансування через податкові пільги за створення робочих місць для ветеранів.

У світі є успішні моделі підтримки ветеранів, які можуть стати орієнтиром для України. У США адміністрація ветеранів (VA) забезпечує повний спектр послуг: від пенсій до медичного страхування та програм реабілітації. В Ізраїлі після завершення військової служби солдатам надається обов’язковий курс психологічної адаптації, а також можливість здобути освіту за рахунок держави. У Канаді ветерани отримують гранти на відкриття бізнесу або професійне перенавчання [70].

Запровадження нової моделі (табл. 3.1) дозволить забезпечити ветеранів і інвалідів війни повним спектром необхідних послуг, включно з фінансовою підтримкою, реабілітацією та адаптацією. Це не лише підвищить рівень їхнього життя, але й сприятиме соціальній стабільності в країні. Ветерани зможуть повернутися до активного життя, стати економічно незалежними та інтегруватися в суспільство, відчуваючи турботу та вдячність держави за їхній внесок у захист України.

Враховуючи виклики, що постали перед Україною під час повномасштабної війни, необхідно реалізувати інтегрований підхід.

Запропонована модель включає всі ключові аспекти підтримки, починаючи від фінансової допомоги і завершуючи професійною реабілітацією та працевлаштуванням. Нижче представлено таблицю 3.2, яка описує основні елементи нової моделі, їх функції та взаємозв’язки між собою.

Таблиця 3.2

Структура інтегрованої системи соціального захисту ветеранів

Елемент системи	Функції	Зв'язки з іншими елементами	Організаційний рівень
Фінансова підтримка	- Щомісячні виплати. - Пенсії, що враховують реальні потреби (мінімум 20 000 грн для інвалідів I групи).	Пов'язана з медичною допомогою (компенсація витрат), реабілітацією (оплата послуг).	Центральний координаційний орган, страховий фонд.
Цифрова платформа	- Єдиний доступ до всіх послуг. - Подача заявок та консультації.	Об'єднує всі елементи системи, спрощує доступ до послуг і зменшує бюрократичні бар’єри.	Цифровий департамент.
Реабілітація	- Масштабне розширення центрів реабілітації (до 50). - Мобільні бригади для допомоги у віддалених районах.	Тісно взаємодіє з медичною допомогою (психологічна підтримка) та працевлаштуванням (перенавчання ветеранів).	Регіональні центри.
Медична допомога	- Повне покриття витрат (протезування, психологічна підтримка).	Залежить від фінансової підтримки (страхування). Взаємодіє з реабілітацією (фізична та психологічна допомога).	Медичні заклади, мобільні бригади.
Працевлаштування	- Перенавчання за участю міжнародних донорів. - Податкові пільги для бізнесу, що наймає ветеранів.	Підтримується через реабілітацію (відновлення навичок) і фінансову допомогу (компенсація витрат на освіту).	Місцеві органи влади, бізнес.
Джерела фінансування	- Державний бюджет, міжнародні гранти, приватний сектор.	Забезпечує всі інші елементи ресурсами для функціонування.	Центральний координаційний орган, міжнародні партнери.

Джерело: створене на основі власних досліджень

Запропонована модель має інтегрований характер і включає:

1. Фінансову підтримку, яка забезпечує базовий рівень життя ветеранів, покриває витрати на медичне лікування та реабілітацію.
2. Цифрову платформу, яка дозволяє ветеранам отримувати послуги швидко та без зайвої бюрократії через онлайн-доступ.
3. Реабілітацію, що охоплює фізичне, психологічне та професійне відновлення через створення сучасної інфраструктури.
4. Медичну допомогу, яка включає повне покриття витрат на лікування, протезування та психологічну допомогу.
5. Працевлаштування, яке сприяє поверненню ветеранів до активного економічного життя за рахунок перенавчання та стимулів для роботодавців.
6. Джерела фінансування, які забезпечують сталість моделі через поєднання державних, міжнародних і приватних ресурсів.

Ця система спрямована на створення умов для гідного життя ветеранів та їхньої успішної інтеграції у суспільство.

3.2 Побудова алгоритму впровадження SMART-технологій для підтримки прийняття рішень в "Управлінні праці та соціальний захист населення" в м. Марганець

Урядові організації повинні автоматизувати свої процеси, щоб збільшити продуктивність, зменшити витрати часу та ресурсів і усунути людський фактор, який може спричинити помилки чи затримки. У сучасному світі традиційні методи управління вже не відповідають вимогам суспільства, яке вимагає від державних органів прозорості, швидкості та якості обслуговування. Щоб модернізувати управлінські процеси, SMART-технології дозволяють систематизувати роботу та автоматизувати прийняття рішень на основі точних даних і прогнозів, забезпечуючи при цьому більш швидке та раціональне виконання завдань [45]. Такі технології покращують

розподіл ресурсів, надають населенню кращі послуги та підвищують довіру до державних установ.

Сучасний підхід до управління, відомий як SMART-технології, спрямований на досягнення цілей з максимальною точністю та ефективністю. Основним принципом SMART-технологій є створення чітко структурованих завдань, які піддаються конкретним вимірюванням, досяжні в реальних умовах, відповідають актуальним потребам і мають визначені терміни виконання [45]. Завдяки цим принципам SMART-технології гарантують передбачувані результати, скорочують час виконання завдань і використовують ресурси раціонально.

Одним із ключових аспектів використання SMART-технологій є автоматизація процесів за допомогою цифрових інструментів. Це дозволяє не лише оптимізувати роботу державних установ, але й створити єдину інформаційну екосистему, яка забезпечує інтеграцію різноманітних даних. У соціальній сфері, наприклад, SMART-технології дозволяють створити єдину базу даних населення, яка об'єднує інформацію про громадян, їхній соціальний статус, потреби та доступ до різних видів державної допомоги. Це забезпечує прозорість і точність у процесах прийняття рішень, таких як нарахування пільг, призначення допомог чи визначення потреб у додаткових соціальних послугах.

Крім того, SMART-технології відкривають можливості для глибокого аналітичного моніторингу. Наприклад, вони здатні аналізувати обсяги та структуру звернень громадян, виявляти найбільш нагальні проблеми, прогнозувати зростання або спад потреб у соціальній підтримці залежно від демографічних та економічних факторів [46]. Це створює основу для стратегічного планування роботи Управління праці та соціального захисту населення, дозволяючи проактивно реагувати на зміни ситуації.

В умовах сучасного інформаційного суспільства використання SMART-технологій є не просто актуальним, а необхідним для забезпечення якісної роботи державних установ, зокрема тих, які працюють у соціальній

сфері. Для Управління праці та соціального захисту населення в місті Марганець це означає впровадження таких інструментів і методів, які дозволять вирішити ключові проблеми, зокрема розрізненість баз даних, тривалість обробки звернень громадян, обмеженість аналізу великих обсягів інформації та труднощі у прогнозуванні майбутніх потреб. У результаті це сприятиме значному підвищенню ефективності роботи установи, покращенню якості надання соціальних послуг, оптимізації використання ресурсів та зміцненню довіри населення до державного управління.

У сфері праці та соціального захисту населення управління стикається з багатьма проблемами, які значно впливають на ефективність роботи державних установ. Одним із головних викликів є залежність від ручного введення даних; це уповільнює процеси та підвищує ймовірність людських помилок. Ускладнено отримати повну картину соціальної ситуації в регіоні, коли база даних населення фрагментована або не повна. Це впливає на якість рішень, прийнятих управлінцями [46].

Відсутність єдиної цифрової платформи для інтеграції даних і взаємодії між відділами створює додаткові бар’єри для обміну інформацією та координації дій. Це призводить до того, що дані громадян обробляються із затримками, а запити на соціальну допомогу чи виплати можуть залишатися невирішеними довгий час. Неефективна система комунікації з громадянами також негативно позначається на роботі установи, адже значна кількість звернень залишається без оперативного реагування. Громадяни часто не мають доступу до інструментів для отримання інформації про свої права чи статус своїх заявок, що знижує довіру до управління.

Ще однією суттєвою проблемою є відсутність інструментів для автоматичного прогнозування потреб у соціальних виплатах. Управлінці позбавлені можливості аналізувати великий обсяг даних і використовувати його для побудови прогнозів, що призводить до недостатньо точного розрахунку обсягів необхідних ресурсів. Це створює ризик або дефіциту фінансування, або його неефективного використання.

Таблиця 3.3

Основні проблеми управління у сфері управління

Проблема	Причина	Наслідок
Ручне введення даних	Відсутність автоматизації обробки інформації	Помилки через людський фактор, повільна обробка інформації.
Неповна база даних населення	Фрагментована інформація з різних джерел	Неможливість отримати повну картину для прийняття ефективних рішень.
Відсутність єдиної платформи для взаємодії	Децентралізована система обробки даних	Складнощі у координації між відділами, затримки у виконанні завдань.
Неефективність комунікації з громадянами	Відсутність сучасних цифрових каналів зв'язку	Низький рівень довіри до управління, тривале очікування відповіді на запити.
Відсутність інструментів прогнозування	Нестача аналітичних систем для роботи з великим обсягом даних	Недостатньо точне планування ресурсів, неефективне розподілення фінансування.

Джерело: створене на основі власних досліджень

Ці проблеми (табл. 3.3) показують, наскільки критично важливо модернізувати управлінські процеси за допомогою впровадження SMART-технологій. Зокрема, автоматизація введення даних, впровадження прогнозних аналітичних систем, створення єдиної інтегрованої бази та створення цифрових платформ для комунікації можуть повністю змінити підхід до прийняття рішень. Цей набір заходів покращить оперативність, точність і прозорість управлінської діяльності, що позитивно вплине на якість послуг, які громадяни отримують.

Розробка алгоритму впровадження SMART-технологій для Управління праці та соціального захисту населення потребує визначення ключових завдань, спрямованих на вирішення основних проблем та підвищення ефективності управлінських процесів. Основною метою є створення інтегрованої системи, яка забезпечить автоматизацію, точність та прозорість рішень.

Перше завдання полягає в автоматизації збору та аналізу даних, що дозволить значно скоротити час на обробку інформації та виключити помилки, пов'язані з ручним введенням.

Впровадження автоматизованих механізмів збору даних гарантує актуальність і повноту інформації про населення, а аналіз у реальному часі сприятиме оперативному прийняттю рішень [49].

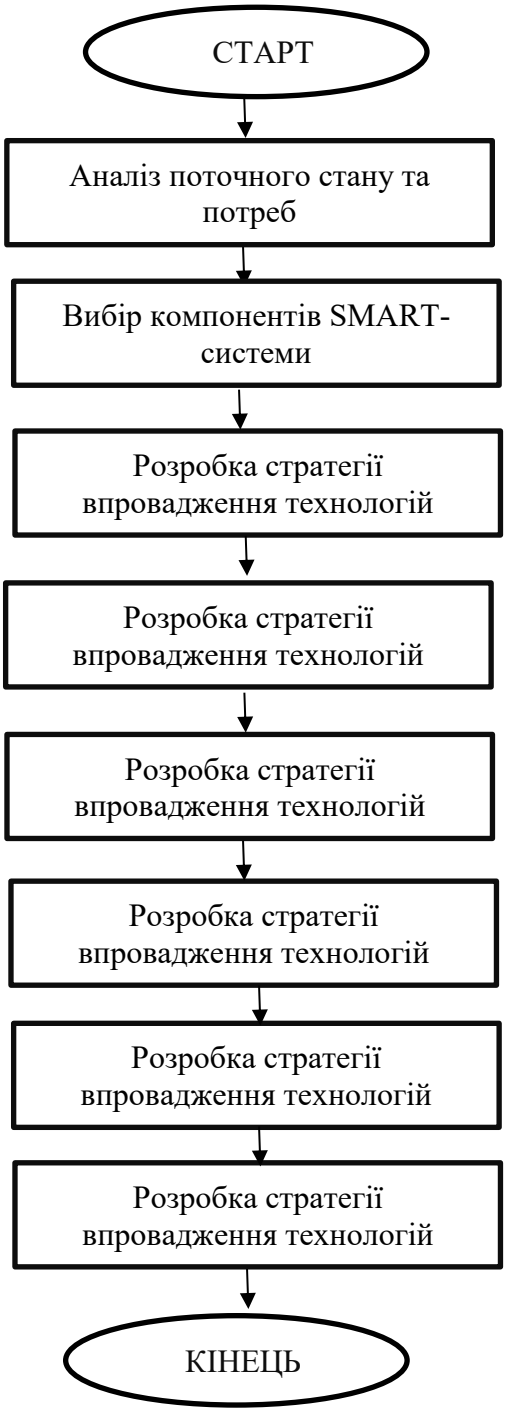


Рис 3.1 Алгоритм впровадження SMART-технологій в систему управління праці та соціального захисту в м. Марганець

Джерело: розроблено на основі власних досліджень

На рис. 3.1 продемонстровано алгоритм впровадження SMART-технологій у систему управління праці та соціального захисту в місті Марганець:

1. Аналіз поточного стану та потреб

Оцінка існуючих процесів: Детально вивчити, як зараз відбувається управління соціальними програмами та допомогами, як приймаються рішення, які інструменти та технології використовуються.

Визначення проблем: Виявити основні проблеми в управлінні, такі як повільний обмін інформацією, недостатня автоматизація, людські помилки, неповнота даних.

Визначення потреб користувачів: Опитування громадян та працівників органів соціального захисту для виявлення потреб, що можуть бути покращені через технології (наприклад, прискорення процесу отримання допомоги).

2. Вибір компонентів SMART-системи

S (Specific): Чітке визначення конкретних цілей. Наприклад, зменшення часу обробки заявок на соціальні виплати або автоматизація процесу розподілу соціальної допомоги.

M (Measurable): Визначення метрик для оцінки ефективності: час обробки запиту, кількість виплачених допомог за певний період, кількість помилок у системі.

A (Achievable): Вибір доступних технологій і рішень, які можуть бути впроваджені в межах бюджету та наявних ресурсів (наприклад, використання готових програмних рішень або адаптація існуючих систем).

R (Relevant): Визначення пріоритетних напрямків для автоматизації. Наприклад, фокус на автоматизацію надання пільг, обчислення соціальних виплат, формування звітів для державних органів.

T (Time-bound): Встановлення чітких строків впровадження (наприклад, 6 місяців на запуск пілотного проекту).

3. Розробка стратегії впровадження технологій

Аналіз і вибір платформи для автоматизації: Наприклад, використання ERP-системи для управління соціальними виплатами або інтеграція існуючих баз даних з новими інструментами для аналізу та прогнозування.

Вибір технологій для обробки та аналізу даних: Використання систем Business Intelligence (BI), машинного навчання для прогнозування потреб в допомогах та оптимізації процесів.

Інтеграція з іншими державними системами: Забезпечення взаємодії між базами даних Міністерства соціальної політики, Пенсійного фонду, інших органів для створення єдиного реєстру.

4. Створення інтерфейсу для користувачів

Інтерфейс для громадян: Розробка онлайн-платформи або мобільного додатку для подачі заявок, отримання консультацій та перевірки статусу соціальних виплат.

Інтерфейс для працівників: Інструменти для ефективного управління заявками, автоматичного призначення допомог на основі профілів громадян, звітності для керівників.

5. Навчання персоналу

Підготовка працівників: Організація тренінгів і семінарів для працівників, щоб вони могли ефективно користуватися новими технологіями.

Розробка інструкцій та підтримка: Створення посібників користувача, а також центра підтримки для вирішення проблем, що виникають.

6. Впровадження пілотного проекту

Вибір обмеженої кількості користувачів: Наприклад, можна запустити пілотний проект в одному з відділів або для однієї соціальної категорії (пенсіонери, інваліди тощо).

Збір відгуків та коригування системи: Після запуску пілоту важливо отримати зворотній зв'язок від користувачів (як громадян, так і працівників соціальних служб) для усунення проблем і удосконалення системи.

7. Масштабування та постійний моніторинг

Розширення на всі відділи та категорії громадян: Після успішного завершення пілотного проекту здійснюється розгортання SMART-системи на всю мережу органів соціального захисту в місті.

Моніторинг результатів: Постійне відслідковування ефективності нової системи, аналіз її впливу на час обробки заявок, рівень задоволення громадян та якість надання послуг.

Оновлення та вдосконалення системи: Внесення змін у систему на основі отриманих даних, удосконалення алгоритмів аналізу, оновлення даних і інтеграцій з новими базами.

8. Комунікація з громадянами

Інформаційні кампанії: Проведення інформаційних кампаній через місцеві ЗМІ, онлайн-платформи, соціальні мережі для інформування громадян про нові можливості та зміни в наданні соціальних послуг.

Зворотний зв'язок: Створення каналів для отримання зворотного зв'язку від громадян, які використовують нову систему, для виявлення проблем та їх оперативного вирішення.

9. Оцінка результатів та коригування

Періодичний аудит ефективності: Через певний час після впровадження системи потрібно провести аудит результатів: чи збільшилась ефективність надання послуг, чи знизився рівень помилок, чи задоволені громадяни.

Аналіз зібраних даних: Використання аналізу великих даних для виявлення нових напрямків для вдосконалення системи.

10. Постійне вдосконалення

Адаптація до змін у законодавстві та потребах громадян: Оскільки соціальні програми і законодавство змінюються, система повинна бути гнучкою і здатною швидко адаптуватися до нових вимог.

Впровадження таких технологій дозволить оптимізувати багато процесів у сфері соціального захисту, підвищить прозорість та доступність

послуг для громадян, а також знизить навантаження на працівників органів соціального захисту.

Наступним кроком є інтеграція розрізнених баз даних у єдину систему. Наразі інформація зберігається у фрагментованому вигляді, що створює перешкоди для її узгодженості та ефективного використання. Єдина платформа забезпечить об’єднання даних про громадян, їхній соціальний статус, види отримуваної допомоги та пільг. Це дозволить управлінцям отримувати повну картину в межах однієї системи та уникнути дублювання або втрати інформації.

Ключовим завданням є створення цифрової платформи для спостереження, яка стане основним інструментом для роботи з інформацією. Ця платформа показуватиме важливі показники ефективності роботи та дозволить легко отримати доступ до даних. Крім того, вона включатиме механізми для відстеження динаміки звернень громадян. Забезпечуючи громадянам можливість відстежувати статус своїх заявок у режимі реального часу, це також сприятиме прозорості процесів [49].

Для підвищення ефективності управління необхідно впровадити інструменти прогнозування. Використання аналітичних моделей та алгоритмів дозволить передбачати потреби у соціальних виплатах, планувати розподіл ресурсів та своєчасно реагувати на зміни у демографічній чи економічній ситуації. Такі механізми нададуть управлінцям можливість працювати не лише з поточними даними, але й орієнтуватися на перспективу, що особливо важливо для довгострокового планування.

Особливу увагу потрібно приділити забезпеченню прозорості процесів. Впровадження SMART-технологій має на меті не лише покращення внутрішніх управлінських процедур, але й підвищення довіри громадян до роботи установи. Для цього важливо розробити інструменти відкритого доступу до інформації про соціальні програми, механізми отримання допомоги та статус розгляду заявок. Це створить умови для якісної взаємодії

між установою та населенням, сприятиме скороченню корупційних ризиків і забезпечить прозорість у використанні державних ресурсів.

Побудова алгоритму впровадження SMART-технологій складається з кількох ключових етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення ефективності управління та досягнення поставлених цілей. У процесі реалізації важливо враховувати особливості діяльності Управління праці та соціального захисту населення, а також існуючі проблеми у сфері соціального забезпечення.

На підготовчому етапі проводиться аналіз потреб організації, щоб визначити слабкі сторони та визначити основні завдання, які необхідно оптимізувати. Особлива увага приділяється оцінці цифрових інструментів і ресурсів, які використовуються в роботі управління. Визначається, які з них можуть бути покращені, які можуть бути замінені або які можуть бути включені в нову систему. У результаті цього аналізу обирається програмне забезпечення, яке найкраще відповідає вимогам для реалізації SMART-технологій, що включає автоматизацію, прозорість і оперативність обробки даних [9]. На останньому етапі підготовки створюється команда впровадження, яка складається з аналітиків, фахівців з ІТ-технологій і співробітників управління, які відповідають за виконання важливих завдань.

Етап розробки алгоритму включає кілька важливих кроків, які забезпечують створення ефективної системи прийняття рішень. Перший крок полягає у зборі даних з різних джерел. Здійснюється автоматичне об’єднання інформації про демографічні показники, соціальні пільги та звернення громадян. Такий підхід дозволяє значно скоротити час на отримання необхідних даних і підвищити їхню актуальність. Після збору даних проводиться їхній аналіз. Для цього використовується система аналітики, яка визначає ключові показники ефективності, такі як кількість звернень громадян, обсяг наданих пільг, тривалість обробки заявок тощо. Результати аналізу дозволяють сформувати базу для прийняття зважених рішень та оцінки поточної роботи управління. Наступним етапом є застосування

алгоритмів прогнозування. За допомогою сучасних технологій проводиться оцінка потреб у соціальних виплатах та інших ресурсах на основі зібраних даних. Прогнозування дозволяє завчасно визначати обсяги необхідного фінансування та ефективно планувати розподіл ресурсів, враховуючи тенденції та можливі зміни у соціально-економічній ситуації.

Подальша інтеграція даних в єдину цифрову платформу забезпечує об’єднання всіх отриманих даних у структуровану систему. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, спрощує доступ до необхідних відомостей і забезпечує прозорість у роботі установи. Платформа також стає основним інструментом для моніторингу роботи управління та оперативного реагування на зміни у потребах громадян. [9]

На завершальному етапі алгоритм забезпечує автоматизоване прийняття рішень. Використовуючи аналітичні моделі, система генерує рекомендації для управлінців, що стосуються розподілу ресурсів, обсягу соціальних виплат або необхідних змін у програмах соціальної підтримки. Завдяки цьому процес прийняття рішень стає швидким, точним і ґрунтується на реальних даних, що виключає суб’єктивний вплив і знижує ризик помилок.

Етап впровадження є вирішальним у процесі реалізації SMART-технологій, адже саме на цьому етапі розроблений алгоритм проходить тестування в реальних умовах, здійснюється підготовка персоналу, а також оцінюється його практична ефективність. Спочатку запускається тестова версія алгоритму, що дозволяє виявити можливі недоліки чи технічні проблеми у його роботі. Це забезпечує безпечну інтеграцію системи в управлінські процеси та мінімізує ризики помилок. Паралельно проводиться навчання персоналу Управління праці та соціального захисту населення. Працівники отримують практичні знання з використання алгоритму, цифрової платформи та інструментів автоматизації.

Особлива увага приділяється розумінню функцій системи, аналізу даних та роботі з громадянами через нові канали комунікації. Таке навчання

забезпечує максимально швидку адаптацію персоналу до роботи з новими технологіями.

Зворотний зв’язок від громадян і працівників збирається, щоб підвищити ефективність впровадження алгоритму. Співробітники організації розповідають про те, наскільки проста система для використання, наскільки швидко обробляється інформація та наскільки це економить час на роботі. Люди хвалять нові послуги, доступність інформації та простоту взаємодії з управлінням. Для виявлення проблемних елементів у роботі алгоритму аналізується цей зворотний зв’язок.

Після впровадження алгоритму має бути проведена детальна оцінка його ефективності за допомогою визначених метрик (табл. 3.4). Показники, такі як швидкість обробки інформації, точність прийнятих рішень і рівень задоволеності клієнтів якістю послуг, приділяють значну увагу. Для оцінки створюється система моніторингу, яка фіксує результати роботи алгоритму в основних напрямах.

Таблиця 3.4

Основні метрики успіху впровадження SMART-технологій та їхні результати

Метрика	До впровадження	Після впровадження	Результат
Час обробки заявок громадян	3-5 днів	1 день	Скорочення часу завдяки автоматизації процесів
Точність прийняття управлінських рішень	~75%	95%	Зниження кількості помилок за рахунок використання аналітичних даних
Кількість звернень громадян	10-15 дзвінків на день	3-5 дзвінків на день	Зменшення звернень завдяки доступності інформації через платформу
Рівень задоволеності громадян	65%	90%	Поліпшення якості обслуговування за рахунок прозорих та швидких процедур

Джерело: створено на основі власних досліджень

Результати оцінки показують, що автоматизація та інтеграція систем значно скоротять час обробки даних. Використання аналітичних моделей, які

базуються на повній і актуальній інформації, значно підвищує точність прийнятих рішень.

Оскільки громадяни тепер мають можливість самостійно переглядати статус своїх заявок і дізнаватися про соціальні послуги через цифрові платформи, кількість звернень до Управління значно зменшилася. Крім того, загальний рівень задоволеності населення значно підвищується, що свідчить про те, наскільки добре працюють нові технології в соціальній сфері.

Впровадження SMART-технологій у діяльність Управління праці та соціального захисту населення не лише суттєво підвищить ефективність внутрішніх процесів, але й стане основою для розвитку більш інклюзивного та орієнтованого на громадянина підходу в наданні соціальних послуг. Зменшення часу на обробку заявок дозволить прискорити надання допомоги та забезпечити своєчасне реагування на потреби населення, що особливо важливо в умовах динамічних змін соціально-економічної ситуації.

Автоматизація процесів і запровадження електронних платформ дозволять не лише оптимізувати ресурси, але й створити умови для гнучкого реагування на нові виклики.

Завдяки інтеграції різних цифрових систем, громадяни зможуть отримувати послуги швидко і без зайвих зусиль, а також самостійно контролювати статус своїх запитів, що підвищить їхнє відчуття залученості в процеси управління.

Ще одним важливим аспектом є зниження адміністративних бар'єрів і підвищення доступності послуг для всіх категорій населення, включаючи вразливі групи. Використання SMART-технологій дасть змогу забезпечити рівний доступ до соціальних благ, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування, що в свою чергу зміцнить соціальну справедливість.

Також, завдяки прозорості та можливості постійного моніторингу, зросте відповідальність кожного співробітника органу за прийняті рішення, що позитивно позначиться на якості надання послуг і зміцненні довіри громадян до державних установ. У результаті, взаємодія між державою та

громадянами стане більш відкритою, ефективною та взаємовигідною, що є важливим кроком у розвитку сучасного соціального державного управління.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від SMART-технологій

Очікувані результати	Опис
Оптимізація процесів	Автоматизація обробки даних та заявок, скорочення часу на виконання рутинних завдань.
Скорочення витрат часу та ресурсів	Зменшення фінансових і людських витрат завдяки автоматизації та цифровізації.
Поліпшення якості послуг для громадян	Оперативна обробка заявок, зручний доступ до цифрових інструментів, підвищення рівня обслуговування.
Підвищення прозорості та довіри населення	Моніторинг усіх етапів прийняття рішень, мінімізація корупційних ризиків, покращення іміджу установи.

Джерело:створено на основі власних досліджень

Впровадження SMART-технологій у роботу Управління праці та соціального захисту населення (табл. 3.5) відкриває широкі перспективи для їх подальшого розвитку та використання в інших сферах.

Успішна реалізація цього проєкту може стати основою для масштабування SMART-технологій на інші державні установи. Це дозволить створити єдину інтегровану екосистему управління, яка об’єднає різні відомства для ефективної взаємодії [27].

Окремим напрямом є впровадження чат-ботів та автоматизованих систем комунікації. Ці інструменти дозволять значно спростити процес взаємодії громадян із Управлінням, надаючи швидкі відповіді на типові питання та забезпечуючи доступ до основних послуг без необхідності особистого звернення. Це особливо важливо для людей із обмеженими можливостями або тих, хто проживає у віддалених районах [19].

Впровадження SMART-технологій у роботу Управління праці та соціального захисту населення є необхідним кроком для підвищення ефективності та якості управлінських процесів. Автоматизація, інтеграція даних та використання сучасних цифрових інструментів дозволяють значно

оптимізувати роботу установи, забезпечити точність у прийнятті рішень, знизити витрати ресурсів і покращити якість послуг для громадян. [27]

Модернізація соціальної сфери у м. Марганець через впровадження SMART-технологій не лише вирішує поточні проблеми, але й створює платформу для подальшого розвитку, дозволяючи інтегрувати нові технології та забезпечити стійке зростання ефективності роботи установи. Такий підхід може стати прикладом для інших регіонів та сприяти масштабній цифровій трансформації державного управління.

Впровадження SMART-технологій в сферу управління праці та соціального захисту населення міста Марганець є важливим кроком на шляху до модернізації та оптимізації процесів надання соціальних послуг. Завдяки чітко структурованому алгоритму впровадження, який включає аналіз поточного стану, вибір відповідних технологій, навчання персоналу та моніторинг результатів, можна досягти значного покращення ефективності роботи органів соціального захисту. Ці технології дозволять значно знизити час обробки заявок, забезпечити більшу точність у розподілі допомог та пільг, а також зменшити кількість помилок, що сприятиме підвищенню довіри громадян до системи соціального захисту.

Впровадження SMART-систем у Марганці дозволить не лише підвищити ефективність роботи державних органів, але й забезпечити більш справедливий і прозорий розподіл соціальних виплат, що в свою чергу покращить рівень життя населення.

Успішна реалізація цього проекту стане прикладом для інших міст та регіонів України, сприяючи загальному розвитку електронного урядування та цифрових трансформацій у сфері соціального захисту. Завдяки такому підходу, місто Марганець зможе стати передовим у впровадженні інноваційних технологій в соціальну сферу, що відповідає сучасним вимогам і потребам громади

3.3 Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в контексті впровадження SMART-технологій для підтримки управління праці та соціального захисту в місті Марганець є ключовим елементом для ефективної реалізації новацій. Одним із важливих кроків у цьому процесі є утворення спеціалізованого відділу, який буде відповідати за впровадження, підтримку та розвиток інтелектуальних технологій в управлінні соціальними послугами.

Цей відділ має стати центром зберігання, обробки та аналізу даних, які використовуються для прийняття управлінських рішень у сфері соціального захисту. Завдяки SMART-технологіям, які передбачають автоматизацію збору, аналізу та інтеграції інформації, цей відділ зможе забезпечити безперервний моніторинг соціальних процесів, швидке реагування на зміну потреб громадян та своєчасне коригування політики надання соціальних послу

Інформаційне забезпечення є важливою частиною процесу прийняття управлінських рішень, оскільки воно дозволяє керівникам отримувати необхідні дані для аналізу, оцінки ситуації та прийняття найкращого рішення щодо подальших дій. Це структурована сукупність даних, знань, методів і технічних засобів, які використовуються для підтримки процесу управління. Інформаційне забезпечення підвищує обґрунтованість, швидкість і точність прийнятих рішень [32].

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень передбачає збір, обробку, аналіз і передачу інформації, яка є основою для визначення проблем, формулювання альтернатив і обрання оптимального рішення. Воно охоплює такі ключові аспекти [35]:

– актуальність – інформація має бути своєчасною та відповідати потребам конкретного етапу прийняття рішень;

– достовірність – дані повинні бути точними, правдивими й надійними, оскільки недостовірна інформація може призвести до помилкових рішень;

– повнота – інформація має охоплювати всі необхідні аспекти для повного розуміння проблеми;

– зрозумілість – подання інформації повинно бути адаптованим до потреб споживача (керівника чи фахівця).

Процес інформаційного забезпечення включає кілька основних етапів, які забезпечують системний підхід до організації інформації. Вони є невіддільними від циклу управління [35]:

– Збір даних з внутрішніх і зовнішніх джерел.

– Аналіз отриманої інформації.

– Формування інформаційних моделей і прогнозів.

– Передача інформації керівникам або відповідальним особам.

– Контроль за актуальністю та точністю даних.

Основні елементи інформаційного забезпечення включають [29]:

– джерела інформації – поділяються на внутрішні (фінансова звітність, оперативні показники, кадрові дані) та зовнішні (законодавчі документи, ринкові дані, конкуренти);

– методи обробки інформації – використовуються аналітичні, статистичні та прогнозні підходи для формування необхідних даних;

– Технології управління інформацією – забезпечують автоматизацію процесу збору, зберігання й передачі даних;

Прийняття управлінських рішень базується на чіткому використанні інформації, яка дозволяє мінімізувати ризики та покращити обґрунтованість дій. Для ілюстрації цього взаємозв’язку пропонується табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок інформації та етапів прийняття управлінських рішень

Етап прийняття рішення	Роль інформації	Приклад
Визначення проблеми	Виявлення причин і масштабів проблеми	Дані про зниження продажів у регіоні або збільшення витрат на виробництво.
Формування альтернатив	Надання даних для аналізу можливих шляхів вирішення	Статистичні прогнози щодо впливу змін у маркетинговій стратегії.
Оцінка альтернатив	Порівняння варіантів з урахуванням витрат, вигод і ризиків	Розрахунок рентабельності впровадження нової продукції.
Прийняття рішення	Вибір найкращого варіанту на основі аналізу	Обґрунтування вибору стратегії розвитку на основі фінансових показників.
Реалізація рішення	Передача необхідної інформації для виконання плану	Розподіл завдань між підрозділами згідно з оперативними показниками.
Контроль і коригування рішення	Збір і аналіз результатів реалізації для внесення змін	Моніторинг виконання плану через звіти відділів і коригування дій.

Джерело:створена на основі власних досліджень

Сучасні інформаційні технології є основою для створення ефективних систем інформаційного забезпечення. Вони дозволяють автоматизувати процеси збору, зберігання й обробки даних, забезпечуючи [28]:

– Побудову інформаційних систем (наприклад, ERP, CRM).

– Використання баз даних і аналітичних інструментів.

– Підтримку прийняття рішень через програми прогнозування та моделювання.

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень є ключовим інструментом для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Тому його якість та ефективність визначають загальний успіх управління.

Завдяки новому підходу інформаційне забезпечення управлінських рішень буде сприяти:

1. Поліпшенню ефективності прийняття рішень через точніші, на основі даних, прогнози та аналітику.

2. Прозорості в обробці заявок та наданні допомог, що дозволить уникнути бюрократичних помилок і забезпечити справедливий розподіл ресурсів.

3. Гнучкості та адаптивності до змін у соціальних потребах, зокрема, можливості швидко реагувати на зміну законодавства або нові соціальні виклики.

Утворення такого відділу, що відповідатиме за інтеграцію і управління сучасними технологіями, стане важливим кроком до забезпечення системного і комплексного підходу до управління соціальними послугами в місті Марганець. Тільки завдяки належному інформаційному забезпеченню можна досягти значних результатів у підвищенні якості соціального захисту, оптимізації витрат і забезпеченні більш ефективної роботи державних установ, що працюють у цій сфері.

Таким чином, інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на основі сучасних технологій стане основою для розвитку соціальної сфери міста, покращення життєвого рівня його мешканців і підвищення рівня довіри до органів влади.

В вашій роботі вже охоплено основні аспекти інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, однак є кілька додаткових аспектів, які можуть ще більше поглибити і доповнити цю тему. Ось кілька можливих напрямків для розширення:

1. Інтеграція даних із зовнішніми джерелами та партнерами

Важливо зазначити, що інформаційне забезпечення має включати не лише внутрішні дані (наприклад, дані про соціальні виплати, кадрові ресурси), але й зовнішні джерела, такі як:

- Законодавчі зміни та новини від органів влади: Оперативне оновлення даних про зміни в законодавстві, нормативно-правових актах, державних програмах, що впливають на соціальний захист.
- Партнерські організації: Інтеграція з іншими державними органами (наприклад, Пенсійним фондом, податковими органами) та

неурядовими організаціями, що можуть надавати важливі дані про потреби певних соціальних груп (вразливі категорії населення).

- Ринкова інформація: Використання зовнішніх ринкових даних для прогнозування економічної ситуації в регіоні (наприклад, рівень безробіття, інфляція, зміни в доходах населення).

2. Роль візуалізації даних

Впровадження візуалізаційних інструментів може суттєво покращити ефективність прийняття рішень. Використання графіків, діаграм та інтерактивних панелей допоможе:

- Легше оцінювати ситуацію та тренди в даних.
- Швидше виявляти проблеми та аномалії, що потребують коригування.
- Підвищити прозорість управлінських процесів, що зменшить ймовірність помилок або зловживань.

Наприклад, інтеграція з аналітичними платформами BI (Business Intelligence) дозволить в реальному часі відстежувати ефективність виконання соціальних програм, аналізувати попит на різні види допомог та адаптувати стратегії відповідно до змін у ситуації.

3. Мобільні додатки та онлайн-платформи для громадян

Одним із напрямків, що дозволить підвищити ефективність інформаційного забезпечення, є створення мобільних додатків або онлайн-платформ для громадян, через які вони можуть отримувати всю необхідну інформацію про свої соціальні виплати, подавати заявки та отримувати консультації.

- Персоналізовані інтерфейси: Розробка інтерфейсів для різних категорій громадян (пенсіонери, інваліди, багатодітні сім'ї), що дозволить зробити процес надання допомог більш зручним і інтуїтивно зрозумілим.
- Мобільні додатки для моніторингу статусу допомоги: Відстеження поточного статусу поданих заявок на отримання соціальних виплат або пільг.

4. Інформаційна безпека та захист даних

Враховуючи чутливість соціальних даних, критично важливо забезпечити високий рівень інформаційної безпеки. Для цього можуть бути впроваджені такі практики:

- Шифрування даних: Застосування технологій шифрування для захисту персональних даних громадян.
- Регулярні аудит і контроль доступу: Впровадження систем для моніторингу доступу до даних, а також проведення регулярних аудитів безпеки.
- Навчання персоналу з питань кібербезпеки: Оскільки персонал буде працювати з великими обсягами даних, важливо провести тренінги по безпеці інформації.

5. Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання

Враховуючи великий обсяг даних, що накопичуються в процесі соціального захисту, технології штучного інтелекту (ШІ) можуть бути використані для:

- Прогнозування потреб у соціальних допомогах: На основі аналітики можна прогнозувати, які категорії громадян будуть потребувати допомоги в майбутньому, що дозволить більш ефективно планувати бюджет.
- Автоматизація прийняття рішень: Впровадження алгоритмів, що автоматично можуть видавати попередні рішення по деяких типах допомог (наприклад, автоматичне нарахування допомоги на основі певних критеріїв).
- Аналіз соціальних трендів та виявлення аномалій: ШІ можна застосовувати для виявлення аномальних патернів у заявках або для виявлення нових соціальних потреб.

6. Підтримка розвитку інновацій в управлінні соціальними послугами

Важливо акцентувати увагу на безперервному процесі вдосконалення інформаційного забезпечення в міру розвитку технологій:

- Постійне оновлення технологічної бази: Врахування нових технологічних тенденцій і впровадження інноваційних рішень для постійного покращення системи.
- Партнерство з технологічними компаніями: Співпраця з IT-компаніями для забезпечення технологічних інновацій і адаптації нових інструментів для аналізу та обробки даних.

7. Інтерфейс для взаємодії з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування

Важливим елементом інформаційного забезпечення є налагодження інтеграції з іншими державними органами та місцевими структурами, що мають відношення до соціального захисту. Це включає:

- Обмін даними між органами соціального захисту: Автоматичний обмін даними про заяви, виплати, зміну статусу громадян.
- Інтеграція з місцевими органами влади: Спільний доступ до даних, що дозволяє оперативно реагувати на потреби громади та розподіляти ресурси.

8. Формування системи моніторингу та звітності

Важливо забезпечити систематичний моніторинг якості надання соціальних послуг та результативності використання ресурсів. Включення автоматизованих систем звітності дозволить:

- Точний моніторинг результатів: Періодичний аналіз ефективності прийнятих рішень, а також своєчасне коригування політики соціального захисту.
- Оцінка громадського зворотного зв'язку: Врахування думки громадян та створення механізмів для збору зворотного зв'язку через онлайн-опитування або соціальні мережі.

Отже, інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в сфері соціального захисту має бути системним, інтегрованим і ґрунтуватися на сучасних технологіях для забезпечення прозорості, ефективності та справедливості у наданні послуг. Утворення спеціалізованого відділу, який

займається інформаційним забезпеченням та впровадженням SMART-технологій, стане важливим кроком у підвищенні якості соціального захисту в місті Марганець та сприятиме покращенню життєвого рівня його мешканців. Врахування додаткових аспектів, таких як інтеграція з зовнішніми джерелами, використання ШІ, забезпечення інформаційної безпеки та розвитку інновацій, дозволить досягти значних результатів у процесі цифровізації цієї сфери.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проаналізовано та запропоновано напрями удосконалення практики прийняття управлінських рішень з урахуванням етапів життєвого циклу організації. Розроблено модель надання системних послуг соціального страхування, пенсійного забезпечення, соціального обслуговування ветеранів та інвалідів вітчизняної війни, що дозволяє підвищити ефективність та комплексність підтримки цільових груп населення. Також було запропоновано алгоритм впровадження SMART-технологій для оптимізації процесу прийняття рішень в управлінні праці та соціального захисту населення міста Марганець, який сприяє підвищенню якості адміністрування та оперативності реагування на запити громадян. Окрему увагу приділено вдосконаленню інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень, що включає інтеграцію сучасних цифрових інструментів для збору, аналізу та моніторингу даних. Запропоновані заходи спрямовані на створення ефективної, прозорої та адаптивної системи управління в соціальній сфері.

Крім того, розроблено алгоритм впровадження SMART-технологій**,** який є ефективним інструментом для оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Використання цих технологій дає змогу значно полегшити роботу з обробкою заявок, автоматизувати рутинні операції, що забезпечує не тільки зменшення адміністративних витрат, а й підвищення

оперативності реакції органів соціального захисту на запити громадян. Алгоритм сприяє інтеграції різних інформаційних систем, зокрема для обробки заяв на соціальні виплати, надання пільг та інші соціальні послуги, що дозволяє мінімізувати помилки в процесі адміністрування та підвищити точність наданих рішень.

Особлива увага була приділена вдосконаленню інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. Створення інтегрованої інформаційної системи, яка включає використання сучасних цифрових інструментів для збору, аналізу та моніторингу даних, є важливим кроком до забезпечення прозорості та ефективності управління в соціальній сфері. Така система дозволить оперативно реагувати на зміни в потребах громадян, вчасно коригувати стратегії соціальної підтримки та забезпечити належний рівень обслуговування. Впровадження цифрових платформ для збору даних, інтеграція з іншими державними системами та використання аналітичних інструментів для прогнозування та моделювання соціальних процесів дозволяє створити більш адаптивну та гнучку систему, здатну до швидких змін.

Запропоновані заходи спрямовані на створення ефективної, прозорої та адаптивної системи управління в соціальній сфері, яка відповідає сучасним вимогам цифровізації і дозволяє досягти високої якості надання соціальних послуг. В результаті впровадження цих змін, органи соціального захисту стануть більш ефективними, а процеси управління — більш зрозумілими та доступними для громадян.

Усе це створює можливості для забезпечення стійкого розвитку соціальної сфери міста Марганець, покращення життєвого рівня населення та підвищення рівня довіри до органів влади. Система управління соціальним захистом, побудована на основі інтеграції сучасних технологій і цифрових інструментів, дасть змогу забезпечити високий рівень обслуговування для всіх верств населення, зокрема тих, хто найбільше потребує підтримки та допомоги.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження магістерської роботи було досягнуто поставлені завдання, а саме:

1. Вивчення концепції життєвого циклу організації та її впливу на систему управління дало змогу зрозуміти сутність і важливість циклічності розвитку організації для прийняття управлінських рішень. Було встановлено, що життєвий цикл організації (ЖЦО) є основою для стратегічного управління, оскільки кожен його етап вимагає адаптивних і специфічних рішень для підтримки стабільного функціонування та зростання підприємства. Особливу увагу приділено виявленню впливу зовнішніх факторів, таких як економічна, соціальна та політична ситуація, на перебіг ЖЦО.

2. Аналіз сучасних теорій прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту дозволив узагальнити новітні підходи до управління, зокрема застосування таких теорій, як теорія обмеженої раціональності Герберта Саймона, теорія управління ризиками, концепція системного аналізу та SMART-принципів. Визначено, що ці підходи є базовими для прийняття ефективних рішень, особливо в умовах невизначеності та ризиків.

3. Дослідження тенденцій і методик прийняття управлінських рішень на різних етапах ЖЦО виявило, що ефективність управління безпосередньо залежить від здатності керівників враховувати стадію життєвого циклу організації. На початкових етапах особливо важливими є інноваційні рішення, тоді як на зрілих етапах акцент зміщується на підвищення ефективності процесів. У роботі визначено, що в умовах сучасних викликів, таких як військовий стан, особливу роль відіграє адаптивність та оперативність управлінських рішень.

4. Оцінка фінансово-економічних і соціальних показників стану організації на прикладі "Управління праці та соціального захисту населення" у м. Марганець показала, що в умовах військового стану організація працює

в умовах дефіциту ресурсів, зростання навантаження на систему соціального захисту та необхідності оперативного реагування на виклики. Було проаналізовано ключові показники, такі як фінансова стійкість, доступність послуг, рівень забезпечення кадрами та задоволеність населення.

5. Діагностика особливостей прийняття управлінських рішень в умовах військового стану дозволила виявити ключові бар'єри, з якими стикається організація. Це передусім складнощі із плануванням в умовах невизначеності, збільшення соціального запиту на послуги та обмеження в ресурсах. Визначено, що особливу роль відіграє кризове управління, яке передбачає швидке реагування, мобілізацію ресурсів і координацію дій з іншими органами влади.

6. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень у "Управлінні праці та соціального захисту населення" у м. Марганець продемонструвала, що, попри складнощі, організація змогла забезпечити виконання ключових функцій, зокрема соціального страхування, пенсійного забезпечення та допомоги вразливим категоріям населення. Водночас було виявлено потребу в оптимізації процесів, зокрема шляхом автоматизації рутинних завдань і підвищення кваліфікації персоналу.

7. Розробка стратегій кризового управління та реагування на військові загрози дозволила запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення стійкості організації до зовнішніх викликів. Зокрема, розроблено алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, які передбачають швидке перенаправлення ресурсів, посилення комунікацій між відділами, інтеграцію сучасних цифрових рішень та співпрацю з громадськими організаціями.

8. Розробка моделі надання послуг соціального страхування, пенсійного забезпечення та соціального обслуговування ветеранів і інвалідів війни дозволила запропонувати системний підхід до управління цими процесами. У моделі враховано потреби різних груп населення, особливо в

умовах обмеженого фінансування, а також визначено роль партнерських програм із залученням громадських ініціатив.

9. Алгоритми впровадження SMART-технологій для підвищення ефективності управлінської діяльності включають автоматизацію процесів моніторингу, планування та оцінювання результатів діяльності. Запропоновано впровадження електронних платформ для збору й аналізу даних, що дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення, скорочувати бюрократичні процеси та підвищувати прозорість роботи організації.

Загалом, результати роботи свідчать про значний потенціал удосконалення практики прийняття управлінських рішень у "Управлінні праці та соціального захисту населення" м. Марганець з урахуванням сучасних викликів і особливостей життєвого циклу організації. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації, забезпечення стійкості до кризових ситуацій та задоволення потреб населення.

В результаті виконаного дослідження підтверджено, що управлінські рішення, побудовані на основі системного підходу і новітніх технологій, можуть значно підвищити ефективність діяльності органів соціального захисту в умовах військового стану та інших кризових ситуацій. Запропоновані стратегії, моделі та алгоритми допоможуть підвищити стійкість організації до зовнішніх загроз, забезпечити більш ефективне реагування на соціальні виклики та задовольнити потреби громадян, зокрема в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback. Mumbai, 2014. 460

2. Бланк І.А. Управління активами та капіталом підприємства. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2007. 448 с.

3. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 49. С. 83–87.

4. Васильківський Д. М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4, Том 2. С. 97–100.

5. Ващенко Н.В. Обґрунтування процесу безперервно розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №4(24). С. 58–62.

6. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. № 19. С. 146–150.

7. Козенков Д. Є. Життєвий цикл організацій та етапи життєвого циклу виробничих систем. Збірник наукових праць ДНУ залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. *Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 74–78.

8. Колот В. М., Покропивний С. Ф. Підприємництво: технологія та стратегія. Київ, 1995. 352 с.

9. Котлер Ф., Келлер К., Блівінс Н. Маркетинг-менеджмент. Pearson Education Inc., 2016. 832 с.

10. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. No 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ, 2001. 580 с.

12. Малицька І.В. Управління розвитком підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 91–94.

13. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. №4. С. 82–91.

14. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Management. New York, 2020. 495 p.

15. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.

16. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Київ: Атіка, 2008. С. 10.

17. Рогова Г.Ю. Управління ризиками підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ». Серія : Економіка, організація та управління виробництвом*. 2016. № 2 (36). С. 107–115.

18. Стратійчук Л.А. Управління інноваційними процесами на підприємстві на різних етапах життєвого циклу. *Економічні науки*. 2018. № 4 (70). С. 81–84.

19. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління. *Європейські перспективи*. 2012. №3, ч. 3. С. 192–195.

20. Філіппов В. Ю., Антощук В. М. Інформаційне забезпечення підтримки управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4(14). С. 109–114.

21. Хлібова О.І. Формування стратегії розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Економічний простір*. 2017. Т. 123. С. 137–144.

22. Чернікова І.В. Управління розвитком технологій на підприємстві на різних етапах життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 4. С. 222–233.

23. Шевчук Д. М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» *Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 180. С. 465–462.

24. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. No 22. С. 54–58.

25. Яковлєва Т.І. Управління персоналом на підприємстві на різних етапах життєвогоциклу. *Менеджмент в Україні та за кордоном*. 2019. Т. 14. № 1. С. 61–67.

26. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

27. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємством*. Приазовський економічний вісник. 2019. № 4(15). С. 94–98.

28. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16.

29. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 39, No. 3. URL:

http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4718/0 (дата звернення: 22.11.2024).

30. Mykytyuk Yu. Peculiarities of the Management of the Foreign Economic Activity of Enterprises in Current Conditions of Sustainability. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2021. Vol. 17, No. 4.C.1215–1223.

31. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals.* 2020. Vol. 14, №. 1. P. 267–302.

32. Soderstrom S. B., Weber K. Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*. 2020. Vol. 65, №. 1. P. 226–271.

33. Гудзь П. В., Хмельковська Т. В. Сучасні тенденції фінансового менеджменту в корпоративному управлінні. с.230-232. Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с.

34. Панкова А. Ю., Хмельковська Т. В. Напрями регіонального розвитку в України після закінчення війни. с.222-224. Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький. Хмельницький : ХНУ, 2024. 403 с.

35. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

36. Соріна О. О., Хмельковська Т. В. Особливості функціонування організацій на окремих етапах життєвого циклу під час війни. с.544-546. Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення

України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024.

37. Кутідзе Л. С., Хмельковська Т. В. Сучасні світові тенденції менеджменту організації. с.60-63. Матеріали V Міжнародної студентської наукової конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», м. Рівне, 27 жовтня, 2023 рік. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. 344 с

38. Соріна О. О., Хмельковська Т. В. Сучасні тренди управління проєктами. с. 50-52. Матеріали II Міжнародної наукової конференції «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень», м. Суми, 3 листопада, 2023р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. 196 с.

39. 03192193 – УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МАРГАНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/03192193 (дата звернення: 27.08.2024).

40. Дзега В., Самойленко Л., Костик Є. Представницька влада в умовах війни: прийняття й реалізація управлінських рішень. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi).* 2024. № 4(46). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-132-144 (дата звернення: 08.11.2024).

41. Лікарчук Д., Шевель І., Важна К., Міщенко А., Лисенко Т. Міжнародне врегулювання конфліктів і медіація в умовах соціально-економічної нестабільності в контексті російської агресії 2014-2023 рр. (Українські реалії). *Review of Economics and Finance*. 2023. № 21. С. 1355–1360.

42. Феліпе Р. Представницька система. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*. 2023. № 26.6. С. 831–854.

43. Федорчак В. Російсько-українська війна: на шляху до стійкої бойової сили. Лондон : Routledge. 2024. 265 с.

44. Карасаєв С.У., Лікарчук Н.В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти.* 2023. № 13. С. 151–163.

45. Даниленко Л. Моральна відповідальність – критерій оцінки якості діяльності представницьких органів влади. *Наукові перспективи*. 2023. № 6(36). С. 93–104.

46. Веремейчик В. Оцінка ефективності лідерства в представницьких органах влади: актуальність, сутність, наслідки. Міжнародні студії з безпеки: управлінські, економічні, технічні, правові, екологічні, інформаційні та психологічні аспекти. Міжнародна колективна монографія. Грузинський авіаційний університет. Тбілісі, Грузія. 2023. С. 1280–1297.

47. Карамушка Л. Justification of administrative decisions regarding ensuring the psychological health of organization staff during the russian-ukrainian war. "*Scientific notes of the University"KROK"*. 2024. No. 2(74). P. 250–264. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264 (date of access: 08.11.2024).

48. Бугас Н. В., Мірошниченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2023. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.18 (дата звернення: 08.11.2024).

49. Trush I., Mykytyuk P., Mykytyuk Yu. Management of efficiency of marketing activity of the enterprise. IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20–23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). Khmelnytskyi National University, 2021. С. 63–65. URL: http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2021/Tezy%202021%20ukrpol.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

50. Vivchar O., Gevko V., Sharko V., Radchenko O., Budiaiev M., Tarasenko O. Cloud technologies in business management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. 4(39). С. 294–301. URL:

https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000462125200018 (дата звернення: 22.11.2024).

51. Кузнецова, І. О., & Карпенко, Ю. В. (2012). Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень, (2), 121-125.

52. Ринкевич, Н. С. (2020). Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Інститут економіки промисловості НАН України. Київ.

53. Пуліна Т. В., Шитікова Л.В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL:http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844 (дата звернення: 02.12.2020). DOI:10.32702/2307-2156-2020.11.4

54. Khan, R. A., Khan, S. U., Akbar, M. A., & Alzahrani, M. (2024). Security risks of global software development life cycle: Industry practitioner's perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, *36*(3), e2521.

55. Barbhuiya, S., & Das, B. B. (2023). Life Cycle Assessment of construction materials: Methodologies, applications and future directions for sustainable decision-making. *Case Studies in Construction Materials*, e02326.

56. Khuong, N. V., & Anh, L. H. T. (2023). The nexus between corporate social responsibility and firm value: the moderating role of life-cycle stages. *Social Responsibility Journal*, *19*(5), 949-969.

57. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *22*(Suppl 2), 107-132.

58. Sala, S., Amadei, A. M., Beylot, A., & Ardente, F. (2021). The evolution of life cycle assessment in European policies over three decades. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *26*, 2295-2314.

59. Al-Saqqa, S., Sawalha, S., & AbdelNabi, H. (2020). Agile software development: Methodologies and trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, *14*(11).

60. Barros, M. V., Salvador, R., do Prado, G. F., de Francisco, A. C., & Piekarski, C. M. (2021). Circular economy as a driver to sustainable businesses. *Cleaner Environmental Systems*, *2*, 100006.

61. Khuong, N. V., & Anh, L. H. T. (2023). The nexus between corporate social responsibility and firm value: the moderating role of life-cycle stages. *Social Responsibility Journal*, *19*(5), 949-969.

62. Головацька, С. О. (2021). *Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації* (Doctoral dissertation).

63. П’ятницька, Г. Т., Чудакова, Є. І., & Кандагура, К. С. (2021). Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*, (11), 451-460.

64. Коновалова, Ю. В. (2021). Структура життєвого циклу корпоративної інформаційної системи. *Феномен бібліотек в сучасному світі*, 147.

65. Іванова, І. С. (2022). Вплив життєвого циклу організації на систему мотивації персоналу.

66. Кузьменко, Т., Горбунов, М., & Маковоз, О. (2021). Теоретико-методичні основи формування інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (2), 58-63.

67. Круковська, О. В., Борковська, В. В., & Короленко, О. Б. (2021). Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*, (6), 10-16.

68. Седіков, Д. (2024). Впровадження стратегії розвитку підприємств з урахуванням стадії життєвого циклу. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*, (7 (49)).

69. Декалюк, О. В., & Нянько, В. М. (2023). Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства з управлінням розвитком його потенціалу. *Інноваційна економіка*, (2-2023), 59-63.

70. Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., Nemyrovska, O. (2023). Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (124)), 57–65. doi: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746 (дата звернення: 08.12.2024).

71. Гудзь П. А., Нечаєва І. А. Критичний огляд методів оцінки ефект ивності функціонування органів публічної влади *Публічне управління: концеп ції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Зб.наук.праць. 2024. № 37. С.34-46. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122
URL : https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/161/163 (дата звернення: 09.12.2024).

72. Гудзь П. А., Нечаєва. І. А. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості. *Публічне управління і адм іністрування в Україні.* 2024. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/ pma2663-5240-2024.41.5 URL : https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/7.pdf (дата звернення: 09.12.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Ключові аспекти різних стадій життєвого циклу організації

Стадія	Основні характеристики	Рекомендовані стратегії	Приклади з практики	Авторські розбіжності
Зародження	На стадії зародження організації, також відомої як "дитинство" у деяких моделях, організація розробляє свої основні процеси та структуру. Часто це стадія інтенсивного інвестування в технології та набір персоналу.	Розробка бізнес-моделі, пошук інвестицій, встановлення ключових процесів.	Стартапи, що розробляють інноваційні продукти.	І. Адізес називає цю стадію "народженням", тоді як Л. Грейнер вважає її "дитинством".
Зростання	Стадія, на якій організація виходить на ринок зі своєю продукцією чи послугами, збільшує обсяги виробництва, асортимент продукції та розширює ринки збуту.	Маркетингові дослідження, оптимізація продуктивності, розширення дистрибуційних каналів.	Компанії, які входять на міжнародні ринки.	Авторські розбіжності полягають у переходах та визначенні цієї стадії.
Зрілість	На цій стадії організація досягає стабільності у своїй діяльності, максимізації прибутку та оптимізації своїх процесів.	Розвиток нових продуктів, реструктуризація, фокус на клієнтському сервісі.	Корпорації, що впроваджують програми лояльності клієнтів.	Деякі моделі розділяють цю стадію на декілька підетапів, як-от рання зрілість та пізня зрілість.
Занепад	На цій стадії організація може стикнутися з зниженням продажів та прибутку, що може потребувати значних змін або інновацій для відновлення.	Реструктуризація, диверсифікація, зміна цільової аудиторії.	Компанії, що проводять масштабну реструктуризацію.	В деяких моделях занепад може вести до ліквідації, тоді як інші пропонують можливість відродження.

ДОДАТОК Б

Баланс за 2021-2022 рр

Розділ	Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ				
	Основні засоби:	01000	28,586.00	741,984.00
	- первісна вартість	01001	51,200.00	1,455,229.00
	- знос	01002	22,614.00	713,245.00
	Інвестиційна нерухомість:	01010	0.00	0.00
	- первісна вартість	01011	0.00	0.00
	- знос	01012	0.00	0.00
	Нематеріальні активи:	01020	0.00	0.00
	- первісна вартість	01021	0.00	0.00
	- накопичена амортизація	01022	0.00	0.00
	Незавершені капітальні інвестиції	01030	0.00	0.00
	Довгострокові біологічні активи:	01040	0.00	0.00
	- первісна вартість	01041	0.00	0.00
	- накопичена амортизація	01042	0.00	0.00
	Запаси	01050	0.00	48,798.00
	Виробництво	01060	0.00	0.00
	Поточні біологічні активи	01090	0.00	0.00
	Усього за розділом I	01095	28,586.00	790,782.00
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ				
	Довгострокова дебіторська заборгованість	01100	0.00	0.00
	Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	01110	0.00	0.00
	- цінні папери, крім акцій	01111	0.00	0.00
	- акції та інші форми участі в капіталі	01112	0.00	0.00
	Поточна дебіторська заборгованість:			
	- за розрахунками з бюджетом	01120	0.00	0.00
	- за розрахунками за товари, роботи, послуги	01125	0.00	3,605.00
	- за наданими кредитами	01130	0.00	0.00
	- за виданими авансами	01135	364,659.00	0.00
	- за розрахунками із соціального страхування	01140	0.00	1,962.00
	- за внутрішніми розрахунками	01145	0.00	0.00
	- інша поточна дебіторська заборгованість	01150	0.00	0.00

ПРОДОВЖЕННЯ **ДОДАТКУ Б**

Розділ	Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ	Поточні фінансові інвестиції	01155	0.00	0.00
	Грошові кошти та їх еквіваленти:			
	- у національній валюті, у тому числі:	01160	0.00	3,769.00
	-- касі	01161	0.00	0.00
	-- казначействі	01162	0.00	3,769.00
	-- установах банків	01163	0.00	0.00
	-- дорозі	01164	0.00	0.00
	- у іноземній валюті	01165	0.00	0.00
	Кошти бюджетів та інших клієнтів на:			
	- єдиному казначейському рахунку	01170	0.00	0.00
	- рахунках в установах банків, у тому числі в:	01175	0.00	0.00
	-- національній валюті	01176	0.00	0.00
	-- іноземній валюті	01177	0.00	0.00
	Інші фінансові активи	01180	0.00	0.00
	Усього за розділом II	01195	364,659.00	9,336.00
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ		01200	0.00	0.00
БАЛАНС		01300	393,245.00	800,118.00
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ				
	Внесений капітал	01400	51,200.00	855,620.00
	Капітал у дооцінках	01410	0.00	0.00
	Фінансовий результат	01420	-2,079,417.00	-359,913.00
	Капітал у підприємствах	01430	0.00	0.00
	Резерви	01440	0.00	0.00
	Цільове фінансування	01450	0.00	0.00
	Усього за розділом I	01495	-2,028,217.00	495,707.00
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
	Довгострокові зобов'язання:			
	- за цінними паперами	01500	0.00	0.00
	- за кредитами	01510	0.00	0.00
	- інші довгострокові зобов'язання	01520	0.00	0.00
	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	01530	0.00	0.00
	Поточні зобов'язання:			
	- за платежами до бюджету	01540	0.00	383.00

ПРОДОВЖЕННЯ **ДОДАТКУ Б**

Розділ	Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	- за розрахунками за товари, роботи, послуги	01545	1.00	44,522.00
	- за кредитами	01550	0.00	0.00
	- за одержаними авансами	01555	0.00	0.00
	- за розрахунками з оплати праці	01560	0.00	1,579.00
	- за розрахунками із соціального страхування	01565	0.00	0.00
	- за внутрішніми розрахунками	01570	0.00	0.00
	- інші поточні зобов'язання, з них:	01575	2,421,461.00	257,927.00
	-- за цінними паперами	01576	0.00	0.00
	Усього за розділом II	01595	2,421,462.00	304,411.00
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ		01600	0.00	0.00
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ		01700	0.00	0.00
БАЛАНС		01800	393,245.00	800,118.00

ДОДАТОК В

Фінансовий результат діяльності за 2021-2022 рр

Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн
Доходи від обмінних операцій:			
Бюджетні асигнування	02010	132,321,964.00	11,663,863.00
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	02020	0.00	0.00
Доходи від продажу активів	02030	0.00	0.00
Фінансові доходи	02040	0.00	0.00
Інші доходи від обмінних операцій	02050	14,443.00	0.00
Усього доходів від обмінних операцій	02080	132,336,407.00	11,663,863.00
Доходи від необмінних операцій:			
Податкові надходження	02090	0.00	0.00
Неподаткові надходження	02100	0.00	0.00
Трансферти	02110	0.00	0.00
Надходження до державних цільових фондів	02120	0.00	0.00
Інші доходи від необмінних операцій	02130	0.00	0.00
Усього доходів від необмінних операцій	02170	0.00	0.00
Усього доходів	02200	132,336,407.00	11,663,863.00
Витрати за обмінними операціями:			
Витрати на виконання бюджетних програм	02210	5,987,687.00	22,828.00
Витрати на виготовлення продукції	02220	0.00	0.00
Витрати з продажу активів	02230	0.00	0.00
Фінансові витрати	02240	0.00	0.00
Інші витрати за обмінними операціями	02250	0.00	0.00
Усього витрат за обмінними операціями	02290	5,987,687.00	22,828.00
Витрати за необмінними операціями:			
Трансферти	02300	0.00	0.00
Інші витрати за необмінними операціями	02310	124,599,090.00	13,686,826.00
Усього витрат за необмінними операціями	02340	124,599,090.00	13,686,826.00
Усього витрат	02380	130,586,777.00	13,709,654.00

ПРОДОВЖЕННЯ **ДОДАТКУ В**

Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн
Загальнодержавні функції	02420	5,853,580.00	0.00
Оборона	02430	0.00	0.00
Громадський порядок, безпека та судова влада	02440	0.00	0.00
Економічна діяльність	02450	0.00	0.00
Охорона навколишнього природного середовища	02460	0.00	0.00
Житлово-комунальне господарство	02470	0.00	0.00
Охорона здоров'я	02480	0.00	0.00
Духовний та фізичний розвиток	02490	0.00	0.00
Освіта	02500	0.00	0.00
Соціальний захист та соціальне забезпечення	02510	124,733,197.00	13,709,654.00
УСЬОГО	02520	130,586,777.00	13,709,654.00

ДОДАТОК Г

ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Назва рядка	Код рядка	2021, грн	2022, грн
Витрати на оплату праці	02820	4,485,672.00	0.00
Відрахування на соціальні заходи	02830	1,013,328.00	0.00
Матеріальні витрати	02840	458,664.00	17,707.00
Амортизація	02850	30,023.00	5,121.00
Інші витрати	02860	0.00	0.00
Усього	02890	5,987,687.00	22,828.00

ДОДАТОК Д

Анкета для оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в організації

Як Ви оцінюєте загальний рівень задоволеності послугами Управління праці та соціального захисту населення?

- Дуже задоволений(-на)
- Задоволений(-на)
- Частково задоволений(-на)
- Незадоволений(-на)
- Дуже незадоволений(-на)

Чи помітили Ви поліпшення у співпраці з Управлінням за останній рік?

- Так, значне поліпшення
- Так, деяке поліпшення
- Не помітив(-ла) жодних змін
- Погіршення
- Значне погіршення

Як часто Ви користуєтесь послугами Управління?

- Щодня
- Кілька разів на тиждень
- Раз на тиждень
- Раз на місяць
- Рідше ніж раз на місяць

Чи є відповіді від Управління оперативними та корисними?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

Чи вважаєте Ви, що управлінські рішення приймаються з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

Чи впроваджувалися нові послуги або програми, що ви значно відчули на собі?

- Так, багато нових і корисних програм
- Так, декілька нових програм
- Не впевнений(-на)
- Ні, не зазначався ніяких змін
- Нові програми були, але вони не були корисними

Як Ви оцінюєте прозорість рішень, що приймаються Управлінням?

- Дуже прозоро
- Загалом прозоро
- Частково прозоро
- Непрозоро
- Дуже непрозоро

Чи легко знайти потрібну Вам інформацію про послуги Управління?

- Дуже легко
- Легко
- З певними труднощами
- Важко
- Дуже важко

Чи задоволені Ви швидкістю реагування на Ваші звернення?

- Дуже задоволений(-на)
- Задоволений(-на)
- Частково задоволений(-на)

- Незадоволений(-на)
- Дуже незадоволений(-на)

Чи рекомендували б Ви послуги цього Управління іншим?

- Так, безумовно
- Можливо, рекомендував би
- Не впевнений(-на)
- Напевно не рекомендував би
- Зовсім не рекомендував би