

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

**ВОРОБЕЙ ДАРИНА МИКОЛАЇВНА**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:

**НИНЮК МАРІЯ АНТОНІВНА,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № \_\_\_\_\_

засідання кафедри політології та публічного управління

від \_\_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.політ.н., проф. В. В. Бусленко

**ЛУЦЬК – 2025**

## АНОТАЦІЯ

**Воробей Д. М.** Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття ступеня магістра в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», була виконана в Волинському національному університеті імені Лесі Українки, Луцьк, у 2025 році.

У роботі узагальнено засади підвищення якості управлінських рішень у публічній владі України: уточнено поняття рішення і його місце в політичному та адміністративному циклах, зведено правову основу від конституційного до внутрішньо-організаційного рівня, окреслено відмінності від бізнес-управління. Систематизовано класичні й сучасні підходи та етапи процесу, подано огляд інструментів підтримки рішень, включно з кількісними, багатокритеріальними й експертними методами, цифровими системами та механізмами участі, і запропоновано компактну рамку оцінювання з KPI, бенчмарками та M&E.

Проаналізовано структуру органів влади та типові процедури нормотворення, бюджетування, програмування політик, надання послуг і закупівель; виокремлено бар'єри на інституційному, організаційному, аналітичному й культурно-етичному рівнях. Практичну цінність мають помірковані рекомендації щодо гармонізації процедур, оптимізації процесів, інтеграції даних і розвитку компетентностей; окремі елементи випробувано у навчальних модулях і консультаціях. Наукова новизна полягає у стислому, практикоорієнтованому узагальненні підходів з прив'язкою критеріїв до вимірюваних індикаторів і використанням базових шаблонів та чек-листів для координації.

**Ключові слова:** публічне управління, управлінські рішення, ефективність, доказова політика, M&E, KPI, участь громадськості, організаційні процеси, компетентності державних службовців.

## ANNOTATION

**Sparrow D.M.** Improving the efficiency of management decision-making in public authorities. – Qualifying master's thesis in manuscript form

Master's thesis for the degree of master in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration», was completed at the Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, in 2025.

The thesis consolidates ways to improve managerial decision quality in Ukrainian public administration: it clarifies the notion of a decision and its place in political and administrative cycles, maps the legal framework from constitutional to intra-organizational levels, and contrasts public and business management. It systematizes classical and contemporary approaches and process stages, reviews decision-support tools including quantitative, multi-criteria and expert methods, digital systems and participation, and proposes a compact evaluation framework with KPI, benchmarking and M&E.

It analyzes the structure of public authorities and common procedures in law-making, budgeting, policy programming, service delivery and procurement, and identifies institutional, organizational, analytical and cultural-ethical barriers. Practical value stems from moderate recommendations on procedure harmonization, process optimization, data integration and competence development; selected elements were piloted in training and advisory settings. The novelty lies in a concise, practice-oriented synthesis linked to measurable indicators and supported by basic templates and checklists for coordination.

**Keywords:** public administration, management decisions, effectiveness, evidence-based policy, monitoring and evaluation, key performance indicators, public participation, organizational processes, competence of civil servants.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ<br/>В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>               | <b>8</b>  |
| 1.1. Сутність, значення та особливості управлінських рішень у сфері<br>публічного управління                  | 8         |
| 1.2. Теоретичні підходи до підвищення ефективності прийняття<br>управлінських рішень                          | 13        |
| 1.3. Нормативно-правова база процесу прийняття управлінських рішень                                           | 18        |
| <b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРИЙНЯТТЯ<br/>РІШЕНЬ</b>                                        | <b>26</b> |
| 2.1. Етапи процесу прийняття управлінських рішень                                                             | 26        |
| 2.2. Методи та інструменти підтримки управлінських рішень                                                     | 29        |
| 2.3. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень                                                        | 35        |
| <b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ<br/>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b> | <b>39</b> |
| 3.1. Загальна характеристика органів публічної влади в Україні                                                | 39        |
| 3.2. Аналіз діючих процедур та механізмів прийняття рішень                                                    | 43        |
| 3.3. Проблеми та бар'єри ефективного прийняття рішень                                                         | 46        |
| <b>РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ<br/>РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>               | <b>51</b> |
| 4.1. Удосконалення нормативно-правового забезпечення                                                          | 51        |
| 4.2. Оптимізація організаційних процесів                                                                      | 54        |
| 4.3. Використання сучасних інструментів та технологій                                                         | 56        |
| 4.4. Розвиток кадрового потенціалу                                                                            | 59        |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                               | <b>62</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                             | <b>65</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Публічне управління в Україні переживає період глибоких трансформацій, зумовлених децентралізацією, цифровізацією державних сервісів, воєнними викликами та курсом на європейську інтеграцію. У цих умовах якість управлінських рішень вимагає довіри громадян, ефективності управлінських структур та темпів їх відновлення. На практиці процес ухвалення рішень стикається з низкою системних бар'єрів: фрагментацією повноважень, колізіями нормативної бази, нерівномірністю функціонування різних рівнів влади, дефіцитом даних належної якості та слабкою культурою оцінювання. Паралельно зростають очікування до прозорості й підзвітності, а доказовий підхід поступово стає новим стандартом державної політики. Критичний аналіз існуючих підходів показує, що класичні раціональні моделі потребують доповнення різноманітними критеріями оцінки, партисипативними практиками, сучасними цифровими системами підтримки рішень і вбудованими механізмами моніторингу та оцінювання.

**Наукова новизна.** У роботі узагальнено наявні підходи до підвищення ефективності ухвалення рішень у публічному секторі та запропоновано робочу рамку, що поєднує нормативні, організаційні, методичні й технологічні складники, основою яких є професіоналізм управлінських кадрів. Сформульовано практичний підхід до погодження раціональних моделей шляхом застосування багатокритеріальної оцінки та базових інструментів цифрової аналітики. Уточнено окремі аспекти використання критеріїв ефективності, з урахуванням балансу результативності, економності, справедливості та запропоновано приклади їх функціонування через індикатори і процедури моніторингу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному наповненні комплексної моделі підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України, яка забезпечує законність, результативність, економне використання

ресурсів, справедливість і стійкість політик. Для досягнення мети поставлено **такі завдання:**

- описати сутність, визначити значення та окреслити особливості управлінських рішень у сфері публічного управління;
- проаналізувати теоретичні підходи до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень;
- визначити нормативно-правову базу процесу прийняття управлінських рішень;
- описати етапи процесу прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати методи та інструменти підтримки управлінських рішень;
- визначити критерії оцінки ефективності управлінських рішень.

**Об'єкт дослідження** – процеси ухвалення управлінських рішень у системі публічної влади України на центральному та місцевому рівнях.

**Предметом дослідження** виступають методологічні, нормативно-правові, організаційні та технологічні засади підвищення ефективності цих процесів, а також інструменти їх методичної підтримки.

**Матеріал дослідження.** Джерельну базу складають акти конституційного та законодавчого рівня, підзаконні нормативні документи, відомчі регламенти, офіційна статистика, відкриті державні реєстри й спеціалізовані набори даних, аналітичні звіти органів влади та міжнародних організацій, наукові публікації українських і зарубіжних авторів, а також практики цифрових платформ державного сектору.

**Практичне значення одержаних результатів.** У роботі подано орієнтовні підходи до формування індикаторів ефективності управлінських рішень, базові приклади багатокритеріальної оцінки альтернатив, узагальнені кроки проведення публічних консультацій і стислий набір чек-листів для підготовки проєктів актів. Також наведено загальні рекомендації щодо застосування окремих елементів систем підтримки рішень та використання відкритих даних. Запропоновані матеріали мають характер методичних підказок і можуть слугувати відправною точкою для подальшого опрацювання

у центральних органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, центрах надання адміністративних послуг і навчальних курсах з публічної політики.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, чотирьох розділів, 13 параграфів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 70 сторінку, кількість використаних джерел – 41.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Сутність, значення та особливості управлінських рішень у сфері публічного управління

У публічному управлінні управлінське рішення – це свідомий, раціонально обґрунтований вибір уповноваженого суб'єкта між кількома можливими діями для розв'язання суспільно значущої проблеми. Воно спирається на перевірені дані та реалістичну оцінку часу й ресурсів, набуває чинності після належного правового оформлення і корелює з суспільним інтересом та державними пріоритетами. У загальному теоретичному окресленні управлінське рішення постає як свідомий вибір способу дії, що здійснюється уповноваженим суб'єктом публічної влади для розв'язання суспільно значущої проблеми за умов обмежених ресурсів та часу і закріплюється у відповідній формі державного волевиявлення. Далі розглянемо суспільний вимір результативності.

Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Рубльов В. В., Хілуха О. А. наголошують, що результативність не зводиться до внутрішньої ефективності апарату влади [16]. Вирішальним є суспільний ефект і відповідність національним інтересам: прийнятий варіант має бути раціональним для держави і прийнятним для громадян.

Підхід Половцев О. В. структурує процес у дві взаємопов'язані фази: побудову альтернатив і практичну реалізацію обраного курсу [15]. Рішення постає як наслідок зваженого вибору за чітко визначеними критеріями суспільної значущості, національної значущості та ефективності; цей вибір підкріплюється методичним опрацюванням і постійним аналітичним супроводом. Важливо, що Половцев О.В. підкреслює нерозривність стадій



«мислення» і «впровадження»: без програмної реалізації навіть ідеально обґрунтований вибір не набуває властивостей повноцінного управлінського рішення.

Найдюк С. В. окреслює послідовність кроків від виявлення чи точного формулювання проблеми до ухвалення конкретного курсу дій [14]. Така логіка показує залежність змісту рішення від характеристик проблемної ситуації та від якості її діагностики.

Грубяк С. В. описує операційний зріз процесу: спочатку формалізуються проблема та цілі, далі здійснюється аналіз і прогноз наслідків, після цього порівнюються альтернативи з економічним обґрунтуванням кожної, а завершальним етапом є затвердження обраного варіанта у встановленій формі [11]. Отже, рішення – це не одноразовий волевияв, а технологічно організована робота, що поєднує аналітику, прогноз і методику вибору.

Гасюк І. Л., Іваній О. М. розглядають рішення як центр щоденної професійної діяльності посадовців [10]. Від його якості залежить працездатність системи публічного управління, напрям соціально-економічного розвитку та відчутний для населення рівень якості життя завдяки своєчасним і адекватним реакціям на публічні виклики.

Нормативно-інституційні межі уточнюють Андріяш В. І. та Громадська Н. А. Державно-управлінські рішення спрямовані на проблеми державного рівня, ухвалюються вищими органами влади і фіксуються у формах нормативно-правових, програмно-цільових або організаційно-розпорядчих актів [7]. Вони є обов'язковими для виконання та забезпечуються державними ресурсами, що надає їм стабільності й примусової сили.

Подвійну природу рішення – як процедури і як соціального акта – послідовно фіксують Бреус С.В., Пригарський В.І., Рудяк І.С. З одного боку, це формалізований волевий акт, що визначає намір суб'єкта управління і напрями впливу на об'єкти; з іншого – сукупність взаємопов'язаних процедур від підготовки до виконання, без яких акт не працює [8, 40].

Епістемологічну основу підходу формулюють Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В.: рішення спирається на інформацію та професійний досвід особи, що його ухвалює; передбачає ідентифікацію проблеми, оцінювання альтернатив і вибір варіанта, здатного найповніше забезпечити поставлені цілі [41]. За умов невизначеності, як зазначає Махначова Н.М., воно формується через поєднання аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування за браку або фрагментарності даних; у таких випадках потрібні сценарне мислення і ризик-орієнтований підхід [13].

Додатковий юридико-процесуальний вимір пропонують Рьоль У.Б.У., Гансен М.Б [6]. Для них управлінське рішення – це юридично обов’язковий акт адміністративного органу, який у конкретному випадку визначає, що є законним або незаконним щодо фізичної чи юридичної особи. Через такі акти безпосередньо реалізується публічна влада, а наслідки для адресата можуть бути як сприятливими – наприклад, призначення соціальної виплати, так і обмежувальними – як-от відмова у видачі дозволу. Автори окремо розглядають автоматизоване прийняття рішень: процес може спиратися на алгоритмічні системи, що інтегрують норми права, – від напівавтоматизованих конфігурацій, де остаточне слово лишається за посадовцем, до повністю автоматизованих, у яких фінальний крок виконує система. У такій конфігурації на перший план виходить питання про межі ефективності й передбачуваності та про необхідність людського нагляду, права на апеляцію і належних процедурних гарантій.

Процесуально-правову перспективу також розвивають Різк А., Ліндгрєн І. Вони визначають управлінське рішення як формалізований адміністративний акт органу публічної влади, що у конкретній справі фіксує права й обов’язки адресатів [5]. Процес підпорядкований чіткій процедурі – від збирання та верифікації інформації, її аналізу і вибору альтернативи до реалізації – та спирається на законодавчі, організаційні й соціальні норми. Саме ці рамки забезпечують законність, прозорість і підзвітність, а також створюють

підґрунтя для контролю якості, аудиту алгоритмічних рішень і відновлення порушених прав.

Управлінське рішення в публічному секторі – це формально ухвалений та юридично чинний вибір способу розв’язання суспільно значущої проблеми, зроблений уповноваженим органом у межах його компетенції. Його мета – створення публічної цінності, а не приватної вигоди; відтак, окрім правової коректності, воно має відповідати принципам пропорційності, недискримінації та дотримання прав людини.

Значення таких рішень полягає у перетворенні політичних пріоритетів на конкретні політики, програми та послуги. Через них визначаються напрями розвитку й розподіляються ресурси, встановлюються правила для ринкових і соціальних відносин, узгоджується діяльність органів різних рівнів. Для громадянина наслідки рішення вимірюються доступністю та якістю послуг, зрозумілістю процедур, передбачуваністю регулювання. Вимірювачами результату слугують не лише формальні індикатори (ключові показники ефективності, логіко-структурні матриці), а й рівень довіри до інституцій, стабільність правових очікувань, сприйняття справедливості.

Особливості публічних рішень зумовлені багаторівневістю врядування і поліцентричністю інтересів. На загальнонаціональному рівні домінують рішення стратегічного й регуляторного характеру, що задають рамки політики, фінансові ліміти та уніфіковані стандарти. Регіональний і місцевий рівні зосереджуються на програмуванні та виконанні – тут важать територіальні потреби, наявні спроможності, партнерство з громадянським суспільством і бізнесом. Принцип субсидіарності вимагає залишати тим, хто ближче до проблеми, максимальний обсяг повноважень за умови дотримання єдиних правил і прозорого моніторингу з боку держави.

Класифікаційні межі тут радше функціональні, ніж формальні. Стратегічні рішення окреслюють цілі, горизонти та очікувані ефекти; програмні переводять їх у заходи, строки, джерела фінансування та індикатори; регуляторні встановлюють загальнообов’язкові правила поведінки; процедурні

визначають порядок дій органів; диспозитивні вирішують індивідуальні справи заявників. Окремо стоять рішення кризового характеру (надзвичайні ситуації, безпекові загрози): для них характерні короткий цикл підготовки, підвищені вимоги до обґрунтування необхідності та ex post-оцінювання пропорційності.

Процес вироблення рішень у публічній сфері – багатокроковий і доказовий. Він починається з точного формулювання проблеми, верифікації даних і постановки цілей, продовжується розробленням альтернатив, фінансовим аналізом та висновками щодо відповідності законодавству. Для регуляторних актів застосовують оцінку впливу регулювання (ОВВ), для програм – кошторисно-бюджетний аналіз і прогноз соціально-економічних наслідків. В обов’язковому порядку проводяться консультації із заінтересованими сторонами, зокрема публічні обговорення та експертні рецензії; результати консультацій мають бути задокументовані й відображені в остаточній редакції. Після ухвалення запускаються механізми впровадження, моніторингу та оцінювання (моніторинг і оцінювання), передбачаються умови для коригування дизайну політики без втрати легітимності.

|                                                                       |                                                                     |                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Юридичний</b><br>Відповідність<br>законам і процедурам             | <b>Економічний</b><br>Ефективність витрат<br>і реалістичні сценарії | <b>Адміністративний</b><br>Інституційна<br>спроможність і<br>регламенти       |
| <b>Соціальний</b><br>Справедливість і<br>доступність для всіх<br>груп | <b>Комунікаційний</b><br>Прозорість і<br>зрозумілі канали           | <b>Стійкість</b><br>Здатність<br>витримувати<br>політичні та зовнішні<br>шоки |

**Рис. 1.1.** Критерії якості публічного рішення

Отже, управлінське рішення у сфері публічного врядування – це поєднання правової форми, доказовості й організаційної здійсненності, зорієнтоване на вироблення та збереження публічної цінності. Його результативність оцінюється тим, наскільки політичні наміри перетворюються на зрозумілі правила й послуги, які реально поліпшують повсякденний досвід

громадян, не руйнуючи фінансової стійкості та правової визначеності. Саме така оптика відрізняє публічне рішення від корпоративного і визначає вимоги до його якості в сучасній державі.

## 1.2. Теоретичні підходи до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

Класичні моделі раціонального ухвалення рішень постають як нормативний еталон організації керівної діяльності: вони припускають, що суб'єкт управління здатний послідовно структурувати проблему, окреслити цілі, порівняти повний набір альтернатив і, використовуючи заздалегідь визначені критерії, обрати варіант, який максимізує очікуваний результат. У такому підході ефективність зумовлюється не лише «правильністю» фінального вибору, а насамперед якістю самої процедури – від способу формулювання проблеми до логіки зіставлення наслідків. Саме процедура, побудована на прозорих критеріях і відтворюваних кроках, забезпечує перевірюваність рішень, робить їх підзвітними та порівнянними у часі [4].

У класичній раціональній моделі виділяють послідовність логічних дій: чітко окреслити проблему, сформулювати релевантні критерії відбору, зібрати та впорядкувати інформацію, сконструювати набір здійснених альтернатив, оцінити кожну з них через призму прийнятих критеріїв, зупинитися на найкращому варіанті й організувати його виконання. Ця лінійна логіка виконує одразу дві функції: методичну, бо дисциплінує аналітичну роботу, і комунікативну, бо дозволяє обґрунтувати вибір перед стейкхолдерами та аудиторами. Практична цінність такої схеми в публічному секторі полягає у можливості завчасно узгодити критерії суспільної корисності, законності, витрат і ризиків, а відтак зробити пріоритети органу влади явними та захищеними від ситуативного тиску [4].

Разом з тим уже класичні автори вказували, що передумови повної раціональності рідко виконуються. Саймон Г.А. показав, що реальні ухвалювачі не мають безмежного часу й когнітивних ресурсів, працюють з неповною та асиметричною інформацією і змушені діяти в умовах процедурних та політичних обмежень. Звідси поняття обмеженої раціональності: замість недосяжного глобального оптимуму практикою керує пошук рішення, яке є

достатньо добрим за наданих умов і відповідає мінімальним вимогам до якості та законності [4]. Такий підхід не заперечує раціональності як такої, а переводить її у площину досяжної раціональності, де інструменти аналізу поєднуються з правилами зупинки пошуку та зваженим використанням евристик.

Із цієї логіки випливає принцип *satisficing*: у складних, часово обмежених ситуаціях орган влади не переглядає нескінченний простір варіантів, а припиняє пошук тоді, коли знаходить альтернативу, що задовольняє узгоджені пороги прийнятності. Для публічного управління це означає необхідність явного встановлення таких порогів – наприклад, мінімально допустимого рівня соціальної вигоди, бюджетної стійкості чи правових гарантій – і документування підстав, чому саме цей рівень визнано достатнім. Належно оформлений *satisficing* не суперечить вимогам підзвітності: він робить компроміси вимірюваними, а критерії – спостережними [4].

Додатково Саймон Г.А. запропонував трифазну модель «інтелект–дизайн–вибір», яка перетворює раціональність із статичної формули на керований процес. Фаза “інтелект” зосереджує увагу на виявленні проблем і можливостей та на зборі даних; «дизайн» присвячена конструюванню та аналітичному опрацюванню здійснених варіантів; «вибір» завершує цикл зіставленням альтернатив за критеріями й ухваленням курсу дій [4]. Сила цієї схеми – в її адаптивності: кожен етап можна повторювати, розширюючи або уточнюючи множину даних і рішень, що особливо важливо в умовах невизначеності та політичних обмежень.

З позицій підвищення ефективності прийняття рішень класичні моделі виконують роль організаційної “оптики”. Вони змушують наперед домовлятися про критерії, відділяти встановлення фактів від оцінок, фіксувати припущення і ризики, а також зшивати етап аналізу з етапом реалізації. У поєднанні з ідеями обмеженої раціональності це дає практичний алгоритм: спершу встановити верхню межу якості даних і прозорості критеріїв, далі окреслити пороги прийнятності для різних груп наслідків, після чого запускати ітеративний цикл

«інтелект–дизайн–вибір» до моменту, коли знайдена альтернатива досягає визначених порогів і може бути правомірно впроваджена. Таке поєднання нормативного і процедурного вимірів дозволяє зменшити транзакційні витрати на узгодження, підвищити відтворюваність рішень та забезпечити їх відповідність вимогам законності і публічної підзвітності.

Нормативні та дескриптивні підходи до прийняття рішень розводять уявне «як має бути» і фактичне «як воно відбувається». Класичні раціональні моделі задають еталон послідовності, прозорих критеріїв і повноти інформації, однак реальні організації рідко діють у таких умовах. Дескриптивна оптика фіксує обмеження часу, знань і когнітивних ресурсів, вплив політичних торгів, інституційних інерцій та інтуїтивних суджень, і саме тому метод задовільності, запропонований Саймон Г.А., став першою системною спробою описати «досяжну раціональність», у межах якої приймаються достатньо добрі рішення без претензії на глобальний оптимум.

У цій же лінії Ліндблом Ч. обґрунтував інкременталізм як звичну логіку руху публічної політики. Керівники, наголошує він, рідко змінюють курс стрибком; натомість послуговуються малими кроками, що наближають систему до прийняттого стану за результатами зворотного зв'язку. Образ «пробирання крізь хаос» пояснює, чому у стабільних середовищах стратегія послідовних наближень знижує ризик великої помилки: кожен крок легко скоригувати, а політичні витрати перерозподіляються у часі. Водночас критики справедливо вказують на консервативний ухил цього підходу, адже він погано підтримує проривні зміни, необхідні у ситуаціях структурних зламів.

Паралельно із пояснювальними моделями у публічному менеджменті формується практична відповідь на виклик ефективності – орієнтація на доказовість. Концепція evidence-based policy наполягає на тому, що всі стадії політичного циклу мають спиратися на надійні дані: від обґрунтування проблеми та формулювання інтервенцій до пілотування, бенчмаркінгу та оцінювання впливу після впровадження [39]. Така логіка дисциплінує критерії



успіху, зменшує простір для гіпотез, не підкріплених спостереженнями, і вбудовує у процеси механізми навчання на помилках.

Розвиток партисипативного та колаборативного врядування підсилює доказовість залученням носіїв локального знання. Партисипативні практики виходять за межі консультацій і переносять частину творення політики до спільнот, що її виконуватимуть, тоді як співуправління інституціоналізує партнерство державних і недержавних акторів із поділом ресурсів, відповідальності й ризиків [3]. У таких налаштуваннях підвищується легітимність рішень, швидше знімаються інформаційні асиметрії, а конфлікти каналізуються у переговорні формати, що, у підсумку, скорочує транзакційні витрати реалізації.

Менеджерські концепції останніх десятиліть демонструють еволюцію уявлень про ефективність. Нова публічна менеджерія принесла до державного сектору ідеї результативності, конкуренції, контрактингу й вимірюваності, що в окремих сферах справді підвищило продуктивність, але водночас оголило межі ринкової логіки у світі публічних цінностей [9]. У відповідь посилюються підходи врядування доби цифровізації і нове публічне врядування, які роблять ставку на мережеву координацію, цифрові сервіси та спільне творення політики, а також утвердилася парадигма публічної цінності, у межах якої діяльність органів оцінюється не лише за витратами та випусками, а за створеною для суспільства цінністю в рамках демократичного мандату.

Цифрове врядування стало матеріальним носієм цієї трансформації. Відкриті дані, аналітика великих масивів інформації, технології для уряду та політичні лабораторії створюють інфраструктуру для швидких ітерацій «аналіз – тест – масштабування», а також для комунікації з громадянами на платформах, де зворотний зв'язок надходить у реальному часі [9]. Інтегровані інформаційні системи на кшталт X-Road чи «Дії» зменшують фрикції між реєстрами та відомствами, роблячи процес ухвалення більш прозорим, відтворюваним і стійким до персональних збоїв, а отже – ефективнішим у досягненні публічної цінності.

Таблиця 1.1

**Порівняльний аналіз підходів до підвищення ефективності прийняття  
управлінських рішень**

| Підхід                                       | Сильні сторони                                                                                                         | Ризики та обмеження                                                                                                     | Приклад застосування                                                                             |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Класичний<br>раціональний                    | Висока прозорість процедури, можливість відтворення та аудиту, чітка прив'язка до критеріїв ефективності й законності. | Повільність і негнучкість у кризах, висока вартість збору даних.                                                        | Планування бюджету великого міста на наступний рік із попередніми прогнозами доходів і видатків. |
| Інкременталізм<br>(послідовні<br>наближення) | Низька чутливість до помилок, політична здійсненність, легкість корекції та навчання на практиці.                      | Консервативний дрейф, ризик пропустити момент для структурних змін, можливе «залипання» в дрібних оптимізаціях.         | Щорічне коригування податкових правил з урахуванням ефектів попереднього року.                   |
| Партисипативн<br>е врядування                | Підвищення легітимності, використання локального знання, формування співволодіння результатом.                         | Високі вимоги до часу, фасилітації й компетенцій; ризик «захоплення» процесу активною меншістю.                         | Партиципаторний бюджет, спільне планування громадського простору.                                |
| Колаборативне<br>врядування                  | Обмін інформацією, зниження конфліктів, інноваційність завдяки різним перспективам.                                    | Витратність координації, залежність від довіри та правил гри, небезпека розмиття відповідальності.                      | Розробка регіонального плану скорочення викидів.                                                 |
| Менеджерські<br>підходи                      | Підвищення продуктивності, ясність цілей і метрик, фокус на якості послуг.                                             | Ризик редукації публічних цінностей до КРІ, можливе ігнорування важковимірюваних цілей справедливості та згуртованості. | Оцінювання результатів роботи центрів надання адмінпослуг за стандартами часу та задоволеності.  |
| Публічна<br>цінність                         | Балансує ефективність із легітимністю, фіксує те, що насправді важливо громадянам, а не лише «ракується».              | Потребує зрілих механізмів участі та вимірювань, ризик розмитості метрик.                                               | Перебудова системи соціальних послуг із акцентом на довгостроковий добробут.                     |
| Цифрове<br>врядування і<br>дані              | Прискорення циклу «аналіз—тест—масштабування», прозорість, зменшення трансакційних витрат між відомствами.             | Кібербезпека, цифровий розрив, питання приватності та етики алгоритмів.                                                 | Портали на кшталт «Дії», міжвідомчий обмін даними X-Road, міські data-платформи.                 |

Порівняльний аналіз підходів до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень показує, що жоден із них не є універсальним. Вони спираються на різні припущення щодо якості даних, часу, конфігурації інтересів і спроможності інституцій, а отже працюють у відмінних умовах. Найвиразніше відмінності простежуються між нормативними рамками, що орієнтують на оптимізацію й чітку процедуру, та дескриптивними моделями, які описують реальні траєкторії вибору у складних, політизованих середовищах. Розуміння меж і можливостей теорій потребує прив'язки до вимог чинного права, що регулює процес ухвалення рішень.

### **1.3. Нормативно-правова база процесу прийняття управлінських рішень**

Нормативно-правова база процесу прийняття управлінських рішень в Україні вибудована як багаторівнева система, у якій конституційні приписи задають загальні принципи й архітектуру публічної влади, а спеціальні закони конкретизують суб'єктів, повноваження, процедури та вимоги до публічності.

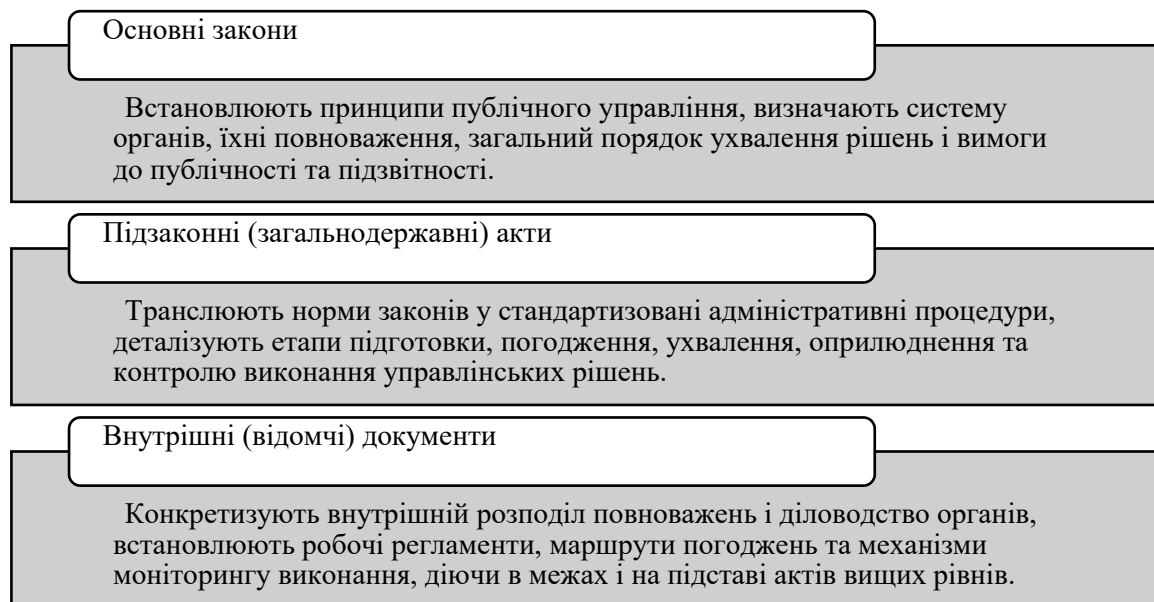


Рис. 1.2. Рівні нормативно-правового регулювання процесу прийняття управлінських рішень

Ядром цієї системи виступає Конституція України, що визначає форму правління, систему органів державної влади й місцевого самоврядування, розмежовує компетенції між гілками влади та закріплює засадничі принципи – верховенства права, законності, підзвітності та пріоритету прав і свобод людини. Саме конституційні норми задають зовнішні межі для будь-якого управлінського рішення: воно має бути ухвалене належним суб'єктом, у межах компетенції, з дотриманням належної процедури та в інтересах публіки.

Процедурне «серце» урядового рівня формує Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [26]. Він визначає внутрішню організацію уряду, порядок підготовки проектів актів, вимоги до їх погодження з дотичними органами, режим засідань, голосування та юридичні форми рішень (постанови і розпорядження). У такий спосіб задається стандартизований цикл ухвалення: від ініціювання та експертизи до прийняття й офіційного оприлюднення. Аналогічну функцію на територіальному рівні виконує Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», який окреслює компетенцію рад і їх виконавчих органів, порядок пленарної роботи, процедури голосування й форми актів,

завдяки чому муніципальні рішення отримують процесуальну визначеність і легітимність у межах громади [29].

Кадрово-організаційний вимір, без якого рішення втрачають належного суб'єкта, забезпечує Закон «Про державну службу» [19]. Він визначає правовий статус державних службовців, вимоги до професійної компетентності, етичні стандарти, підзвітність і відповідальність, а також базові правила несумісності та запобігання конфлікту інтересів у процесі підготовки рішень. Таким чином, правосуб'єктність апарату й якість службової процедури стають невід'ємними умовами матеріальної правомірності управлінського акта.

Принципи відкритості та інформованої участі суспільства фіксують Закони «Про доступ до публічної інформації» та «Про інформацію» [21, 25]. Вони встановлюють обов'язок органів влади своєчасно оприлюднювати акти, проекти рішень і пов'язані з ними дані, визначають режими доступу, строки надання інформації, тест на обмеження доступу та вимоги до офіційних каналів публікації. Публічність у цьому контексті не є факультативний елемент, а юридично обов'язковою стадією життєвого циклу рішення, що забезпечує прозорість мотивів, можливість зовнішнього контролю і наступну підзвітність.

Канали впливу громадян на управлінські рішення інституціоналізує Закон «Про звернення громадян» [24]. Він унормовує подання пропозицій, заяв і скарг, строки та порядок їх розгляду, вимоги до відповіді й обов'язок посадових осіб реагувати на порушені питання. У такий спосіб формується процедурний місток між виробленням рішень і зворотним зв'язком від адресатів публічної політики, що сприяє корекції управлінських курсів і підвищує довіру до органів влади.

Легітимність суб'єктів, які ухвалюють рішення, забезпечується виборчим законодавством. Закон «Про вибори народних депутатів України» разом із Законом «Про місцеві вибори» визначають процедури формування представницьких органів загальнодержавного й місцевого рівнів, а Закон «Про Центральну виборчу комісію» – організаційні засади адміністрування виборчих процесів [38, 17, 30]. Таким чином, джерело мандату на прийняття рішень

набуває юридично захищеної форми, а самі рішення опираються на політичну легітимність обраних інститутів.

Водночас право на інформацію не є абсолютним. Закон «Про державну таємницю» встановлює категорії відомостей із обмеженим доступом, процедури їх класифікації та декласифікації, спеціальні вимоги до документообігу і режиму роботи з такими матеріалами [20]. Це створює винятки з принципу публічності, проте не скасовує загального обов'язку пропорційного застосування обмежень і дотримання балансу між національною безпекою та правом суспільства знати. У сукупності з інформаційним законодавством формується «подвійний ключ» до прозорості: максимально можливе оприлюднення за замовчуванням і вузько окреслені підстави для законного нерозголошення.

Нормативно-правова регламентація внутрішніх процедур органів влади в Україні вибудовується не лише законами, а й загальнодержавними підзаконними актами, які «перекладають» конституційні принципи та законодавчі приписи на мову щоденної організаційної практики. Саме вони задають ритм і послідовність управлінського циклу – від ініціювання та підготовки проектів рішень до їх погодження, ухвалення, оприлюднення та контролю виконання, – забезпечуючи єдність вимог до якості процедури в різних інституціях.

Указ Президента про затвердження Положення про Адміністрацію Президента виконує роль базового організаційного регулятора, що визначає порядок підготовки актів глави держави [33]. У ньому деталізовано, які структурні підрозділи готують проекти, яким є маршрут їх погодження, як здійснюється юридична, антикорупційна та інша спеціальна експертиза, у який спосіб фіксуються візи посадових осіб і як організовано контроль виконання. Така процедурна рамка мінімізує ризик прийняття неперевіраних рішень, уніфікує стандарти доказовості й мовні та техніко-юридичні вимоги до документів, а також пов'язує акт волевиявлення з належним діловодством і публічними вимогами щодо його оприлюднення та набрання чинності. На

практиці це означає, що будь-яка ініціатива проходить передбачуваний «коридор» експертиз і погоджень, а відтак здобуває не лише політичну, а й процедурну легітимність.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» інтегрує у процес управління ключовий елемент бюджетної дисципліни – кошторисний контроль [23]. Вона визначає, як плануються видатки бюджетних установ, хто подає та погоджує кошториси, які документи підтверджують обґрунтованість потреб, у який спосіб змінюються бюджетні призначення протягом року. Саме тому бюджет стає не лише фінансовим планом, а й інструментом попереднього контролю якості рішень: управлінська ініціатива, що не має кошторисного підкріплення, не проходить далі підготовчої стадії, а рішення, прийняте без урахування лімітів і процедур, не може бути виконаним ані юридично, ані фактично. Додатково такий порядок поєднує управлінські акти із календарем бюджетного процесу, синхронізуючи планування політик, державні закупівлі та внутрішній фінансовий контроль.

Типове положення про міністерство виконує роль стандартизатора організаційних рамок у системі центральних органів виконавчої влади [12]. Воно уніфікує базові елементи інституційного дизайну – місію і завдання, структуру підрозділів, порядок видання та державної реєстрації відомчих актів, механізми міжвідомчого погодження, організацію стратегічного і середньострокового планування, а також діловодство і контроль. Завдяки цьому різні міністерства працюють за порівнюваними процедурними стандартами, що полегшує координацію політик, взаємне погодження проєктів, проведення правової та антикорупційної експертизи нормативних актів, організацію публічних консультацій і забезпечення доступу до інформації. Типова конструкція знижує транзакційні витрати міжвідомчої взаємодії й робить прозорішими мотиви та підстави управлінських рішень.

Загальне положення про міністерство, затверджене указом Президента, виконує функцію формальної правової «опори» для внутрішніх актів

міністерств [22]. Воно встановлює межі компетенції, закріплює форми ієрархічного підпорядкування, визначає види актів, які може ухвалювати міністерство, і вимоги до їх відповідності актам вищої юридичної сили. Унаслідок цього створюється ієрархічний ланцюг: від загальних рамок повноважень – через типові організаційні моделі – до конкретних відомчих процедурних регламентів, на підставі яких щоденно приймаються управлінські рішення. Саме ця каскадна будова права забезпечує узгодженість актів у системі, відтворюваність процесів, можливість зовнішнього й судового контролю, а також сумісність внутрішніх регламентів із вимогами публічності та доступу до інформації.

Нормативно-правова архітектура ухвалення управлінських рішень у публічній сфері формується не лише актами вищої юридичної сили, а й внутрішніми та відомчими документами, які деталізують порядок дій конкретних інституцій. Саме на цьому рівні загальні принципи законності, підзвітності та публічності набувають процедурної форми: встановлюються стадії опрацювання матеріалів, маршрути погодження, вимоги до експертиз і стандарти діловодства. Сукупність таких норм і регламентів перетворює політичну волю та адміністративний намір на відтворюваний процес, здатний витримати як інституційний, так і судовий контроль.

Ключове місце в цій системі посідає Регламент Верховної Ради України, який визначає логіку руху законопроектів від моменту реєстрації й розподілу за предметом відання до розгляду в комітетах, проведення читань, голосувань і офіційного оприлюднення [35]. Норми Регламенту узгоджують таймінг та зміст процедур із вимогами належної правотворчості, забезпечуючи прозорість мотивів, відстежуваність поправок і баланс між ініціативою більшості та правами меншості. Доповнюючи ці приписи, Закон «Про комітети Верховної Ради України» задає організаційний каркас для експертного опрацювання рішень: визначає повноваження профільних комітетів, порядок підготовки висновків, проведення слухань і взаємодію з іншими органами влади та



стейкхолдерами [27]. У підсумку саме комітетська робота стає місцем, де політична позиція з'єднується з доказовою базою.

Закон «Про статус народного депутата України» задає процесуальні можливості й обмеження суб'єктів законодавчої ініціативи та парламентського контролю [36]. Право на депутатський запит, доступ до інформації, участь у комітетах і фракціях прямо впливають на те, як формуються порядки денні, які питання дістають пріоритет, як швидко рухається експертиза та як інституціоналізується зворотний зв'язок із урядовою гілкою.

У сфері конституційного контролю Закон «Про Конституційний Суд України» встановлює внутрішню процедуру розгляду справ, критерії допустимості звернень, послідовність підготовчих і пленарних етапів, що у підсумку формує стандарти якості для рішень із найвищим правовим ефектом [28]. Ці процедури не лише дисциплінують аргументацію, а й задають часові рамки, в межах яких інші органи мають коригувати власні акти, підпорядковуючи управлінські рішення вимозі конституційності.

Сфера національної безпеки та оборони організована навколо процедур, що визначаються Законом «Про Раду національної безпеки і оборони України» [34]. Він регламентує порядок підготовки матеріалів, прийняття рішень РНБО, роль апарату у забезпеченні експертиз і моніторингу виконання, а також взаємодію з урядом і силовими структурами. Важливо, що такі рішення набувають обов'язкової сили через відповідні акти глави держави, що поєднує політичний мандат із процедурною легітимністю та встановлює єдині правила реагування на ризики безпеки.

На регіональному рівні процеси ухвалення адміністративних актів визначає Закон «Про місцеві державні адміністрації» [31]. У ньому окреслено компетенції голів і колегіальних органів, порядок підготовки і прийняття розпоряджень, механізми погодження з центральними органами виконавчої влади, а також вимоги до оприлюднення й контролю виконання. Таке нормативне підґрунтя забезпечує узгодженість вертикалі управління,

синхронізує місцеві рішення з державними пріоритетами та стандартизованими процедурами.

Захист прав і свобод людини формує самостійну лінію впливу на управлінські рішення через інституційну роль Уповноваженого Верховної Ради з прав людини. Закон України «Про Уповноваженого з прав людини» встановлює інструменти реагування – подання, рекомендації, моніторингові звіти та провадження з перевірки дотримання прав – які працюють як канали корекції політик і практик органів влади [37]. Наявність цих процедур означає, що права людини є не лише декларацією, а критерієм якості рішень, що перевіряється на стадії підготовки й реалізації.

Спеціальні управлінські рішення щодо державного майна опираються на Закон «Про передачу державної власності» [32]. Він визначає порядок прийняття рішень про передачу активів, вимоги до оцінки, погоджень і прозорості, що мінімізує простір для дискреційних рішень без належної економічної та правової аргументації. У такий спосіб майнові операції вбудовуються в загальний режим належного врядування, з чіткою доказовою базою та зовнішнім контролем.

Нарешті, безпековий компонент управлінського процесу забезпечується Законом «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» [18]. Його норми встановлюють правила доступу, організації публічних заходів за участю перших осіб, реагування на загрози, що впливає на модальність ухвалення рішень у чутливих ситуаціях і визначає процедурні перепони чи прискорювачі в умовах підвищених ризиків.

Разом із внутрішніми регламентами міністерств та інших центральних органів виконавчої влади ці акти утворюють цілісне операційне поле:

- парламентські регламенти та закони про комітети і статус депутатів формують «вхід» законодавчих рішень;
- акти конституційної юрисдикції та безпекові регламенти задають «рамки» допустимості й реагування;

- норми про місцеві державні адміністрації забезпечують узгодженість реалізації на територіальному рівні;
- інститути омбудсмена й майнові процедури впроваджують стандарти прав людини та економічної обґрунтованості.

У такій конфігурації кожне управлінське рішення стає продуктом не одноразового волевиявлення, а процедурно врегульованого процесу, де юридична сила, публічність і відповідальність взаємно підсилюють одна одну.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

#### 2.1. Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень у публічній владі доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнений цикл від діагностики проблеми до оцінювання результатів і корекції політики. Кожна фаза має власну методичну логіку, набір інструментів і документальних артефактів, а якість на виході кожного кроку визначає надійність усього ланцюга. Далі наведено інструменти та підходи, що підтримують ці етапи.



Рис. 1.3. Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Відлік починається з діагностики та постановки проблеми. На цій стадії відбувається перехід від розмитого запиту до чітко сформульованого завдання, здатного бути предметом управлінського впливу. Для структурування причинно-наслідкових зв'язків застосовують «дерево проблем», яке дає змогу відокремити симптоми від кореневих причин, і паралельне «дерево цілей», де негативні формулювання трансформуються у позитивні орієнтири. Логіко-структурна матриця допомагає впорядкувати ієрархію: загальна мета,

конкретизовані цілі, результати, індикатори, ризики та припущення. Критично важливим є збирання релевантних даних – статистики, соціології, результатів попередніх політик, експертних висновків, – адже без цієї «інтелектуальної розвідки», наступні етапи неминуче спираються на хибні передумови.

Коли предмет інтервенції описано, система переходить до генерування альтернатив. Ефективність цього етапу залежить від різноманіття джерел ідей та якості фасилітації. Працюють як класичні методи колективного пошуку рішень, так і підходи, орієнтовані на користувацький досвід: дизайн-мислення починається з емпатії до адресата політики, переходить до прототипування й тестування на малих вибірках і дозволяє швидко відсіяти нежиттєздатні концепції. Бенчмаркінг відкриває доступ до напрацьованих практик інших юрисдикцій, а ранні консультації зі стейкхолдерами зменшують інформаційну асиметрію. У динамічних або кризових умовах доречні інтенсивні формати на кшталт політичний спринт, коли міждисциплінарна команда за стислий час виводить кілька робочих прототипів політики для подальшої верифікації.

Після розширення поля можливостей настає етап скринінгу та оцінювання альтернатив. Первинний фільтр відсіює варіанти, несумісні з правовими рамками, бюджетною стійкістю чи етичними вимогами та стандартами прав людини. Для відібраного кола альтернатив проводять глибший аналіз: прогнозують наслідки, включно з побічними ефектами, виконують розрахунки витрат і вигод, моделюють сценарії «що, якщо». Важливою є явна фіксація критеріїв порівняння – від ефективності до справедливості та екологічної стійкості – і їх відносних ваг. Поширеною практикою є побудова оціночної матриці «альтернативи × критерії» з подальшим застосуванням багатокритеріальних методів, зокрема аналізу ієрархій, що забезпечує прозоре узгодження експертних суджень і кількісних показників.

Фаза вибору завершує аналітичний відбір і перетворює варіанти на обов'язковий курс дій. У публічному управлінні це не лише технічний акт, а й політико-комунікаційний момент: уповноважений суб'єкт фіксує рішення у

встановленій правовій формі – від голосування колегіального органу до підписання індивідуального акта – з урахуванням не лише розрахунків ефективності, а й суспільних очікувань, коаліційної підтримки, міжнародного контексту та ризиків репутаційних втрат. Типовою є ситуація, коли економічно оптимальна опція модифікується з міркувань соціальної прийнятності, наприклад, заміна одномоментного підвищення тарифу на поетапне впровадження з адресними компенсаціями. Перед фінальним затвердженням часто відбуваються переговори між групами впливу; результатом стає компромісна конфігурація, що зменшує політичні бар'єри для імплементації, хоча інколи й знижує максимальний очікуваний ефект. Після прийняття у належній формі рішення набуває юридичної сили і переходить у стадію практичного виконання.

Етап впровадження переводить зміст рішення у щоденну організаційну практику. Тут ключовими є ясний розподіл відповідальності, ресурсне забезпечення, календар виконання та налаштовані механізми координації. Поширеною є прив'язка акта до плану заходів із проміжними контрольними точками, що дозволяє раннє виявлення відхилень і корекцію курсу. Оскільки публічні рішення нерідко змінюють усталені правила гри, потрібне професійне управління змінами. Практичну користь мають як індивідуально орієнтована модель ADKAR, що послідовно забезпечує усвідомлення необхідності змін, мотивацію їх підтримати, знання й навички для нових практик, реальну здатність діяти по-новому та закріплення досягнутого, так і підхід Дж. Коттера з формуванням відчуття терміновості, створенням коаліції змін, швидкими перемогами та інституціоналізацією нових норм. Опір виконавців і цільових груп пом'якшується продуманою комунікацією: регулярними поясненнями логіки рішень, прозорою звітністю про прогрес, каналами для оперативного зворотного зв'язку. У динамічних умовах ефективним є гнучке впровадження з готовністю до параметричних корекцій, коли поява нових даних або змінений ризиковий профіль – як це було під час пандемії – зумовлює перегляд налаштувань без відмови від загальної мети.

Моніторинг і оцінювання замикають цикл, перетворюючи реалізацію на керований процес навчання. Моніторинг забезпечує безперервне відстеження виконання через узгоджені індикатори, що відображають як прогрес заходів, так і проміжні результати для користувачів послуг. Його завдання – своєчасно виявляти вузькі місця, від фінансових розривів до організаційних збоїв, і вбудовувати коригувальні дії в оперативний план. Оцінювання відповідає на стратегічніші питання: чи зменшено першопричинну проблему, якою є вартість досягнення одиниці ефекту, чи не породжено небажаних побічних наслідків. Залежно від фази застосовують проміжні оцінки, коли ще можливі суттєві зміни дизайну, і підсумкові, що фіксують вплив після завершення. Інструментарій варіює від порівняння «до–після» і соціологічних вимірювань задоволеності до квазіекспериментальних та пілотних досліджень, а також фінансового та відповідального аудиту. Цінність цієї стадії зростає, коли її результати оприлюднюються через електронні дашборди і стають обов’язковим вхідним даним для наступного кола формулювання політики: уроки, отримані в ході впровадження, переносяться у нові параметри проблеми, перегляд критеріїв і уточнення інструментів.

Узагальнено, зазначені етапи утворюють ітеративну конфігурацію, близьку до циклу PDCA: планування ґрунтується на чітко зафіксованих припущеннях і критеріях, дія забезпечується професійним управлінням змінами, перевірка здійснюється через валідні індикатори та незалежну оцінку, а коригування повертає систему до оновленої постановки проблеми.

## **2.2. Методи та інструменти підтримки управлінських рішень**

Методи підтримки управлінських рішень у публічному секторі формують інструментальне підґрунтя для переходу від інтуїтивних міркувань до доказово обґрунтованого вибору. Вони поєднують кількісні підходи економічного

аналізу, багатокритеріальні процедури ранжування, якісні та експертні техніки, а також інструменти участі і цифрові платформи, причому їхня результативність залежить від якості даних, організаційної спроможності та дотримання вимог кібербезпеки.

Таблиця 2.1

**Методи підтримки управлінських рішень: групи, можливості та умови застосування**

| Група методів                                           | Призначення та ключові можливості                                                                                                                                                                                                   | Умови застосування, обмеження і застереження                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кількісні методи аналізу                                | Формують фінансово та статистично обґрунтовану основу вибору, дають змогу порівнювати альтернативи за витратами, результатами і ризиками, перевіряти стійкість висновків до змін припущень, моделювати сценарії невизначеності      | Потребують надійних даних і коректних припущень; частина суспільних вигод важко піддається монетизації; результати мають супроводжуватися чутливим аналізом і прозорою фіксацією методики                                                      |
| Багатокритеріальні методи                               | Дозволяють узгодити різнопорядкові критерії ефективності, справедливості, стійкості та правомірності, надають прозоре ранжування альтернатив і роблять явними компроміси між цілями                                                 | Потребують валідних показників або узгоджених експертних ваг; чутливі до якості нормалізації і налаштування порогів; доцільні за помірної кількості критеріїв або за наявності підготовленої експертної групи                                  |
| Якісні та експертні підходи, участь і цифрові платформи | Забезпечують глибоке розуміння контексту і зацікавлених сторін, залучають локальне знання громадян, прискорюють прототипування і тестування політик, підвищують легітимність та прозорість через відкриті дані й онлайн інструменти | Вимагають професійної фасилітації, репрезентативності участі та захисту даних; потрібні правила приватності, автентифікація, аудит алгоритмів і кіберзахист; без належних гарантій можливі викривлення результатів і ризики витоків інформації |

До кількісних належать методи оцінювання доцільності та стійкості рішень. Аналіз витрат і вигод розкладає очікувані наслідки на грошовій шкалі, порівнюючи зведені вигоди з повними витратами протягом життєвого циклу політики чи проєкту. Такий підхід доречний для інфраструктурних та регуляторних інтервенцій, де можливе монетарне вимірювання ефектів, проте потребує обережності у поводженні з немонетарними благами на кшталт здоров'я або якості довкілля. Якщо вигоди не піддаються надійній монетизації,



використовується аналіз вартості ефективності, який порівнює способи досягнення заданого результату за мінімальних витрат, наприклад в охороні здоров'я чи освіті. Стійкість висновків перевіряється аналізом чутливості, що варіює ключові припущення і виявляє параметри, до яких результат найбільш вразливий. Для управління невизначеністю застосовують аналіз ризиків та сценарне моделювання, від побудови песимістичних, базових і оптимістичних сценаріїв до імітацій за методом Монте Карло, де багаторазове програвання моделі дає розподіл можливих результатів і дозволяє оцінити ймовірність успіху.

Коли рішення визначається множиною різнопорядкових критеріїв, корисною стає багатокритеріальна аналітика. Метод аналізу ієрархій Т. Сааті структурує завдання у вигляді мети, критеріїв, підкритеріїв та альтернатив, переводячи експертні попарні порівняння у ваги критеріїв і пріоритети варіантів за умови прийнятної узгодженості суджень. Розширенням цієї логіки для взаємозалежних критеріїв є мережевий аналіз, що точніше відображає складні політики, хоча й вимагає вищої методичної компетентності. Метод TOPSIS порівнює альтернативи за відстанню до умовної ідеальної та антиідеальної точки, забезпечуючи наочність ранжування за вимірюваними показниками. Родина процедур ELECTRE працює з відношенням переважання та дозволяє виключати доміновано гірші варіанти у завданнях з багатьма конфліктними критеріями. Вибір конкретного інструмента залежить від доступності кількісних даних, кількості критеріїв та готовності залучити компетентних експертів. У практиці публічного управління АНР доцільний для задач помірної складності з фокусом на експертні оцінки, TOPSIS зручний за наявності валідних індикаторів для кожної альтернативи, а ELECTRE вартий уваги у стратегічних відборах з великою множиною варіантів, коли агрегація в єдиний показник є методично хибною.

Якісні та експертні методи забезпечують контекстуалізацію рішень і діагностику середовища. SWOT аналіз поєднує внутрішню оцінку сильних і слабких сторін з оглядом зовнішніх можливостей і загроз, допомагаючи

узгодити дизайн політики з реальними спроможностями інституції. PESTLE аналіз структурує фактори політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні, завдяки чому формуються обґрунтовані припущення для прогнозів і сценаріїв. Аналіз зацікавлених сторін окреслює карту впливів та інтересів, дозволяє передбачити точки опору і визначити формати взаємодії, від інформаційних кампаній до компенсаційних механізмів. Коли даних бракує або рішення має виразний прогностичний характер, доцільним є метод Делфі з анонімними раундами експертних опитувань і зворотним зв'язком, що зменшує групове мислення і приводить оцінки до робочого консенсусу.

Сучасна підтримка рішень спирається на інструменти участі та цифрові платформи. Електронні консультації, опитування, партисипативні механізми бюджетування, а також аналітичні панелі з відкритими даними залучають локальне знання громадян і забезпечують прозорість критеріїв. Policy labs та прискорені формати співтворення політики дозволяють у стислий термін створювати і тестувати прототипи рішень з використанням даних у реальному часі. Водночас цифровізація висуває вимоги до безпеки, приватності та етики алгоритмів. Надійна автентифікація користувачів, контроль доступу, шифрування, журналювання дій, аудит моделей та валідація даних стають необхідними умовами, без яких цифрові інструменти здатні генерувати нові ризики, зокрема викривлення результатів через маніпуляції або витoki персональних даних.

Ефективність застосування перелічених методів зростає, коли вони комбінуються у єдиному процесуальному контурі. Кількісний аналіз формує фінансово економічне обґрунтування, багатокритеріальні процедури роблять прозорими компроміси між ефективністю, справедливістю та стійкістю, якісні техніки забезпечують відповідність контексту і керованість впровадження, а інструменти участі підвищують легітимність і якість інформації. Усі ці компоненти мають працювати на спільних даних і за узгодженими стандартами безпеки, тоді управлінське рішення постає не як разовий акт волі, а як результат відтворюваного, підзвітного і захищеного від збоїв аналітичного процесу.

Інструменти підтримки управлінських рішень у публічному секторі становлять сукупність процедур і технологій, що переводять політичні наміри та адміністративні міркування у доказово обґрунтований вибір. Їх доцільно розглядати як взаємодоповнювані блоки, де участь громадськості забезпечує легітимність і якість інформації знизу, аналітичні та цифрові системи підсилюють спроможність до обробки даних і моделювання наслідків, а вимоги до безпеки та приватності встановлюють межі належного використання даних.

Участь громадськості охоплює формалізовані консультації, опитування та інституційні канали співтворення політики. Консультації працюють тоді, коли є змістовний консультаційний документ, відкритий доступ для подання пропозицій у визначений строк і обов'язок органу мотивовано відповідати, чи враховано подані аргументи. Такий механізм зменшує ризик імітації обговорення і стимулює обидві сторони до якіснішої аргументації. Репрезентативні соціологічні опитування та спеціальні опитування стейкхолдерів дають змогу скоригувати дизайн політики з огляду на сприйняття, готовність до змін і очікування різних груп населення. Громадські ради і тематичні робочі групи вводять у вироблення рішень носіїв практичного знання, хоча потребують прозорих правил добору, щоб запобігти конфлікту інтересів. Електронні петиції та механізми бюджету участі впливають на порядок денний і в окремих випадках безпосередньо визначають розподіл ресурсів. Водночас за широкої участі існує ризик захоплення процесу організованими групами та ризик затягування строків, тому важливо розрізняти рішення, де необхідне глибоке обговорення, і рішення, для яких достатньо інформування після ухвалення, а також системно повертати зворотний зв'язок учасникам, повідомляючи, що саме було враховано.

Цифрові системи підтримки рішень і аналітичні інструменти забезпечують роботу з великими масивами даних і переносять акцент на прийняття рішень на основі фактів. Системи підтримки прийняття рішень поєднують бізнес аналітику з візуалізацією показників і сигналами про відхилення, що дозволяє оперативно реагувати на невиконання планів або

неефективне використання ресурсів. Міські панелі моніторингу демонструють трафік, споживання енергії, звернення громадян, що створює передумови для коригування політик у реальному часі. Геоінформаційні системи додають просторовий вимір і роблять видимими дисбаланси доступності послуг, наприклад під час планування дитячих садків чи медичних пунктів. Відкриті дані і міжвідомча інтеграція реєстрів підсилюють прозорість і дають органам влади можливість зіставляти інформацію з різних джерел. Оцифровані реєстри перетворюються на основу для аналізу тенденцій та виявлення вузьких місць, як у випадку фінансування лікарень на підставі реальних показників наданих послуг.

Штучний інтелект і прогнознi моделі відкривають можливість виявляти закономірності, які неочевидні за класичного аналізу, а також будувати індивідуалізовані або географічно таргетовані інтервенції. Алгоритми можуть підтримувати виявлення шахрайських транзакцій, оптимізацію черг у медичних закладах, прогнозування навантаження на інфраструктуру. Разом з тим застосування таких інструментів вимагає прозорості моделей, документування даних, що підживлюють алгоритми, і наявності людини, яка контролює остаточні рішення. Принцип людина у контурі знімає ризик автоматизованої упередженості, а аудит алгоритмів і журналювання рішень створюють умови для відповідальності.

Ефективність цифрових інструментів прямо залежить від якості даних та кібербезпеки. Інтегрованість реєстрів, уніфіковані формати, опис метаданих і валідація вхідної інформації забезпечують коректність аналітики. Захист персональних даних, контроль доступу, шифрування, резервне копіювання, постійне оновлення засобів захисту і навчання персоналу кібергігієні зменшують вразливість систем до атак і помилок. Принцип не нашкодь означає, що будь-яка цифрова інновація повинна проходити перевірку на недискримінаційність і відповідність законодавству про приватність, а також передбачати механізми оскарження і виправлення помилок.

Вибір інструментів має відповідати характеру завдання та доступності часу і даних. У проектах з виразною фінансовою складовою необхідні моделі витрат і вигод, підкріплені консультаціями з бізнесом і аналізом ризиків. У реформах із сильним соціальним і політичним впливом доцільно поєднувати широкі обговорення з експертними панелями та картуванням зацікавлених сторін, тоді як суто економічні техніки відступають на другий план, оскільки ключові вигоди важко монетизувати. В оперативних ситуаціях працюють сценарний аналіз і дані реального часу, а партисипативні процедури з огляду на терміновість частіше переходять у післядієве інформування. Для стратегічних політик оптимально комбінувати експертні та партисипативні формати з багатокритеріальною оцінкою і вбудованою системою моніторингу та оцінювання. Коли даних обмаль, основу складають експертні методи і поетапне впровадження з пілотами, тоді як за наявності великих масивів даних фокус зміщується на систему підтримки прийняття рішень, моделювання і, за належних гарантій, інструменти штучного інтелекту.

Поєднання участі, аналітики і безпеки створює повний цикл підтримки управлінських рішень. Громадяни допомагають задати правильні питання і виявити обмеження впровадження, цифрові системи надають актуальні дані і моделюють наслідки, а правила безпеки та етики гарантують довіру і захист прав. У результаті рішення перестають бути одноразовими актами, перетворюючись на керований і відтворюваний процес, який підвищує якість публічної політики та її сприйняття суспільством.

### **2.3. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень**

Оцінювання ефективності управлінських рішень у публічному секторі потребує чіткої системи критеріїв та індикаторів, оскільки результативність тут має багатовимірний характер і не зводиться до одного показника. Відправною

точкою виступає релевантність, тобто відповідність рішення реальній суспільній потребі та стратегічним пріоритетам політики. Якщо мета сформульована неточно або контекст змінився так, що втручання більше не адресує ключову проблему, подальші вимірювання втрачають сенс, адже навіть бездоганна реалізація не створює суспільної цінності.

Таблиця 2.2

## Критерії оцінки ефективності управлінських рішень

| Критерій                                                         | Суть оцінки                                                                                                                                                    | Приклади індикаторів та примітки                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Релевантність                                                    | Відповідність рішення реальній проблемі та пріоритетам політики, коректність постановки мети                                                                   | Узгодженість із стратегіями, актуальність потреб цільових груп, частка заходів, що адресують кореневі причини                     |
| Законність                                                       | Дотримання норм права і процедур, компетентність суб'єкта ухвалення                                                                                            | Наявність усіх погоджень і публікацій, відсутність судових скасувань, відповідність регуляторним вимогам                          |
| Результативність (outcomes)                                      | Досягнення запланованих цілей і змін у стані проблеми                                                                                                          | Відсоток досягнення цілей, охоплення цільових груп, зміна ключових показників проблеми відносно baseline                          |
| Ефективність ресурсів: економність, продуктивність, ефективність | Економність: мінімізація витрат за заданої якості. Продуктивність: співвідношення витрат і випуску. Ефективність: перетворення випуску на суспільний результат | Середня вартість одиниці продукту, відхилення від кошторису, співвідношення витрат до отриманого ефекту, порівняння з бенчмарками |
| Вплив (impact)                                                   | Довгострокові системні ефекти поза прямими результатами                                                                                                        | Зміна траєкторій розвитку галузі чи території, мультиплікативні ефекти, непередбачені наслідки                                    |
| Справедливість та інклюзивність                                  | Розподіл вигод і витрат між групами населення, відсутність дискримінації                                                                                       | Різниця доступу до послуг для різних груп, гендерний та соціальний аналіз впливу, наявність компенсаторних механізмів             |
| Стійкість                                                        | Збереження позитивних результатів після завершення активної фази, фінансова та організаційна життєздатність                                                    | Частка профінансованих витрат на утримання, кадрова спроможність, життєвий цикл інфраструктури, екологічна збалансованість        |
| Інноваційність                                                   | Запровадження нових технологій та підходів, що підвищують цінність для суспільства                                                                             | Кількість впроваджених інновацій, масштабованість рішень, переносимість практик                                                   |
| Адаптивність                                                     | Здатність коригувати політику при зміні умов, швидкість навчання системи                                                                                       | Кількість і якість ітерацій, час реакції на нові дані, наявність сценарних корекцій                                               |
| Задоволеність громадян                                           | Сприйняття рішення адресатами, довіра та якість                                                                                                                | Частка позитивних оцінок за опитуваннями, рівень звернень і скарг,                                                                |

|                       | взаємодії                                                            | показники Net Promoter Score у публічних послугах                                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Належність процесу    | Прозорість, підзвітність, участь стейкхолдерів, якість M&E           | Публічність документів, повнота консультацій і відповідей на пропозиції, регулярність звітів M&E             |
| Параметри вимірювання | Операціоналізація критеріїв через KPI, цілі та порівняльні орієнтири | SMART індикатори, базові значення до старту, цільові рівні та бенчмарки, план проміжних і підсумкових оцінок |

Оцінювання починається з перевірки законності: чи діяв суб'єкт у межах компетенції, чи дотримано матеріальних і процесуальних норм, погоджень і публічності. Рішення, ухвалене поза повноваженнями або з порушенням процедури, створює правову невизначеність, провокує оскарження і не вважається якісним незалежно від заявлених результатів.

Далі у фокусі результативність у вузькому сенсі, тобто збіг фактичних змін із запланованими цілями. Паралельно оцінюють економність та продуктивність: чи уникнуто марнотратства, яке співвідношення витрат і випуску, чи перетворені отримані продукти діяльності на суспільно значущі результати. Сукупна оцінка показує, наскільки обмежені ресурси конвертовано у відчутну користь.

Важливими залишаються справедливість та інклюзивність. Політика може підвищувати середні показники і водночас погіршувати становище вразливих груп. Гендерний аналіз, оцінка впливу на бідні домогосподарства та інші розрізи допомагають виявити дисбаланси і передбачити компенсаційні механізми. Критерій стійкості доповнює картину, адже позитивний ефект має зберігатися після завершення активної фази, а фінансова, кадрова і технічна спроможність та екологічні наслідки не повинні підривати досягнення в майбутньому.

Корисно враховувати інноваційність, адаптивність і задоволеність громадян. Перша фіксує появу нових технологічних чи організаційних рішень, друга відображає здатність коригувати курс за зміни умов, третя вказує на сприйняття та довіру, що впливають на стійкість ефектів [1]. У міжнародній практиці поширена рамка OECD DAC з релевантністю, результативністю,

продуктивністю, впливом і стійкістю, у державному управлінні її часто доповнюють вимогами до належності процесу, зокрема прозорістю та підзвітністю.

Щоб критерії підлягали вимірюванню, їх переводять у систему показників та визначених цільових орієнтирів. Ключові показники визначають ще на етапі планування, формулюються конкретно, мають часову прив'язку та відповідають цілям. Бенчмарки створюють референтні точки, цільові рівні дозволяють відстежувати прогрес без підміни мети процесом. Для кожного критерію можливий набір показників, що зменшує ризик вузької інтерпретації.

Оцінювання інтегрують у цикл M&E. До старту фіксують базові значення, під час реалізації проводять проміжні вимірювання для корекції курсу, після завершення здійснюють підсумкову оцінку з аналізом причин успіхів і невдач та узагальненням уроків для наступного циклу. Зовнішні аудити ефективності перевіряють економність, продуктивність і результативність та підсилюють довіру до висновків.

Комплексна оцінка рідко дає однозначний вердикт, оскільки між критеріями можливі напруження. Політика може бути результативною і водночас проблемною з погляду справедливості, або ідеальною за формою і слабкою за суспільною віддачею. Тому потрібні чіткі пріоритети і прозоре обґрунтування компромісів. Управління за результатами, у межах якого керівники звітують за досягнення погоджених цілей, підсилює дисципліну планування і публічну підзвітність [2]. У підсумку ефективність розглядають як безперервний процес навчання організації, де якісні дані, чіткі критерії та інституційний M&E замикаються у цикл постійного вдосконалення політики.



## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 3.1. Загальна характеристика органів публічної влади в Україні

Система публічної влади України охоплює державну владу з її законодавчою, виконавчою та судовою гілками, а також місцеве самоврядування. Конституція закріплює народовладдя, принцип поділу влади і самостійність місцевого самоврядування, визначаючи базові компетенції кожного суб'єкта та механізми взаємодії між ними. Така конструкція покликана забезпечити баланс інституцій, правову визначеність і підзвітність перед громадянами.

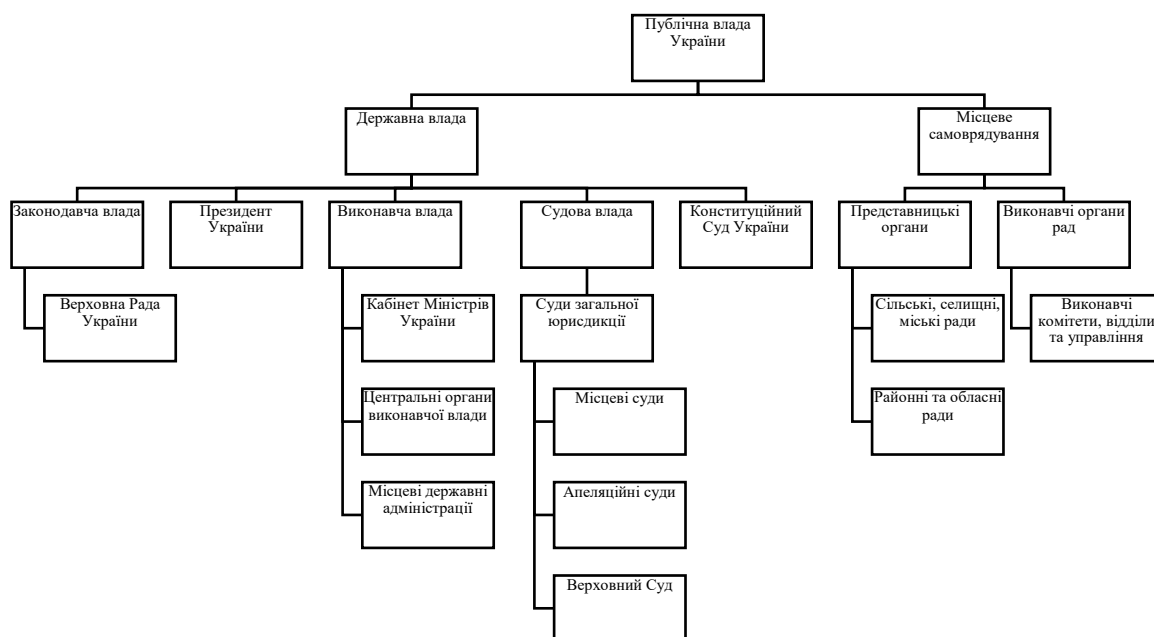


Рис. 3.1. Структура публічної влади в Україні

У державному секторі центральне місце належить Верховній Раді України як єдиному органу законодавчої влади, що ухвалює закони за конституційною процедурою та працює за Регламентом. Парламент визначає

засади внутрішньої та зовнішньої політики в межах Конституції, затверджує Державний бюджет, здійснює парламентський контроль (через комітети, тимчасові комісії, слухання), надає згоду на призначення Прем'єр-міністра, оцінює Програму діяльності Кабінету Міністрів, може висловлювати недовіру уряду. Закони ухвалюються більшістю від конституційного складу, проходять читання, після чого направляються на підпис Президенту; у разі вето Верховна Рада може подолати його конституційною більшістю. Окрім законів, парламент ухвалює постанови, що оформлюють рішення організаційного та політичного характеру.

Президент України діє як Глава держави, не належить формально до жодної гілки влади і виконує функції арбітражу та представництва держави. Президент наділений правом законодавчої ініціативи та вето, видає акти (укази й розпорядження) у межах конституційних повноважень, очолює Раду національної безпеки і оборони, виступає Верховним Головнокомандувачем, представляє державу в міжнародних відносинах. До кадрових повноважень належить, зокрема, призначення та звільнення голів місцевих державних адміністрацій за поданням Кабінету Міністрів України, призначення окремих посадовців сектору безпеки та оборони, наділення повноваженнями послів. У взаємодії з Верховною Радою Президент забезпечує стабільність виконавчої влади, а у взаємодії з урядом – узгодженість державної політики.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі виконавчої влади. Як колегіальний орган уряд приймає постанови (нормативні) і розпорядження (оперативні), організує виконання законів, формує державну політику в секторах, координує діяльність міністерств і інших центральних органів виконавчої влади, забезпечує виконання бюджету та державних програм. Прем'єр-міністр спрямовує роботу уряду, визначає порядок денний та вносить питання на розгляд. Міністерства видають у межах компетенції відомчі нормативні акти (накази), що підлягають державній реєстрації; інші ЦОВВ (служби, агентства, інспекції) ухвалюють управлінські рішення і акти застосування права у своїх сферах – від регулювання ринків і технічних

стандартів до надання адміністративних послуг. На регіональному рівні виконавчу владу здійснюють місцеві державні адміністрації (обласні та районні, а також у містах зі спеціальним статусом), які забезпечують реалізацію законів і актів уряду на місцях, готують проекти відповідних програм і бюджетів для розгляду радами, координують діяльність територіальних підрозділів ЦОВВ та реагують на надзвичайні ситуації. Голови МДА призначаються Президентом за поданням Кабінету Міністрів, що забезпечує єдність виконавчої вертикалі.

Судова влада – це правосуддя, яке здійснюється виключно судами в системі судоустрою: місцевими судами, апеляційними судами та Верховним Судом як найвищою судовою інстанцією. Адміністративні суди, зокрема, забезпечують контроль за законністю управлінських дій органів влади та їх посадових осіб, можуть визнавати індивідуальні й нормативні акти протиправними та нечинними, зобов'язувати органи влади вчинити певні дії або утриматися від них. Окремі спеціалізовані судові інституції, створені на підставі закону (як-от Вищий антикорупційний суд), доповнюють систему правосуддя у визначених категоріях справ, однак підзвітні загальним конституційним засадам судоустрою та процесу.

Конституційний Суд України, своєю чергою, не входить до судової гілки правосуддя, а виступає окремим і єдиним органом конституційної юрисдикції. Він здійснює перевірку законів та інших правових актів на відповідність Конституції, надає офіційне тлумачення норм Основного Закону, а його рішення та висновки є остаточними і загальнообов'язковими. Визнання закону чи іншого акта неконституційним тягне втрату ним чинності – це ключовий елемент конституційного контролю, який гарантує верховенство Конституції та збалансованість публічної влади.

До системи стримувань і противаг долучаються також інші державні інституції. Рахункова палата здійснює від імені парламенту зовнішній державний аудит і контроль за використанням коштів Державного бюджету, забезпечуючи фінансову підзвітність виконавчої влади. Центральна виборча

комісія організовує і забезпечує проведення виборів та референдумів, формує виборчі комісії нижчих рівнів і підсумовує результати голосування. Уповноважений Верховної Ради з прав людини (Омбудсман) реалізує механізми парламентського контролю у сфері прав і свобод людини та громадянина, розглядає скарги, ініціює перевірки і вносить подання органам влади.

На субнаціональному рівні співіснують органи державної виконавчої влади (місцеві державні адміністрації) та органи місцевого самоврядування. МДА забезпечують виконання законів і актів уряду, координують реалізацію державних програм, організують роботу територіальних підрозділів ЦОВВ, а також взаємодіють із радами щодо підготовки регіональних програм і організації виконання відповідних бюджетів; їхні керівники призначаються Президентом за поданням уряду відповідно до статті 118 Конституції. Органи місцевого самоврядування представлені сільськими, селищними й міськими радами (та районними в містах – за наявності), їх виконавчими органами – виконавчими комітетами, відділами та управліннями (створюваними саме міськими/ селищними/ сільськими радами) – і сільськими, селищними та міськими головами. Обласні й районні ради представляють спільні інтереси територіальних громад відповідного рівня і не мають власних виконавчих органів, діючи через апарат ради та взаємодіючи з місцевими державними адміністраціями. У межах власних і делегованих повноважень органи місцевого самоврядування ухвалюють місцеві бюджети та програми розвитку, встановлюють місцеві податки і збори, управляють комунальним майном, організовують надання базових послуг. Контроль за законністю актів органів місцевого самоврядування гарантовано судовим порядком; водночас модель адміністративного нагляду за законністю актів (без втручання в доцільність) перебуває у законодавчому доопрацюванні.

Адміністративно-територіальна організація після реформи 2020 року має три основні щаблі. Базовою одиницею є територіальна громада – сформовано 1469 спроможних громад, які отримали значний обсяг повноважень і ресурсів.

Середній рівень складають райони – утворено 136 нових районів постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року, що оптимізувало мережу субрегіонального управління. Регіональний рівень представлений двадцятьма чотирма областями, Автономною Республікою Крим як невід’ємною частиною України зі своїми органами (Верховна Рада Автономної Республіки Крим і Рада міністрів Автономної Республіки Крим у межах Конституції України), а також двома містами зі спеціальним статусом – Києвом і Севастополем. Така трирівнева система поєднує інструменти державного управління і місцевого самоврядування, забезпечуючи просторість для локальної політики і водночас єдність конституційного простору.

Реформа децентралізації спирається на принцип субсидіарності: повноваження і ресурси мають бути закріплені на найближчому до громадянина рівні, який здатен їх ефективно реалізувати. Саме тому ключові рішення у сферах місцевої інфраструктури, базових послуг, просторового планування, первинної медичної допомоги та шкільної освіти концентруються на рівні територіальних громад, а субрегіональний і регіональний рівні виконують координаційні, планувальні та міжмуніципальні функції. Держава залишає за собою ті повноваження, які неможливо ефективно реалізувати локально (оборона, національна безпека, грошово-кредитна політика, макроекономічна стабільність, стандарти та безпека), а також нагляд за дотриманням законності рішень органів місцевого самоврядування і цілісністю державної політики. Такий розподіл компетенцій, доповнений цифровими інструментами прозорості та судовим контролем, формує інституційне середовище для прийняття обґрунтованих, підзвітних і відтворюваних управлінських рішень на всіх рівнях публічної влади.

### **3.2. Аналіз діючих процедур та механізмів прийняття рішень**

Огляд діючих процедур у публічному управлінні показує, що правові регламенти, щоденна адміністративна практика та цифрові системи утворюють цілісну, багаторівневу конструкцію. Нормотворчість працює як безперервний цикл: підготовка проєктів актів, їх міжвідомче погодження, публічні консультації, правова експертиза і, зрештою, державна реєстрація відомчих документів. Саме на цій ділянці формується регуляторні рішення, які задають рамки бюджетному плануванню, наданню послуг, публічним закупівлям та кадровому управлінню.

Бюджет ухвалюють щороку як повторюваний цикл із чітким розподілом ролей між урядом і парламентом та відчутною участю місцевих рад. Під час підготовки узгоджують політичні пріоритети і макропрогнози, у законі фіксують обсяги видатків і програмні напрями, а на етапі виконання застосовують поточні корекції через зміни розписів і трансфертів. Висока увага суспільства підсилює прозорість, але водночас висвітлює вразливості, зокрема неоднакову якість прогнозування і різницю у спроможності між центральним та місцевим рівнями.

Стратегічне планування пов'язує політичні цілі з ресурсними рішеннями. Загальнодержавні й регіональні стратегії задають середньострокові орієнтири, а державні цільові програми переносять їх у конкретні інструменти з бенчмарками та очікуваними результатами, на які має спиратися бюджет. Коли цей ланцюг розривається, програми перетворюються на перелік намірів без належного фінансового забезпечення, що неминуче знижує ефективність реалізації.

Масив індивідуальних рішень формується в системі адміністративних послуг. Реєстрація бізнесу, видача документів, призначення соціальних виплат, погодження дозвільних процедур ухвалюються щоденно на рівні фронт офісів і бек офісів. Розгортання ЦНАП і порталу Дія змінило якість цих процесів завдяки стандартизації, електронному документообігу та автоматизованим перевіркам. Ефект особливо помітний у часових витратах, простежуваності кейсів і можливості дистанційної взаємодії. Водночас зростає потреба у

підтриманні актуальності реєстрів і в запобіганні механічним відмовам через помилки інтеграції даних.

Публічні закупівлі концентрують значну частину управлінських ризиків. Рішення тендерних комітетів щодо визначення постачальника приймаються у відкритій системі Prozorro, що забезпечує прозорість і конкуренцію. Громадський модуль DOZORRO створює додатковий контур нагляду та сигналізує про підозрілі практики. Типові проблеми залишаються у площині зривів торгів, змов учасників та оскаржень, що затягують строки реалізації програм. Зменшити ці ризики допомагають стандарти технічних завдань, використання аналітичних дашбордів ризиків і підвищення кваліфікації закупівельників.

Кадрові рішення є внутрішнім мотором спроможності. Конкурсні процедури добору на державну службу, контроль конфлікту інтересів і дисциплінарна практика формують професійне середовище виконання політик. Від якості комісійних рішень та прозорості рекрутингу залежить сталість інституційної пам'яті і здатність органів влади проходити через цикли реформ без втрати компетенцій.

Окремий режим діє у сфері реагування на надзвичайні ситуації. Під час воєнного стану, епідемій або техногенних аварій управлінські рішення централізовано координуються спеціальними штабами та комісіями з питань техногенно екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій, а виконання покладається на територіальні ланки. Тут пріоритетами виступають швидкість, чіткість повноважень і вертикальна координація, тому баланс участі і процедурної виваженості зміщується у бік оперативності.

Загальне середовище ухвалення рішень суттєво змінює цифровізація і відкриті дані. Публічні реєстри, бюджетні та закупівельні портали, електронні системи голосування в радах і трансляції засідань підвищують прозорість, пришвидшують обіг документів і роблять контроль відтворюваним. Україна демонструє високі позиції у сфері відкритих даних, що дозволяє аналітичним спільнотам та громадським організаціям проводити незалежний моніторинг і

впливати на коригування рішень через звернення та оскарження. Паралельно посилюються виклики. Зростання обсягів даних потребує нової аналітичної культури і спроможності на місцях працювати з ВІ інструментами та ГІС. Кіберзагрози вимагають системного захисту реєстрів, журналювання дій і резервного копіювання. Залишається відчутним цифровий розрив, адже невеликі громади не завжди мають доступ до стабільного інтернету та кваліфікованих ІТ фахівців.

Узагальнюючи, діючі механізми прийняття рішень утворюють комбіновану модель, де правова процедурність і політична відповідальність доповнюються даними реального часу та публічним контролем. Її сильними сторонами є зростання прозорості та можливість швидкого виявлення відхилень, слабкими залишаються нерівномірність спроможності між територіями, фрагментація інформаційних систем і затримки на стику між плануванням та виконанням. Підвищення якості можливе через глибшу інтеграцію стратегій з бюджетом, розбудову локальної аналітичної спроможності, стандартизацію робочих процесів і вбудований моніторинг результатів, що замикає зворотний зв'язок між рішенням і реальними змінами для громадян.

### **3.3. Проблеми та бар'єри ефективного прийняття рішень**

Ефективність державного рішення формується не лише якістю аналітики, а й середовищем, у якому воно народжується. Ці проблеми можна розділити на інституційні, організаційні, інформаційно-аналітичні та культурно-етичні.

До інституційних вад насамперед належить фрагментація повноважень і відповідальності. Окремі політики поділені між кількома центральними органами і рівнями влади, через що зникає єдиний центр дизайну та виконання. Типовий приклад дає екологічна сфера, де формування правил відбувається у



міністерстві, нагляд здійснюють територіальні інспекції, а значну частину практичної реалізації покладено на громади. У підсумку центр ухвалює рішення без урахування місцевих спроможностей, а на місцях бракує ресурсів та інструментів виконання. Подібні перетини трапляються й в економічній політиці, де кілька відомств опікуються суміжними сегментами промисловості та інновацій. Друга інституційна хиба пов'язана з колізіями у правовій базі. Непогодженість законів і підзаконних актів змушує виконавців шукати роз'яснень або брати паузу, щоб уникнути оскарження. Третім системним чинником виступає короткий політичний горизонт планування. Вибірчі цикли штовхають урядовців до рішень із швидким ефектом, тоді як довгі інвестиції у транспорт, освіту чи охорону здоров'я часто відкладаються або змінюють траєкторію разом зі зміною політичних пріоритетів. Навіть наявність стратегій до 2030 року не усуває ризику ревізії, що гальмує накопичення результатів.

Таблиця 3.1

## Бар'єри ефективного ухвалення рішень у публічній владі

| Група бар'єрів          | Ключові прояви                                                                                                                                                                                                                         | Наслідки                                                                                                                                                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційні            | Фрагментація повноважень і відповідальності між рівнями та відомствами; колізії законів і підзаконних актів, що створюють правову невизначеність; короткий політичний горизонт, орієнтація на швидкий ефект замість довгих інвестицій. | Втрата єдиного центру дизайну й виконання політики; зволікання або блокування через ризик оскарження; ревізія стратегій і переривання довгострокових проєктів.        |
| Організаційні           | Дефіцит компетенцій у аналітичних і фінансово-економічних підрозділах; перевантаження персоналу та «пожежний» режим; слабка міжвідомча координація на етапах розробки й впровадження.                                                  | Матеріали спираються на слабкі дані, програмно-цільовий підхід застосовується формально; поверхневі рішення і затримки; фрагментарне впровадження комплексних реформ. |
| Інформаційно-аналітичні | Неповнота, низька якість і несвоєчасність даних; ізольовані та несумісні реєстри без єдиного джерела правди; обмежене використання прогностичного моделювання; цифровий розрив між юрисдикціями.                                       | Прийняття рішень «у темряві», ручне зведення й помилки; короткозорість політики та нерівномірна якість рішень на територіях.                                          |
| Культурно-етичні        | Інерція й опір змінам, уникнення персональної відповідальності;                                                                                                                                                                        | Низька довіра й легітимність; викривлення розподілу                                                                                                                   |

|  |                                                                                                                       |                                                            |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|  | формалізм, коли процедура підміняє зміст; непрозорі погодження та слабкі комунікації; корупція і конфлікти інтересів. | ресурсів; уповільнення реформ і втрата суспільної віддачі. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

Організаційний вимір проблем має іншу природу, але не меншу вагу. Бракує компетентних кадрів у аналітичних і фінансово-економічних підрозділах, зокрема на місцевому рівні. Причини зрозумілі: нижча оплата праці порівняно з ринком, нерівномірна якість навчальних програм, конкуренція з приватним сектором і міжнародними проектами. У результаті підготовчі матеріали інколи будуються на слабких даних, а програмно-цільовий підхід до бюджету застосовується формально. До цього додається перевантаження працівників. Оптимізація штатів не супроводжувалася відповідним спрощенням процесів, тож одна людина веде декілька напрямів, працює у режимі постійних термінових доручень і не має часу на зважений аналіз альтернатив. Нарешті, слабка міжвідомча координація ускладнює комплексні реформи. Коли завдання перетинає юрисдикції кількох міністерств, кожне з них захищає власні цілі, а арбітраж на рівні уряду не завжди спрацьовує. Тоді проекти буксують, а впровадження виходить фрагментарним, що добре ілюструють багатогалузеві соціальні реформи.

Одним із найслабших місць сучасного державного менеджменту залишається дані як підстава для рішень. Формальна відкритість реєстрів і статистики ще не гарантує наявності саме тих масивів, без яких неможливо зважено планувати політику. У низці сфер потрібні показники або не збираються, або існують у неповному чи невалідованому вигляді. Класичний приклад дала медична реформа: до розгортання електронної системи охорони здоров'я об'єднаної інформації про структуру захворюваності, кадровий склад, спроможність обладнання практично не було, що змушувало спиратися на експертні оцінки. Подібні труднощі виявляються під час формування політики щодо внутрішньо переміщених осіб, де відомчі списки розходяться, а оновлення інформації відбувається із затримками. До цього додається проблема

довіри до наявних цифр, адже окремі статистичні показники збираються за застарілими методиками і сприймаються як звітні, а не як управлінські.

Не менш значущою є технологічна несумісність інформаційних систем. Багато реєстрів створювалися ізольовано, за різними форматами даних і різною логікою ідентифікації записів. У результаті аналітик вимушений збирати фрагменти інформації з кількох джерел, узгоджувати їх вручну і витратити час на технічне зведення, замість опрацювання змістовних висновків. Відсутність єдиного джерела правди породжує дублювання, розбіжності у показниках і помилки людського чинника. Поступова інтеграція реєстрів і розвиток міжвідомчих шлюзів ситуацію покращують, однак до повної інтероперабельності ще далеко, особливо на місцевому рівні.

Окрема група ризиків пов'язана з недостатнім використанням прогностичних і моделюючих інструментів. Частина рішень ухвалюється без сценарного аналізу, що скорочує горизонт планування. На початку пандемії математичне моделювання поширення інфекції запроваджувалося із затримкою, у бюджетній політиці лише нещодавно почали переходити до середньострокового планування, а попередні роки жили логікою одного бюджетного циклу. Оцінка впливу рішень до їх прийняття застосовується нерівномірно, за межами регуляторних актів екс анте аналіз часто залишається винятком, а не правилом. У підсумку зростає ризик короткозорості, коли політика реагує на симптоми, а не на причинні зв'язки.

До системних обмежень долучається цифровий розрив між органами влади. Частина громад і досі веде значні обсяги паперового діловодства, не має належного доступу до широкосмугового інтернету або кваліфікованих ІТ фахівців. У прогресивних містах рішення спираються на інтерактивні дашборди, геоінформаційні шари та автоматизовані витяги з реєстрів, натомість у консервативних юрисдикціях переважає ручне опрацювання і локальні таблиці. Така неоднаковість спроможності формує нерівність у якості політик на територіях і ускладнює побудову узгодженої державної картини.

Культурний та етичний вимір суттєво визначає те, як саме ухвалюються управлінські рішення і чому навіть добрі інституційні конструкції інколи дають слабкий результат. Для бюрократії характерна інерція та обережність щодо будь-яких новацій. Середня ланка часто схильна очікувати, що ініціатива згасне, а керівники уникають експериментів через ризик персональної відповідальності. Таке упередження статусу кво штовхає систему до повторення знайомих процедур і робить реформи можливими переважно під зовнішнім тиском або за наявності потужного політичного мандата.

Паралельно укорінюється формалізм. Значна частина зусиль спрямовується на бездоганне дотримання процедури, тоді як сутність проблеми та очікуваний суспільний ефект відходять на другий план. Підготовка рішень нерідко перетворюється на збирання підписів і печаток, публічні консультації набувають ознак формальності, а аналіз регуляторного впливу стає звітною вправою без реального моделювання наслідків. Така поведінка є раціональною з позиції індивіда, який мінімізує власні ризики, але вона розмиває відповідальність за результат і знижує якість політики.

Ще однією перешкодою виступає непрозорість і слабкі комунікації. Хоча рівень відкритості за останні роки зріс, важливі рішення нерідко формуються у вузьких колах без належного пояснення логіки вибору. На місцевому рівні ключові домовленості досягаються у форматі неформальних зустрічей, а слухання проводяться для вигляду. На центральному рівні існують неофіційні точки погодження, що фактично створюють тіньову стадію ухвалення. У підсумку зменшується довіра, втрачається можливість скористатися ширшою експертизою, а ризик помилки зростає.

Найгостріші етичні ризики пов'язані з корупцією та конфліктом інтересів. Попри розбудову інфраструктури доброчесності, включно з превентивними і правоохоронними інституціями, вплив приватних інтересів на рішення залишається відчутним. Йдеться про фаворитизм у закупівлях, політичні міркування при розподілі дотацій, кадрові призначення за принципом лояльності. На мікрорівні поширені випадки, коли посадовець бере участь у

вирішенні питань, які прямо зачіпають його ділові зв'язки. Такі практики не лише спотворюють розподіл ресурсів, а й підривають легітимність влади, оскільки громадяни сприймають рішення як упереджені.

Узагальнюючи, культурні установки та етичні стандарти формують невидимі правила гри, що здатні як підсилювати, так і нейтралізувати формальні реформи. Подолання зазначених бар'єрів потребує довготривалої зміни управлінських практик: переорієнтації з процедури на результат, проактивної комунікації на ранніх стадіях політичного циклу, безумовного дотримання правил запобігання конфлікту інтересів і послідовного лідерства згори. Лише поєднання етичної інфраструктури з культурою відповідальності та навчання перетворює процес ухвалення рішень на інструмент сталих і передбачуваних змін.

## РОЗДІЛ 4

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 4.1. Удосконалення нормативно-правового забезпечення

Нормативна база задає правила функціонування всього циклу публічного ухвалення рішень, тому її оновлення є ключовою системною передумовою, без якої організаційні й технологічні новації не забезпечать тривалих результатів.

|                                     |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Гармонізація процедур</b>        | Узгодження процесів прийняття рішень  |
| <b>Публічні консультації</b>        | Залучення громадськості до політики   |
| <b>Уніфіковані контрольні листи</b> | Стандартизація підготовки рішень      |
| <b>Нагляд за законністю</b>         | Забезпечення законності рішень        |
| <b>Етичні стандарти</b>             | Підвищення доброчесності в управлінні |
| <b>Рационалізація процедур</b>      | Спрощення адміністративних процесів   |

**Рис. 4.1.** Заходи з удосконалення нормативно-правового забезпечення

Першим кроком має стати гармонізація процедур і усунення нормативних колізій. Йдеться про ревізію актів, що регулюють підготовку й прийняття рішень на центральному та місцевому рівнях, а також про приведення їх до єдиних стандартів відкритості, підзвітності та доказовості. Доцільно підняти обов'язковість публічних консультацій до рівня закону з чітким визначенням мінімальних строків, форм участі і вимоги публічного звіту про врахування

пропозицій. Логічним продовженням є кодифікація оцінювання політики в одному законі, що інтегрує регуляторну, екологічну, гендерну та антикорупційну оцінки у спільну процедуру з уніфікованими вимогами до даних, методик і прозорого оприлюднення результатів.

Оновлення регламентних актів має усунути практики, що знижують якість нормотворчого процесу. Регламент Кабінету Міністрів України варто доповнити запобіжниками проти суттєвих правок в обхід погоджень, а також вимогою обов'язкової оцінки впливу після впровадження з оприлюдненим звітом у визначений строк. На рівні міністерств корисними є уніфіковані контрольні листи підготовки рішень з фіксацією виконання ключових кроків, від аналітичної довідки і консультацій до аналізу ризиків і відповідності бюджету. Секретаріат Уряду може виконувати функцію процесуального фільтра, не вносячи питання до порядку денного без повного пакета матеріалів, що дисциплінує виконавців і скорочує ймовірність технічних помилок.

Важливим елементом балансу між автономією громад і єдністю правового простору є інститут нагляду за законністю рішень на місцях. Завершення реформи місцевих державних адміністрацій із запровадженням префектів, наділених правом призупинення очевидно незаконних актів органів самоврядування та звернення до суду, зміцнює правову визначеність і вирівнює практики по країні. Такий нагляд має бути чітко процедурно обмеженим і спрямованим виключно на законність, аби не підміняти собою політичну відповідальність місцевих рад.

Підвищення доброчесності та деполітизації процесу вимагає коригування законодавства про публічну службу і запобігання конфлікту інтересів. Йдеться про зменшення політичного впливу на кадрові рішення, уточнення механізмів врегулювання приватного інтересу, а також запровадження ієрархії етичних стандартів для виборних осіб і вищого корпусу державної служби. Кодифікований кодекс етики має закріпити вимоги до прозорості обґрунтування, інклюзивності процесу та недопущення фаворитизму, а також

визначити наслідки порушень. У поєднанні з незалежним аудитом дотримання таких норм це створює передбачувані правила для всіх учасників.

Раціоналізація процедур доречна там, де формальні кроки не додають якості. Перегляд переліку обов'язкових погоджень, запровадження принципу єдиного відповідального органу з правом отримувати коментарі від інших, обов'язковий електронний документообіг і фіксовані часові рамки на кожній стадії скорочують затримки без шкоди для законності. Щоб нові норми запрацювали, необхідні механізми імплементації. Пілотні проекти у вибраних відомствах, типові методичні рекомендації з боку центральних координаторів, навчальні модулі для аналітиків і юристів, а також публічні контрольні списки виконання вимог дозволяють швидко відшліфувати практику та масштабувати її.

Система показників процесної якості робить реформу вимірюваною. Показники на кшталт частки проєктів, що пройшли консультації, середнього часу розробки акта, частки матеріалів, які подолали антикорупційну експертизу без зауважень, варто регулярно оприлюднювати у форматі зрозумілих рейтингів органів влади. Репутаційна конкуренція у поєднанні з зовнішнім контролем підвищує дисципліну та пришвидшує вирівнювання стандартів. Водночас узгодження національних підходів з міжнародними орієнтирами, зокрема принципами ОЕСР і SIGMA щодо залучення заінтересовані сторони та доказовості політик, забезпечує сумісність із кращими практиками і зменшує ризики фрагментації.

У підсумку вдосконалення нормативно правового забезпечення вибудовує міцну конституцію процесу, в якій поєднані законність, відкритість і підзвітність, а обов'язкові консультації, стандартизована оцінка політики, процесні запобіжники та інструменти нагляду створюють передумови для стійких результатів. Самі по собі норми не гарантують якісних рішень, проте вони задають чіткий коридор поведінки інституцій і примушують систему зосереджуватися на доказах, ефектах і відповідальності. У зв'язці з кадровими, організаційними та цифровими змінами така рамка перетворює разові успіхи на



відтворювану практику належного врядування. Виконання цих заходів відстежується через чіткі показники та строки.

#### **4.2. Оптимізація організаційних процесів**

Оптимізація організаційних процесів у публічному секторі є необхідною передумовою раціонального, швидкого та узгодженого ухвалення рішень. Поряд із вдосконаленням законодавства вирішальним стає перегляд внутрішніх процедур і управлінських практик, оскільки саме вони визначають фактичну швидкість руху політик від задуму до реалізації. Йдеться про системний перехід від багатокрокових, фрагментованих і повторюваних процедур до прозорих, стандартизованих і технологічно підтриманих процесів, у яких відповідальність зрозуміла, а часові межі контрольовані.

Перепроєктування процесів на засадах реінжинірингу та підходів Lean дозволяє усунути зайві погодження, дублювання функцій і непотрібні очікування. Практичний ефект проявляється тоді, коли типові адміністративні ланцюги дій розкладаються на елементи, кожен елемент оцінюється з погляду доданої цінності для кінцевого користувача, а нерезультативні кроки вилучаються. У низці випадків виправданою є делегація повноважень на нижчі рівні або застосування алгоритмізованих сценаріїв для стандартних ситуацій, коли рішення приймається на основі чітких правил та перевірочних списків, а нестандартні випадки ескалюються до вищих інстанцій. Така диференціація навантаження зменшує вузькі місця і звільняє експертний ресурс для складних задач.

Стандартизація рутинних рішень створює спільний мовник для органів влади. Уніфіковані шаблони документів, типові структури стратегій і методичні вимоги до аналітики забезпечують порівнюваність продуктів і скорочують час на підготовку матеріалів. Коли в розпорядженні є база зразків рішень і

супровідних довідок, а також набори обов'язкових перевірок якості, кожна наступна ініціатива стартує не з чистого аркуша, а в межах відпрацьованої рамки. Це підвищує передбачуваність процесу та зменшує дисперсію практик між відомствами і територіями.

Встановлення регламентів рівня надання послуг та внутрішніх часових нормативів перетворює узгодження на керований процес. Формалізація строків для надання висновків між підрозділами, супровід повного циклу електронним документообігом і розподіл відповідальності за прострочення дозволяють структурувати взаємодію та усунути невидимі втрати часу. Публічність таких нормативів зумовлює додатковий стимул дотримання термінів, а агреговані показники швидкості оброблення матеріалів стають індикаторами управлінської дисципліни.

Ефективна координація між відомствами потребує не лише формальних погоджень, а й постійних механізмів спільного планування і контролю. Міжвідомчі робочі групи мають працювати з чітко визначеним модератором і спільними показниками результату, коли успіх або невдача фіксуються для всіх учасників одночасно. Операційна взаємодія на рівні державних секретарів допомагає знімати технічні суперечності до того, як вони перетворюються на політичні конфлікти, а інтегровані плани дій із відповідальними виконавцями та узгодженими календарями забезпечують цілісність впровадження.

Будь-які зміни процесів потребують грамотного управління трансформацією. Досягти стійких результатів дозволяє поєднання чіткої ролі власників змін у кожному підрозділі, планової комунікації щодо цілей і вигод нових підходів, а також демонстрації швидких перемог, які підсилюють мотивацію персоналу. Навчання і підвищення кваліфікації стають невід'ємною частиною переходу, зокрема у сфері цифрових компетентностей. Використання моделей Коттера та ADKAR допомагає послідовно вибудувати траєкторію від усвідомлення необхідності змін до їх інституціоналізації у щоденній практиці.

Культура постійного вдосконалення завершує організаційний контур. Регулярні огляди процесів, що спираються на аналіз збоїв і затримок, а також

на зворотний зв'язок від користувачів рішень, створюють цикл навчання організації. Координаційні центри на кшталт урядового секретаріату або спеціально уповноважених офісів можуть задавати методологію, збирати порівняльні показники та поширювати кращі практики. В українських умовах цю динаміку підсилюють ініціативи, орієнтовані на якість регулювання і цифровізацію, а також запровадження рамок самооцінювання на зразок CAF, що формують дисципліну процесного мислення.

Сукупний ефект оптимізації проявляється у скороченні часу проходження матеріалів, підвищенні якості аналітичних обґрунтувань, зниженні трансакційних витрат і зростанні довіри до державних сервісів. Часовий чинник має вирішальне значення: політика, спроектована якісно, але запроваджена із запізненням, часто втрачає актуальність або потребує дорожчих компенсаторних заходів. Саме тому налаштовані процеси, стандартизовані продукти та керована координація стають практичним інструментом перетворення стратегічних намірів на своєчасні та відтворювані результати.

#### **4.3. Використання сучасних інструментів та технологій**

Використання сучасних інструментів і технологій у публічному управлінні формує нову логіку ухвалення рішень, у якій дані, аналітика та залучення користувачів політик поєднуються в єдину архітектуру управління. Україна вже створила помітний заділ у сфері електронних послуг, однак наступним кроком має стати перенесення тієї ж дисципліни даних і зручності користування у внутрішню “кухню” вироблення рішень. Ключовою передумовою є побудова урядового сховища даних із чіткими правилами обміну та уніфікованими довідниками. На базі такого осердя формується шар бізнес-аналітики з дашбордами для керівників, які показують не архівні звіти, а живу картину соціально-економічних показників, виконання бюджетів і стану

публічних послуг із можливістю деталізації до рівня відомства, регіону чи установи. Користь від таких панелей проявляється тоді, коли вони не перевантажені другорядними деталями, а дають швидку відповідь на запитання, чи відхиляються ключові індикатори від цільових значень і де саме виникає вузьке місце.

Розвиток сумісних реєстрів і міжвідомчих шлюзів знімає транзакційні перепони між органами влади і робить підготовку рішень значно швидшою. Якщо потрібні для обґрунтування дані доступні натисканням однієї кнопки, зникає потреба у довідках і листуванні, а значить скорочується час від ідеї до затвердженого акта. Створення інтегрованих профілів отримувачів соціальної підтримки, зіставлення інформації про зайнятість, пенсійне забезпечення та домогосподарства, або зв'язування просторових і статистичних даних у єдиному середовищі дозволяє виявляти дублювання виплат, прогалини покриття та територіальні диспропорції.

Геоінформаційні системи додають до аналізу просторовий вимір і переводять абстрактні показники в конкретні карти рішень. Планування мережі центрів надання адміністративних послуг, визначення місць для соціальної інфраструктури або моделювання логістики в надзвичайних ситуаціях набуває об'єктивності тоді, коли щільність населення, транспортна доступність та існуюча мережа послуг візуалізовані в одному інструменті. Централізована служба підтримки геоінформаційних систем, яка виконує запити від різних органів, дає змогу поширити просторову аналітику і там, де власних фахівців немає.

Цифрова участь громадян посилює легітимність політик і розширює набір ідей, що потрапляють на стіл розробників. Єдиний портал консультацій з прозорим статусом кожної пропозиції, моделі краудсорсингу рішень для визначених проблем та постійно діючі policy labs при ключових міністерствах створюють канали співтворення. Важливою умовою є універсальна доступність цифрових сервісів для користувачів з порушеннями зору чи слуху, для літніх

людей і мовних меншин, адже лише інклюзивний дизайн забезпечує репрезентативність зворотного зв'язку.

Аналітика великих даних і методи штучного інтелекту доречні там, де обсяги інформації виходять за межі ручної обробки. Автоматизоване групування звернень громадян і коментарів до проектів актів за темами та тональністю допомагає виявляти вузлові проблеми. Прогнозні моделі для бюджетоутворення або ринку праці дозволяють випробувати різні сценарії до ухвалення рішення. Внутрішні довідкові чат-боти, навченою на нормативній базі, зменшують рутину пошуку вимог і стандартів. Усе це має працювати з людиною у циклі ухвалення, адже критичні висновки потребують перевірки відповідальним посадовцем.

Зростання технологічної складності вимагає безкомпромісних стандартів захисту інформації та етики використання даних. Персональні відомості застосовуються лише у знеособленому вигляді, доступ до систем надається за принципом необхідності, а алгоритмічні рішення супроводжуються оприлюдненою методологією, журналами рішень і механізмами оскарження. Для чутливих застосувань доцільно створювати етичний нагляд із залученням фахівців і представників громадськості.

Ефективне впровадження технологій спирається на пілотні проекти з чіткими метриками успіху і планом масштабування. Випробування рішень у кількох відомствах чи регіонах, фіксація ефектів у вигляді скорочення часу аналізу або зростання задоволеності користувачів, подальше бюджетування масштабування та системне навчання персоналу створюють керовану траєкторію зростання зрілості. Досвід національних платформ електронних послуг і прозорих закупівель показує, що за наявності політичної волі, професійної команди і продуманого дизайну процесів цифрові інструменти здатні зруйнувати старі бюрократичні бар'єри та знизити корупційні ризики.

У підсумку сучасні технології перетворюють управління на дисципліну, де рішення спираються на актуальні дані, верифіковані моделі та осмислений зворотний зв'язок із суспільством. Узгоджена архітектура даних, сумісні

реєстри, просторовий аналіз, інклюзивні канали участі та обережне використання методів штучного інтелекту формують середовище, у якому політики народжуються швидше, обґрунтовуються краще і виконуються передбачуваніше. Саме такий перехід забезпечує стійку перевагу в повоєнному відновленні та наближає державне управління до стандартів врядування, засноване на даних.

#### **4.4. Розвиток кадрового потенціалу**

Розвиток кадрового потенціалу є системоутворювальною умовою якісного публічного управління, оскільки навіть досконалі нормативні рамки та сучасні технології не замінюють відповідальної професійної дії конкретних людей. У центрі такої політики має бути компетентнісна модель посадовця, який ухвалює рішення, тобто поєднання аналітичної здатності, правової грамотності, навичок модерування та комунікації, етичної свідомості, лідерства і проєктного менеджменту. Високий рівень правової культури слугує запобіжником помилок на етапах погодження та реалізації; здатність модерації публічних дискусій і переговорів знижує конфліктність та підвищує легітимність політик; доброчесність та чутливість до прав людини забезпечують відповідність рішень публічному інтересу навіть за умов політичного тиску. Заходи цього підрозділу мають характер практичних дій.

Інституційне закріплення цієї моделі вимагає оновлення системи навчання і підвищення кваліфікації. Програми Національного агентства України з питань державної служби і закладів підготовки державних службовців доцільно переформатувати навколо практичних модулів з аналізу політики, стратегічного планування, оцінювання впливу, комунікацій з громадськістю та управління змінами. Корисною є синхронізація зі стандартами країн ОЕСР і практиками європейських шкіл публічної служби,

включно з курсами політики на засадах доказів та компонентами розроблення політики. Навчання має відбуватися циклічно, із регулярною сертифікацією, щоб підтримувати актуальність компетенцій у швидкозмінному середовищі.

Ефективним механізмом передачі знань виступає менторство. Наставницькі пари між досвідченими й молодшими фахівцями прискорюють опанування неписаних процедур, скорочують криву навчання в складних процесах на кшталт бюджетного циклу або регуляторної оцінки. Обміни між центральними органами та громадами створюють спільне поле практик і допомагають вирівнювати спроможність різних рівнів влади. Корисним доповненням є міжнародні стажування й спільні проекти, які приносять сучасні методики у щоденну роботу апарату.

Не менш важливою є архітектура оцінювання персоналу. Такий підхід дозволяє виміряти не лише знання, а й здатність застосувати їх у контексті. Доцільно запроваджувати професійні сертифікати за напрямками аналітики, проєктного управління та моніторингу й оцінювання, які стають прозорими маркерами кваліфікації. Результати оцінювання повинні безпосередньо впливати на кар'єрні рішення і плани індивідуального розвитку.

Система мотивації має підкріплювати зусилля зі зростання компетентності. Кар'єрний рух і преміювання доцільно пов'язувати з досягненням вимірюваних результатів, якість яких підтверджена зовнішніми або міжвідомчими індикаторами. Для керівників варто встановлювати ключові показники ефективності розвитку підлеглих, включно з часткою працівників, що пройшли сертифікацію, та рівнем виконання індивідуальних планів навчання. Публічне відзначення успішних кейсів підвищує престиж служби і формує культуру визнання.

Окремий вимір становить залучення нових кадрів. Партнерства з університетами, програми на зразок короткострокових проєктних контрактів для фахівців з бізнесу і громадського сектору допомагають привнести у держслужбу сучасні навички аналізу даних, цифрового дизайну сервісів та комунікацій. Щоб такі ініціативи працювали на довгу перспективу, необхідні

зрозумілі правила входу і прозорі конкурси, а також конкурентні умови оплати для ключових експертних ролей у межах бюджетних можливостей.

Підвищення якості людського капіталу неможливе без цілеспрямованої роботи з організаційною культурою. Варто послідовно зміщувати акцент з формальної безпомилковості документа на досягнення вимірюваного суспільного результату, заохочувати обережні експерименти та навчання на помилках, підтримувати етичні стандарти і нульову толерантність до конфлікту інтересів. Культура відкритого обговорення і зворотного зв'язку, у якій молодші фахівці можуть безпечно порушувати складні питання, формує середовище, де кращі практики масштабуються природним шляхом.

Україна вже має інфраструктуру для такого поступу у вигляді навчальних закладів, центрів перепідготовки та міжнародної підтримки. Завдання полягає в тому, щоб зібрати ці елементи у послідовну систему: сучасна компетентнісна рамка, релевантні програми навчання, механізми менторства, сертифікація, прозорі атестації та мотиваційні інструменти, пов'язані з результатом. У результаті формується професійне ядро публічної служби, здатне приймати зважені рішення у складних і невизначених умовах, підтримувати довіру громадян і рухати державу до стандартів належного врядування та європейської інтеграції.



## ВИСНОВКИ

1. Управлінське рішення у сфері публічної влади постає як формалізований вибір, що поєднує правову коректність, доказовість і здійсненність у ресурсних межах. Воно створює публічну цінність, перетворюючи політичні наміри на конкретні правила та послуги, а його якість визначається прозорістю процедур, легітимністю та здатністю помітно поліпшувати повсякденний досвід громадян.

Нормативно-правове поле в Україні формує багаторівневу архітектуру процесу прийняття рішень, у якій конституційні приписи задають принципи, а спеціальні закони й підзаконні акти деталізують процедури. Сила цієї системи у стандартизації та підзвітності, водночас її ефективність залежить від усунення колізій, узгодженості регламентів і реального дотримання вимог публічності та оцінювання впливу.

Прийняття управлінського рішення – це вибір однієї альтернативи з усіх можливих на основі аналізу конкретних умов та прогнозування можливого впливу зворотного зв'язку на досягнення мети.

2. Основними етапами процесу підготовки та прийняття управлінського рішення є: виявлення й усвідомлення проблеми, чітке формулювання завдання; визначення обмежень та критеріїв для прийняття рішень; виявлення, всебічний розгляд та аналіз альтернатив; оцінка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення.

3. Управлінець перебуває під впливом різноманітних, взаємодіючих зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники управлінських рішень є такими, що не йдуть від особистості, наприклад, рівень складності й важливості завдання, що стоїть, передусім, перед колективом. Внутрішні чинники залежать від особистості управлінця як людини, фахівця, патріота, його настрою, стану.

4. Структура органів публічної влади України забезпечує розподіл повноважень між законодавчою, виконавчою та судовою гілками з окремою роллю місцевого самоврядування. Ефективність цієї конфігурації залежить від

узгодженості центрів прийняття рішень, спроможності та дієвих механізмів контролю законності й конституційності.

5. Огляд діючих процедур засвідчив суттєвий прогрес у прозорості бюджетного процесу, закупівель і наданні послуг, зокрема завдяки цифровізації. Водночас нерівномірність спроможностей, фрагментарність даних і нерідко формальний характер консультацій обмежують якість рішень, що потребує стандартизації й посилення аналітичних практик.

Ключовими бар'єрами залишаються інституційні розриви повноважень, організаційні перевантаження і кадрові прогалини, недосконалість даних та цифрова нерівність, а також культурні установки формалізму й низької толерантності до інновацій. Подолання цих перешкод потребує узгоджених дій на нормативному, організаційному, технологічному і людському рівнях.

6. Удосконалення нормативно-правового забезпечення має спрямовуватися на гармонізацію процедур, уніфікацію вимог до оцінювання політик і консультацій, впорядкування нагляду за законністю на місцях та посилення етичних стандартів публічної служби. Очікуваний ефект – зниження фінансових витрат і зростання передбачуваності прийняття управлінських рішень.

Оптимізація організаційних управлінських процесів досягається через стандартизацію рішень, сервісні рівні взаємодії підрозділів і дієву міжвідомчу координацію. Управління змінами та практика регулярних оглядів процесів дозволяють закріплювати поліпшення і зменшувати затримки у проходженні рішень.

Розвиток кадрового потенціалу є необхідною умовою для будь-яких інституційних і технологічних змін. Чітка модель підвищення кваліфікації, оновлені програми навчання, використання досвіду практиків, справедлива атестація та прозорі механізми кар'єрного зростання створюють підґрунтя для професійного прийняття управлінських рішень і зміцнюють довіру до публічної влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 Government KPIs for 2024 Reporting. *insightsoftware*. URL: <https://insightsoftware.com/blog/government-kpis-for-reporting/> (date of access: 06.09.2025).
2. A training course on SIGMA Principles of Public Administration has started -. *Centre for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union*. URL: <https://center.gov.ua/en/a-training-course-on-sigma-principles-of-public-administration-has-started/> (date of access: 06.09.2025).
3. Collaborative Governance. *Participedia*. URL: <https://participedia.net/method/collaborative-governance> (date of access: 05.09.2025).
4. Decision Making in Public Sector. *Number Analytics*. URL: <https://www.numberanalytics.com/blog/decision-making-models-public-sector> (date of access: 05.09.2025).
5. Rizk A., Lindgren I. Automated decision-making in public administration: Changing the decision space between public officials and citizens. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, no. 3. P. 102061. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000553>.
6. Roehl U. B. U., Hansen M. B. Automated, Administrative Decision-making and Good Governance: Synergies, Trade-offs, and Limits. *Public Administration Review*. 2024. Vol. 84, no. 6. P. 1184–1199. URL: [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/102174638/ulrik\\_b\\_u\\_roehl\\_automated\\_administrative\\_decision\\_making\\_and\\_good\\_governance\\_publishersversion.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/102174638/ulrik_b_u_roehl_automated_administrative_decision_making_and_good_governance_publishersversion.pdf).
7. Андріяш В. І., Громадська Н. А. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень : особливості використання політичного аналізу = Efficiency of public administration decision making : features of use of political analysis. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 445–470. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1563>.

8. Бреус С. В., Пригарський В. І. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4714>.

9. Гайдученко С. О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 1(13). С. 202–213. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1855>.

10. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Управлінські рішення в публічному управлінні : монографія. Суми : СумДПУ, 2024. 306 с.

11. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. URL: <https://duikt.edu.ua/ru/lib/17/category/740/view/93>.

12. Деякі питання організації роботи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 24.12.2010 № 1199/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199/2010#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

13. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 39–44. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/7.pdf>.

14. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 12–19. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf>.

15. Половцев О. В. Прийняття рішень в державному управлінні: методологічні підходи до аналізу та формування процедур та змісту процесів. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 3 (74). С. 148–156. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/562/696>.

16. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті / Л. Г. Ліпич та ін. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 100–108. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/63/54>.

17. Про вибори народних депутатів України : Закон України від 17.11.2011 № 4061-VI : станом на 01 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4061-17#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

18. Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб : Закон України від 04.03.1998 № 160/98-ВР : станом на 17 квіт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160/98-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

19. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 04 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

20. Про державну таємницю : Закон України від 21.01.1994 № 3855-XII : станом на 27 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

21. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 08 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

22. Про Загальне положення про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України : Указ Президента України від 12.03.1996 № 179/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179/96#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

23. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 228 : станом на 21 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

24. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

25. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

26. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

27. Про комітети Верховної Ради України : Закон України від 04.04.1995 № 116/95-ВР : станом на 01 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116/95-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

28. Про Конституційний Суд України : Закон України від 13.07.2017 № 2136-VIII : станом на 20 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-19#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

29. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

30. Про місцеві вибори : Закон України від 14.07.2015 № 595-VIII : станом на 10 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

31. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV : станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

32. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності : Закон України від 03.03.1998 № 147/98-ВР : станом на 18 верес. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

33. Про Положення про Адміністрацію Президента України : Указ Президента України від 02.04.2010 № 504/2010 : станом на 1 черв. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/2010#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

34. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

35. Про Регламент Верховної Ради України : Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI : станом на 1 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

36. Про статус народного депутата України : Закон України від 17.11.1992 № 2790-XII : станом на 7 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

37. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23.12.1997 № 776/97-ВР : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

38. Про Центральну виборчу комісію : Закон України від 30.06.2004 № 1932-IV : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-15#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

39. Розкриваємо поняття "evidence-based policy". *Школа політичної аналітики НаУКМА*. URL: <https://spa.ukma.edu.ua/news-and-events/rozkryvaємо-poniattia-evidence-based-policy/> (дата звернення: 05.09.2025).

40. Рудяк І. С. Стійкість публічного адміністрування в Україні: аналіз детермінант. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. № 81 (2). С. 208–214. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/03/34-3.pdf>.

41. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49–55. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/171>.