

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
І ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ЖУРНАЛІСТИКИ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу магістратури
Галузь знань 28 - «Публічне управління
та адміністрування»
спеціальність 281 - «Публічне
управління та адміністрування»
Кучер Олександр Олегович

Науковий керівник – професор доктор
наук з державного управління
Малярєнко Тетяна Анатоліївна
Рецензент – к.ю.н, професор, д.ф.н.
Колкутіна Вікторія Вікторівна

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

**на магістерську роботу Кучера Олександра Олеговича
на тему: «Вдосконалення механізмів прийняття рішень у публічному
управлінні»**

**Магістерський дослідницький проєкт на здобуття кваліфікаційного
ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування. – Національний університет «Одеська юридична
академія», Одеса, 2025.**

У магістерській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти процесу прийняття управлінських рішень у системі публічного управління України в контексті євроінтеграції та цифрової трансформації.

Проаналізовано сучасні підходи до структуризації управлінських процесів, класифікацію рішень, принципи їх ефективності, а також проблеми, що перешкоджають формуванню результативної державної політики.

Особливу увагу приділено цифровізації як ключовому фактору модернізації механізмів управління.

Досліджено роль електронного урядування, державних реєстрів, аналітичних систем, великих даних, геоінформаційних платформ та технологій штучного інтелекту у підвищенні якості, прозорості та доказовості управлінських рішень.

Розкрито специфіку прийняття рішень в органах місцевого самоврядування та проаналізовано потенціал цифрових інструментів у розвитку територіального управління. На основі порівняльного аналізу стандартів ЄС (SIGMA, OECD, eIDAS, AI Act) сформовано рекомендації щодо вдосконалення українського законодавства у сфері цифрового врядування, аналізу політики та процедур ухвалення рішень.

Запропоновано комплекс заходів із інституційного зміцнення державного апарату, розвитку аналітичної спроможності та забезпечення повної інтероперабельності інформаційних систем.

Результати дослідження можуть бути використані в практиці органів державної влади та місцевого самоврядування, у процесі цифрової трансформації управлінських процедур, для розробки нормативно-правових актів та впровадження сучасних моделей публічного управління відповідно до європейських стандартів.

Ключові слова: публічне управління, управлінські рішення, цифровізація, електронне урядування, аналіз політики, штучний інтелект, аналітичні системи, євроінтеграція, інтероперабельність, регуляторна політика.

ANNOTATION

**for the master's thesis of Kucher Oleksandr Olehovych
on the topic: "Improving the decision-making mechanisms in public
administration"**

**Master's research project for obtaining the qualification degree of
Master in specialty 281 "Public management and administration. - National
University "Odesa Law Academy", Odesa, 2025.**

The master's thesis explores the theoretical and applied aspects of the process of making managerial decisions in the public administration system of Ukraine in the context of European integration and digital transformation.

Modern approaches to the structuring of managerial processes, the classification of decisions, the principles of their effectiveness, as well as problems that hinder the formation of effective state policy are analyzed.

Particular attention is paid to digitalization as a key factor in the modernization of management mechanisms.

The role of e-government, state registers, analytical systems, big data, geoinformation platforms and artificial intelligence technologies in improving the quality, transparency and demonstrability of management decisions was studied.

The specifics of decision-making in local government bodies were revealed and the potential of digital tools in the development of territorial management was analyzed. Based on a comparative analysis of EU standards (SIGMA, OECD, eIDAS, AI Act), recommendations were formulated for improving Ukrainian legislation in the field of digital governance, policy analysis and decision-making procedures.

A set of measures was proposed for institutional strengthening of the state apparatus, development of analytical capacity and ensuring full interoperability of information systems.

The results of the study can be used in the practice of state authorities and local government bodies, in the process of digital transformation of management procedures, for the development of regulatory legal acts and the implementation of modern models of public administration in accordance with European standards.

Keywords: public administration, management decisions, digitalization, e-government, policy analysis, artificial intelligence, analytical systems, European integration, interoperability, regulatory policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
-------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, сутність та структура публічного управління.....	12
1.2. Теоретичні підходи до процесу прийняття управлінських рішень та його нормативно-правове забезпечення.....	18
1.3. Класифікація та принципи ефективного прийняття рішень у публічному управлінні.....	26

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....

2.1. Механізми прийняття управлінських рішень у системі органів виконавчої влади.....	33
2.1.1. Процедури підготовки, погодження та реалізації управлінських рішень.....	39
2.1.2. Взаємодія центральних і територіальних органів виконавчої влади у процесі прийняття рішень.....	45
2.2. Механізми прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.....	48

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....

3.1. Концептуальні напрями реформування процесу прийняття рішень у публічному управлінні.....	58
3.2. Модернізація процесів прийняття рішень в умовах цифровізації публічного управління	62

ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває в умовах глибоких трансформацій, зумовлених євроінтеграційним курсом держави, процесами децентралізації та цифровізації, а також викликами воєнного стану і необхідністю ефективного відновлення країни з врахуванням пошкоджень та знищення житла, соціальної та критичної інфраструктури міст, сіл та селищ.

В таких умовах ключового значення набуває підвищення якості управлінських рішень, адже саме вони визначають результативність діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, рівень довіри громадян до влади, стабільність соціально-економічних процесів.

Незважаючи на реформування напрямків публічного управління та публічного адміністрування, створення нормативно-правових основ публічного управління, практика ухвалення рішень часто характеризується недостатнім рівнем обґрунтованості, прозорості та координації між центральними і місцевими органами влади. В доповіді щодо ефективності реалізації державної антикорупційної політики у 2021–2025 роках зазначається, що «лідерами» за показником корупційного досвіду бізнесу є митниця, установи та організації, які надають послуги з підключення та обслуговування систем електро-, газо-, водопостачання та водовідведення, сфери будівництва та земельних відносин та діяльність правоохоронних органів [1, С. 116]. Висновки рахункової палати за результатами експертизи проекту Закону України «Про державний бюджет України на 2026 р.», Звіт про результати аналізу реалізації рекомендації, наданих рахунковою палатою, та оцінки їх впливу на управлінські зміни в Національній академії Наук України свідчать про низку проблем, що пов'язані з недотриманням Кабінетом Міністрів України показників і положень, визначених у Бюджетній декларації на 2026–2028 роки і фінансово-економічному обґрунтуванні до неї [2, с. 55]; невжиття органами виконавчої влади конкретних заходів (завдань), невизначеність окремих відповідальних виконавців та чітких термінів

виконання рекомендацій, що створювало передумови для зволікання з прийняттям необхідних управлінських рішень та реалізацією відповідних рекомендацій на різних етапах [3, с. 22]

Відсутність єдиних стандартів управлінських процедур, обмежене використання аналітичних інструментів і цифрових технологій, низький рівень комунікації з громадськістю знижують ефективність публічного управління загалом. Це зумовлює потребу у комплексному вдосконаленні механізмів прийняття рішень, орієнтованому на результат, відкритість і залучення громадян.

Отже, дослідження механізмів прийняття рішень у системі публічного управління з позицій порівняння діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування є актуальним як у науковому, так і в практичному аспектах, оскільки воно сприяє пошуку ефективних моделей управління в умовах реформування держави.

Питання прийняття управлінських рішень у публічному управлінні досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, І. Бінько, Н. Нижник, В. Новікова, , О. Оболенського, В. Вакуленка, О. Марухленко, Т. Мотренка, І. Луніної, Г. Саймона, Г. Мінцберга, О. Шатило, Ю. Шемшученко та ін. Однак, попри значну увагу до цієї проблематики, у сучасних умовах реформ публічного управління недостатньо опрацьованими залишаються питання взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі прийняття рішень, а також створення єдиної інтегрованої моделі вдосконалення цих механізмів.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних пропозицій щодо вдосконалення механізмів прийняття рішень у публічному управлінні, з урахуванням особливостей функціонування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Розкрити сутність, структуру та принципи процесу прийняття рішень у системі публічного управління.

2. Дослідити механізми прийняття рішень у діяльності органів виконавчої влади, їх нормативне, організаційне та інформаційне забезпечення.

3. Проаналізувати механізми прийняття рішень в органах місцевого самоврядування, виявити їх особливості, проблеми та недоліки.

4. Провести порівняльний аналіз механізмів прийняття рішень на державному та муніципальному рівнях.

5. Обґрунтувати напрями комплексного вдосконалення механізмів прийняття рішень у публічному управлінні, з урахуванням сучасних цифрових, комунікаційних і правових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у системі публічного управління України.

Предметом дослідження є механізми вдосконалення прийняття рішень у діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

У роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання: – системний і структурно-функціональний – для розкриття структури механізмів прийняття рішень; – порівняльний – для аналізу практик виконавчої влади і місцевого самоврядування; – інституційний – для оцінки ролі суб'єктів у процесі ухвалення рішень; – правовий – для дослідження нормативно-правових засад прийняття рішень; – аналітичний і статистичний – для оцінки ефективності діючих механізмів; – узагальнення та моделювання – для розроблення пропозицій щодо їх вдосконалення.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до вдосконалення механізмів прийняття рішень у публічному управлінні, який поєднує досвід органів виконавчої влади та місцевого самоврядування і спрямований на підвищення ефективності, прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Удосконалено теоретичні положення щодо визначення сутності механізму прийняття управлінських рішень; уточнено класифікацію механізмів у публічному управлінні; запропоновано модель інтегрованого

процесу прийняття рішень із використанням цифрових технологій та інструментів участі громадян.

Отримані результати можуть бути використані в діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, при розробленні регламентів, стратегічних документів, процедур електронного врядування та громадських консультацій, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та державного менеджменту. --- Структура роботи Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, сутність та структура публічного управління

Здавалося термін публічне управління зрозумілий для всіх, адже він є базовою категорією, як для сучасного державознавства, так і для філософії влади в державі.

Про публічне управління писав Сенека в моральних листах до Луцілія [4, с. 22], його міркування не стосуються безпосередньо адміністративних механізмів, однак вони визначають етичну основу служіння суспільству.

Сенека наголошував, що «ніхто не може керувати іншими, якщо не вміє керувати собою», підкреслюючи, що влада не є привілеєм, а випробуванням моральної зрілості особистості. Влада, за стоїками, не повинна віддаляти людину від чесноти, а навпаки — бути простором її втілення. Цей підхід заклав інтелектуальний фундамент сучасного розуміння публічної служби як служіння спільному благу, де ключовим критерієм ефективності управління виступає не лише компетентність, а й внутрішня моральна цілісність. Таким чином, листи Сенеки до Луцілія можна розглядати як один із перших етичних кодексів поведінки особи, що виконує публічну функцію.

Між тим, в сучасних умовах, та в рамках даного дослідження ми розглядаємо публічне управління, як категорію влади, що характеризує систему організації суспільства, спрямовану на реалізацію спільного блага. Воно постає не лише як практична діяльність органів влади, а як суспільна функція держави, спрямована на забезпечення прав, свобод і добробуту людини та громади [5, с. 15-17]. І тут варто врахувати, як особливості публічного управління в його широкому розумінні, яке включає й публічне адміністрування, механізм, процес та принципи прийняття рішень, з врахуванням меж, що визначаються законом, поведінки, що регулюється законом та мети, яка як вказував Марухленко О. В не завжди має на меті

досягнення матеріальних результатів, складно вимірити й оцінити ефективність і якість адміністративної діяльності співробітників публічної адміністрації [6, с. 10].

Публічне управління є інститутом адміністративного права в основі регулювання якого знаходиться діяльність державних установ, органів міського самоврядування, спрямована на вирішення управлінських питань, а саме: контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності [7].

В літературі зустрічається визначення публічного управління через процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників [8, с. 28].

Як зазначав Петелька О.І. «управління є універсальною, невід’ємною властивістю держави, необхідною для забезпечення та захисту державних інтересів, публічних інтересів суспільства та приватних інтересів громадян, його вдосконалення та ефективність набувають особливого значення у воєнному становищі. У зв’язку з інтеграційними процесами України та Європейського Союзу відбувається вдосконалення публічного управління та його еволюція, де за зміни принципів побудови держави еволюційний розвиток поступається місцем кардинальній перебудові всього публічного апарату, що супроводжується встановленням нових і скасуванням частини або всіх інститутів колишньої системи публічних установ» [9, с. 65-66].

Отже, поняття «публічне управління» має інтегративний характер та у науковій традиції воно еволюціонувало від «державного управління», властивого адміністративно-командним системам, до ширшого цивілізаційного поняття, що охоплює взаємодію державних, муніципальних, громадських і приватних суб’єктів у процесі вироблення та реалізації політики [10, с. 21-24].

В своїй роботі Бінько І. зазначав, що у нас все ще використовується термін “державне управління”, яке не є точним відповідником до сучасних реалій та

за своїм значенням є ближчим до визначення “публічне адміністрування”, що не тотожне публічному управлінню[11, с.44], оскільки це регламентована законами та іншими правовими актами, діяльність суб’єктів публічного адміністрування, що спрямована на: прийняття адміністративних рішень; надання адміністративних послуг; здійснення внутрішнього адміністрування суб’єкта публічного адміністрування [12, с. 8].

Як зазначає Г. Атаманчук, управління — це свідомий, цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт задля упорядкування та розвитку [13, с. 8]. Проте у публічному вимірі цей вплив спрямований не на підлеглість, а на служіння суспільству. Саме тому сучасна філософія публічного управління переходить від моделі «влади над людьми» до моделі «служіння людям» [14, с. 8549-559].

У західній науковій традиції витoki публічного управління сягають класичних праць Вудро Вілсона, який ще у 1887 р. сформулював ідею автономії адміністрації від політики та наголосив на її раціональності, ефективності й законності [15, с. 199]. Згодом концепції «нового державного менеджменту» [15, с. 42-43] та «нового публічного врядування» [16, с. 56-78] розширили межі управління, інтегрувавши принципи участі, партнерства та прозорості.

В українській науці публічне управління розглядається як форма реалізації публічної влади, що базується на суспільному договорі між державою, громадою і людиною. Його сутність полягає у взаємодії суб’єктів публічної влади (державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства) у процесі забезпечення публічних інтересів [17, с. 13].

Таким чином, публічне управління можна визначити як інституційно оформлену, ціннісно зорієнтовану та право-врегульовану діяльність суб’єктів влади, спрямовану на забезпечення суспільного розвитку, справедливості та добробуту людини.

Сутність публічного управління проявляється у його людиноцентричному та служінському характері. У філософському вимірі воно є способом

гармонізації взаємин між владою та суспільством, інструментом реалізації соціального контракту та забезпечення спільного блага [17, с. 48-51]. Згідно з підходом Н. Нижник, публічне управління — це система владних, організаційних і координаційних дій, що базуються на принципах публічності, відкритості, відповідальності та верховенства права [10, с. 21-24]. Його сутність полягає не лише у прийнятті управлінських рішень, а в забезпеченні балансу між владою та громадою, між централізацією й участю. У сучасних умовах України ця сутність проявляється через перехід від державоцентричної до громадоцентричної моделі та людиноцентричної.

Реформа децентралізації, започаткована у 2014 р. з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [18], Законів України «Про співробітництво територіальних громад» [19], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [20], та змін до Бюджетного [21] і Податкового кодексів [22] фактично стала інституційним втіленням філософії публічного управління, де суб'єктом управління виступає не лише держава, а й територіальна громада. Важливим аспектом сутності публічного управління є його ціннісна природа. Як зазначає В. Козаков, публічне управління ґрунтується на моральних принципах справедливості, відповідальності, відкритості та партнерства, що формують етичний вимір влади [23, с. 15-18]. Ці категорії визначають поведінку посадових осіб як служіння, а не як привілей. З філософської точки зору, сутність публічного управління можна розкрити через три взаємопов'язані виміри: онтологічний — влада як спосіб організації суспільного буття; аксіологічний — цінність служіння і відповідальності; праксеологічний — процес здійснення управління в інтересах громади. У такий спосіб публічне управління є не лише технічною функцією влади, а й проявом етики державного служіння та інструментом суспільної солідарності.

Структура публічного управління відображає його системну природу. Вона охоплює інституційний, функціональний та процедурний аспекти. Інституційна структура розглядається через функціонал органів державної

влади (Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, центральні органи виконавчої влади); органів місцевого самоврядування (обласні, міські, селищні ради та їхні виконавчі органи); інститутів громадянського суспільства (громадські організації, профспілки, ініціативні групи, медіа). Та за останні роки з врахуванням парсипативності в публічному управлінні важливої ролі набуває громадський контроль, здійснення громадської експертизи діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні.

Під громадською експертизою діяльності органів публічної влади науковці розглядають здійснення громадськістю комплексного дослідження у формі аналізу, оцінки та прогнозування результатів діяльності чи бездіяльності органів публічної влади, ефективності прийняття та виконання ними рішень з метою підготовки обґрунтованого експертного висновку з конкретними пропозиціями щодо вирішення суспільно важливих проблем та їхнього подальшого врахування органами публічної влади [24, с. 68].

Функціональна структура охоплює класичні управлінські функції — планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію. У публічному контексті вони набувають особливого змісту, адже спрямовані не на приватну вигоду, а на реалізацію суспільних інтересів.

Процесна структура передбачає циклічність управління: формування політики, ухвалення рішень, реалізація, моніторинг і зворотний зв'язок. Отже, система публічного управління в Україні є мультирівневою, тобто функціонує на державному, регіональному та місцевому рівнях. Її ефективність залежить від налагодження горизонтальних зв'язків між рівнями влади, а також від діалогу з громадянським суспільством. У сучасних умовах європейської інтеграції структура публічного управління в Україні трансформується у напрямку губернансу — мережевої взаємодії між владою, бізнесом і громадою. Такий підхід забезпечує більш гнучке, адаптивне й відповідальне управління [25, с. 379].

Публічне управління, як категорія філософії держави та права є вираженням публічної влади у дії — тобто механізму, через який реалізується

суспільний договір між державою та громадянами. Його поняття розкриває сутність управлінської діяльності як служіння суспільству, сутність — у ціннісній орієнтації на добро, справедливість і відповідальність, а структура — у системній взаємодії інституцій, функцій та процесів, які забезпечують ефективність влади. В українських умовах публічне управління є не лише адміністративною системою, а й філософією державного служіння, що утверджує людину як найвищу цінність. Його подальший розвиток потребує гармонізації державних і громадських інтересів, посилення довіри до влади, прозорості рішень та справжнього діалогу між владою і суспільством — як основи якісного врядування у демократичній державі.

Таким чином публічне управління має інтегративний характер і виходить за межі вузького розуміння «державного управління» чи «публічного адміністрування», включаючи не лише діяльність органів влади, а й механізми участі громади, принципи публічності, відповідальності та верховенства права.

Сутність публічного управління ми розкриваємо, як ціннісно зорієнтовану, людиноцентричну й етично вмотивовану діяльність, що ґрунтується на ідеях служіння суспільному благу, гармонізації взаємин між владою та громадою, а також забезпеченні балансу між централізацією, децентралізацією й громадською участю. Сучасна трансформація українського публічного управління, зокрема в межах децентралізаційної реформи, віддзеркалює перехід до моделі партнерського управління (губернансу), у якій ключова роль належить територіальним громадам, інститутам громадянського суспільства та механізмам громадського контролю.

Структура публічного управління є багаторівневою системою, що охоплює інституційні, функціональні та процесні компоненти, які забезпечують ефективність влади й сталий розвиток суспільства. Що дозволяє стверджувати, що публічне управління сьогодні постає не просто як технічна чи адміністративна діяльність, а як філософія державного служіння, побудована на моральних цінностях, відкритості, відповідальності та

орієнтації на людину як найвищу соціальну цінність. Подальший розвиток цієї сфери залежить від посилення прозорості, підзвітності та діалогу між державою і громадянами, що є ключовою передумовою ефективного врядування в демократичній державі.

1.2. Теоретичні підходи до процесу прийняття управлінських рішень та його нормативно-правове забезпечення

Прийняття управлінських рішень є ключовою функцією публічного управління, адже саме через рішення реалізується публічна влада, забезпечується виконання державних політик і досягаються суспільні цілі. У сучасній науці існують різні підходи до пояснення природи управлінського рішення, його логіки та структури [26, с. 125]. У науковій традиції України під управлінським рішенням розуміють акт вибору оптимальної альтернативи, що забезпечує досягнення цілей державної політики з урахуванням ресурсних, правових та часових обмежень [27, с. 104; 28, с. 256].

Управлінське рішення як центральна категорія науки публічного управління й виступає результатом інтелектуально-аналітичної діяльності суб'єкта управління, спрямованої на розв'язання проблеми або забезпечення досягнення визначених цілей. Тому важливо визначитися зі змістом процесу прийняття управлінських рішень та його ключових елементів, серед яких: ідентифікація проблеми – визначення суперечності між бажаним і фактичним станом; аналіз причин і наслідків – збір інформації, оцінка ризиків, прогноз наслідків; формування альтернатив – конструювання можливих варіантів дій; обґрунтування вибору – оцінка альтернатив за критеріями ефективності, законності, соціальної прийнятності; прийняття рішення – ухвалення формального акту; реалізація – організація виконання, ресурсне забезпечення; моніторинг і оцінка – контроль відповідності результатів поставленим цілям. Кожний із наведених елементів залежить від того наскільки управлінське

рішення є раціональним, і чи є, легітимним та обґрунтованим, адресним та своєчасним, економічно ефективним та відповідальним.

Г. Саймон визначає управлінське рішення як центральний елемент адміністративної поведінки, підкреслюючи, що процес прийняття рішень визначає зміст управління як такого [29, с.45]. Його концепція «обмеженої раціональності» стверджує, що державні службовці не здатні охопити всю повноту інформації та аналізувати всі можливі альтернативи, тому реально ухвалюють рішення в умовах невизначеності, тиску часу та когнітивних обмежень [30, с.347]. Це положення особливо актуальне для України, де процес прийняття рішень часто ускладнений нестачею достовірних даних, слабким аналітичним забезпеченням та значним політичним впливом. Тому рішення у публічному секторі рідко є оптимальними — частіше вони є задовільними (satisficing).

Інший значущий підхід — інкрементальна модель Ч. Ліндблома, згідно з якою управлінські рішення приймаються «крок за кроком» (muddling through), через порівняння не всіх можливих альтернатив, а лише кількох найближчих [31, С. 517]. Це пояснює, чому державна політика часто змінюється еволюційно, а не революційно.

Важливе значення має також бюрократична модель прийняття рішень, розроблена Г. Аллісоном, відповідно до якої управлінські рішення є результатом взаємодії організаційних структур, їхніх інтересів та усталених процедур [32,с. 312]. На практиці це означає, що рішення не завжди є технічно оптимальними, а часто — компромісними.

Окремим напрямом є політична модель, згідно з якою рішення у публічному секторі є результатом боротьби інтересів та впливу різних стейкхолдерів. У цій моделі велике значення має контекст, наявність коаліцій, політична воля та громадська думка.

Сучасні європейські підходи (OECD, SIGMA) наголошують на тому, що процес прийняття рішень має бути доказовим, прозорим, орієнтованим на результат та інклюзивним [33,34,35,36]. Такі принципи відповідають

парадигмі good governance і становлять основу для реформування системи прийняття рішень в Україні. Українська практика суттєво відрізняється від європейської. Хоча в Україні запроваджено регуляторну оцінку впливу (RIA), вона має обмежену сферу застосування — лише для регуляторних актів, з врахуванням Закону України “Про засади державної регуляторної політики”, що базується на принципах: доцільності, адекватності, ефективності, збалансованості, передбачуваності та прозорості [37]. Натомість у ЄС Оцінка впливу є обов’язковою для всіх значущих рішень, а її результати є важливою підставою для ухвалення актів на рівні уряду. Відмінністю публічного сектору є домінування не економічних, а суспільних критеріїв ефективності, що ускладнює обґрунтування рішень та потребує використання спеціальних інструментів оцінки політики (policy analysis). У країнах ЄС ключову роль у цьому відіграє Impact Assessment, що надає комплексну оцінку впливу, з врахуванням економіко-соціальних, екологічних та бюджетних наслідків рішення.

Якість державного управління значною мірою визначається ефективністю процесу підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. У країнах Європейського Союзу протягом останніх десятиліть сформувався комплекс інституційних підходів, спрямованих на запровадження доказовості, професійності та прозорості політик. Їх системна імплементація демонструє, що саме інституційні гарантії — а не окремі інструменти — забезпечують сталість і результативність управлінських рішень. У цьому контексті для України особливого значення набувають такі напрями вдосконалення: гармонізація із SIGMA Principles, інституціоналізація аналізу політики, забезпечення реальної прозорості, професіоналізація державної служби, цифровізація процедур ухвалення рішень та розвиток системи моніторингу й оцінювання політик.

Принципи SIGMA, розроблені OECD та Європейським Союзом, є фундаментом європейської моделі публічного управління. Вони включають стандарти стратегічного планування, організації державних інституцій,

вироблення політики, управління державними фінансами, надання послуг та підзвітності. Гармонізація з цими принципами означає не лише формальне приведення законодавства у відповідність до стандартів ЄС, а й трансформацію змісту державної політики.

У практичному вимірі це передбачає: перехід до передбачуваних і стабільних процедур формування політики; запровадження інституційних гарантій доказовості рішень; зміцнення організаційної спроможності міністерств і місцевого самоврядування; підвищення рівня публічної підзвітності.

Однією з ключових проблем української системи врядування є домінування інтуїтивного, політизованого та несистемного ухвалення рішень. Це призводить до неузгодженості політик, неефективного використання бюджетних ресурсів та відсутності оцінки альтернатив.

Інституціоналізація аналізу політики передбачає:

- створення постійних аналітичних підрозділів, відповідальних за оцінку впливу, прогнозування та моделювання;
- використання стандартизованих методів (cost-benefit analysis, multi-criteria analysis, SWOT, PESTEL, stakeholder analysis);
- обов'язковість Impact Assessment для проектів рішень із суттєвими економічними, соціальними або екологічними наслідками;
- формування реєстру політик і доказів, що унеможливорює вибірковість або маніпулятивність.

Таким чином, аналіз політики перетворюється на інституційний обов'язок, а не на формальний документальний супровід.

Відкритість інформації є засадничою умовою демократичного врядування. Однак у багатьох випадках прозорість в Україні має декларативний характер: документи публікуються без даних, у форматах, що не дозволяють їх аналізувати, або без інформації про прийняті та відхилені альтернативи.

Реальна прозорість передбачає:

- оприлюднення даних у машиночитних форматах із відкритими API;
- опублікування повних пакетів документів, включно з альтернативами, обґрунтуваннями та впливами;
- фіксацію протоколів засідань, експертних груп, консультацій;
- чітку систему запобігання конфлікту інтересів та лобіюванню.

Така прозорість не лише підвищує довіру, але й створює інституційну основу для контролю громадськості та експертного середовища.

Жодна система аналізу чи моніторингу не буде ефективною без професійних кадрів, здатних застосовувати методології та інструменти державної політики. Професіоналізація передбачає: перехід до компетентнісної моделі кар'єрного зростання; підвищення рівня оплати праці та престижу державної служби; регулярне навчання державних службовців у сферах policy design, стратегічного планування, бюджетування, управління проектами; зменшення політичних призначень у сферах, що потребують високого рівня експертності. У результаті формується експертний корпус, здатний забезпечувати сталість і якість державних політик незалежно від політичного циклу.

Цифровізація є не тільки технічним оновленням, а трансформацією логіки управління. Вона забезпечує електронні workflow процеси підготовки та погодження рішень; цифрові платформи для проведення Impact Assessment; автоматизацію збору та обробки даних; проведення електронних консультацій із громадськістю; інтеграцію з державними реєстрами та GIS-інформацією к це зараз наприклад відбувається в містобудівній політиці.

У поєднанні з прозорістю цифрові інструменти мінімізують ручні втручання, зменшують ризики корупції та прискорюють вироблення якісних рішень.

Моніторинг і оцінювання є завершальним, але ключовим елементом циклу державної політики. Вони дозволяють визначити, чи досягла політика

поставлених цілей, наскільки ефективно використані ресурси та чи потрібно вносити корективи.

Системне впровадження зазначених напрямів забезпечує перехід від фрагментарного та політизованого ухвалення рішень до моделі належного врядування, заснованої на даних, професійності та підзвітності. Ці елементи взаємодоповнюють один одного та формують інституційний каркас, необхідний для інтеграції України до європейського адміністративного простору.

Аналізуючи нормативно-правове забезпечення прийняття рішень у публічному управлінні України, слід врахувати, що вони базуються на ієрархії нормативноправих актів: конституційних, законодавчих та підзаконних актів. Безумовно основою є Конституція України, яка закріплює принципи законності, підзвітності влади та діяльності в межах повноважень [38]. Поряд з цим ключові Закони України «Про Кабінет Міністрів України», який визначає порядок ухвалення урядових рішень, узгодження проєктів актів і процедури взаємодії міністерств [39]; Про центральні органи виконавчої влади», що визначає організацію діяльності міністерств і порядок прийняття ними актів [40], «Про державну службу» [41]; Постанови КМУ «Про затвердження Методики проведення аналітичних досліджень та підготовки пропозицій щодо формування державної політики» від 15.09.2021 № 1061 [42]; Про впровадження оцінки впливу на регуляторне середовище (RIA)» від 11.03.2004 № 308 [43]; «Про місцеве самоврядування в Україні» [44]; «Про доступ до публічної інформації», який забезпечує прозорість рішень [45].

У 2022 р. був прийнятий Закон «Про адміністративну процедуру» [46], який має наблизити систему ухвалення рішень до європейських стандартів. Проте механізми його імплементації залишаються фрагментарними.

Указ Президента України «Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни» від 21.04.2022 № 266/2022 [47]. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням КМУ від 21.07.2021 № 831-р. [48]. Регламент Кабінету Міністрів України —

основний процедурний документ, що встановлює вимоги до юридичної експертизи, узгодження, підготовки пояснювальних записок, антикорупційної експертизи тощо [49]; «Про проведення консультацій з громадськістю» від 03.11.2010 № 996 [50]. Водночас Регламент КМУ критикують за надмірний формалізм і бюрократичність, що суперечить принципам гнучкого європейського врядування. Часто ці регламенти є застарілими, дублюють радянські адміністративні підходи та не містять вимог до аналізу варіантів політики або оцінки впливу.

На основі аналізу літератури та практики можна виділити такі ключові проблеми та напрями вдосконалення процесу ухвалення рішень в Україні. Фрагментарність нормативної бази та відсутність єдиного комплексного механізму ухвалення рішень. Бюрократичність процедур, передусім у виконавчій владі. Слабкість аналітичних спроможностей, недостатність якісної інформаційної бази. Формальність публічних консультацій. Недостатня відповідність стандартам ЄС та OECD. Між тим, дані проблеми можуть бути виокремлені за рахунок гармонізації з SIGMA Principles; інституціоналізацією аналізу політики; забезпечення реальної, а не формальної прозорості; підсилення професійності публічних службовців; цифровізація процедур ухвалення рішень; розвиток системи моніторингу та оцінювання політик.

Таким чином, процес прийняття рішень нами представлено як багатофазну діяльність, що включає ідентифікацію проблеми, аналіз причин і наслідків, формування альтернатив, обґрунтування вибору, ухвалення, реалізацію та подальший моніторинг. При цьому якість рішення залежить від його раціональності, легітимності, обґрунтованості, адресності та ефективності.

Узагальнено провідні теоретичні підходи — раціональний, поведінковий (Г. Саймон), інкрементальний (Ч. Ліндблом), бюрократичний (Г. Аллісон) та політичний. Показано, що в реальних умовах публічної влади рішення здебільшого формуються не в ідеальних умовах повної інформації, а під

впливом обмеженої раціональності, інституційних інтересів, політичних конфліктів та організаційних процедур. Для України ці фактори мають особливе значення через нестачу достовірних даних, слабку аналітичну спроможність та високий рівень політичної варіативності, що зумовлює переважання «задовільних» рішень (satisficing), а не оптимальних.

Європейські стандарти (OECD, SIGMA) висувають принципи доказовості, прозорості, інклюзивності та орієнтації на результат, що мають стати основою модернізації української системи ухвалення рішень. Важливість інституційної інтеграції аналізу політики (policy analysis), обов'язковість Impact Assessment, забезпечення реальної прозорості даних, професіоналізації державної служби та цифровізації процедур є основою успішного врядування в країнах ЄС.

Аналіз нормативно-правової бази України засвідчив її фрагментарність та надмірну бюрократичність. Хоча ключові закони та постанови формують загальні рамки процесу ухвалення рішень, вони часто не забезпечують його системності, доказовості та ефективності. Окреслено необхідність комплексного оновлення регламентних процедур, усунення дублювання радянських адміністративних практик та інтеграції вимог до аналізу альтернатив, оцінки впливу, протоколювання консультацій і прозорості даних.

Таким чином, прийняття управлінських рішень у публічному секторі України потребує глибокої інституційної модернізації. Її основою мають стати: узгодження з принципами SIGMA, розвиток аналітичної спроможності, системне застосування інструментів оцінки політики, цифровізація та професіоналізація державної служби. Реалізація цих напрямів сприятиме переходу від інтуїтивного та політизованого ухвалення рішень до моделі належного врядування, орієнтованого на суспільний інтерес, ефективність і відповідальність влади перед громадянами.

З врахуванням дослідження вбачається, що в науці та практиці розширеного розуміння потребує “механізму прийняття управлінського

рішення”. Він має розглядатися не лише як система процедур і нормативних регламентів, а як багаторівневий цикл вироблення політики, що охоплює:

- ідентифікацію проблеми,
- аналіз альтернатив на основі доказів,
- оцінку впливу,
- ухвалення рішення,
- реалізацію,
- контроль і аудит результатів.

Вбачаємо за доцільним сформулювати доктринальне визначення правової категорії «механізм прийняття управлінського рішення» у системі виконавчої влади України, як нормативно, процедурно та організаційно упорядкована сукупність правових, інституційних, аналітичних, кадрових, цифрових та комунікаційних інструментів, за допомогою яких здійснюються ідентифікація суспільної проблеми, вироблення і аналіз альтернатив, ухвалення оптимального управлінського рішення, його імплементація та контроль результативності для забезпечення законності, публічної відповідальності, прозорості та досягнення вимірюваних суспільних результатів.

На рівні законодавства слід інституціоналізувати обов’язковий стандарт policy cycle, який включав би: аналітичну записку як обов’язковий додаток до проєкту рішення, оцінку впливу та ризиків для всіх рішень із потенційними соціально-економічними наслідками, мінімальні вимоги до публічних консультацій, обов’язкову систему моніторингу та публічні звіти після реалізації.

1.3. Класифікація та принципи ефективного прийняття рішень у публічному управлінні

Процес прийняття рішень у публічному управлінні є системною діяльністю, спрямованою на визначення оптимальних управлінських впливів для досягнення суспільно значущих цілей. Ефективність рішень у сфері

публічного управління зумовлюється поєднанням аналітичних методів, нормативно-правових вимог, принципів належного врядування та механізмів участі стейкхолдерів [51, с. 3]. У сучасних умовах реформування державного управління та євроінтеграційних зобов'язань України особливої ваги набувають питання стандартизації процедур прийняття рішень, їх формалізації та підвищення прозорості [52].

Наукова література пропонує значну кількість критеріїв, на основі яких здійснюється класифікація рішень у публічному секторі. Найпоширеніші виокремлюють такі критерії класифікації:

1. За рівнем управління:
 - стратегічні;
 - тактичні;
 - оперативні [53; с. 5].
2. За ступенем визначеності:
 - рішення в умовах визначеності;
 - рішення в умовах ризику;
 - рішення в умовах невизначеності [30].
3. За характером впливу:
 - нормативні (регуляторні);
 - інституційні;
 - організаційні;
 - процедурні [54].
4. За способом прийняття:
 - індивідуальні;
 - колегіальні;
 - колаборативні (багаторівневі й багатосторонні) [55].
5. За часовим горизонтом:
 - довгострокові;
 - середньострокові;
 - короткострокові.

6. За ступенем новизни:

- рутинні;
- інноваційні;
- адаптивні.

7. За візією:

- Стратегічні та операційні рішення.

Стратегічні рішення визначають напрями державної політики, довгострокові цілі, інституційні зміни та формування нормативних засад, так прикладом можуть слугувати стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках [56]. Вона передбачають складні аналітичні процедури, зокрема ґрунтовну діагностику проблеми, оцінку альтернатив та прогнозування впливів.

Операційні рішення, навпаки, орієнтовані на практичне втілення стратегічних цілей і є значно більш формалізованими. У публічному управлінні саме операційні рішення забезпечують сталість функціонування адміністративних процесів [57,с.345].

У контексті євроінтеграції, враховуючи, що процес євроінтеграції вимагає від України трансформації управлінських рішень відповідно до *acquis* ЄС, стандартів належного врядування, принципів відкритості, професійності та підзвітності [52], виокремлюються такі типи рішень: гармонізаційні — спрямовані на адаптацію законодавства до права ЄС; інституційно-реформаторські — стосуються зміни структури органів влади; регуляторно-оцінювальні — пов'язані з впровадженням аналізу впливу регулювання (RIA); процедурно-адміністративні — орієнтовані на забезпечення прозорості, запобігання корупції, оптимізацію адміністративних послуг. Усі зазначені типи інтегруються в практику через Принципи SIGMA, про які ми вже вище згадували.

Принципи є засадничими ідеями, системоутворюючими до публічного управління, як процесу, що характеризується прозорістю у прийнятті рішень, відкритістю доступу до громадськості, публічністю процедури, змісту і підстав ухвалених рішень з метою запобігання корупції та підвищення легітимності влади.

Залучення громадськості, експертів, бізнесу та зацікавлених груп забезпечує кращу якість інформації та зменшує ризик непрогнозованих наслідків рішення [57, с. 45]. ЄС визначає це як ключовий принцип правотворчої діяльності - принцип участі стейкхолдерів. Наразі житлова стратегія, яка є основою розбудови доступного та соціального житла, що розпочата у 2025 році, написання Закону про основи житлової політики та Закону України про соціальне житло і низка підзаконних актів, є прикладом такої залученості та активної участі стейкхолдерів.

Важливим принципом в механізмі прийняття рішень є принцип відповідальності та підзвітності. Він передбачає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні не лише ухвалювати рішення в межах законодавства, а й нести відповідальність за їх зміст, наслідки та процес реалізації, а також забезпечувати доступ громадськості до інформації про прийняті рішення та результати їх виконання.

У практиці країн ЄС підзвітність передбачає: обов'язок звітувати; можливість отримати санкцію в разі порушень; встановлені та передбачувані процедури контролю.

Українська практика демонструє поступове наближення до цих стандартів, хоча й зі значними проблемами — від формалізму звітності до обмеженого доступу громадян до інформації про діяльність органів влади. Нижче наведені ключові кейси, які ілюструють застосування або порушення принципу підзвітності.

У березні 2020 року Кабінет Міністрів України під керівництвом Олексія Гончарука був відправлений у відставку після критики ефективності економічної політики, кадрових рішень та реалізації соціальних програм.

Формальною підставою стала заява прем'єра про відставку, але фактично рішення було результатом політичної підзвітності уряду перед парламентом, який має конституційні повноваження оцінювати ефективність урядових рішень.

Цей випадок демонструє, що політична підзвітність є дієвою тоді, коли парламент контролює уряд не лише формально, а реально оцінює його діяльність. Водночас, на думку експертів, підзвітність була частково політизованою, а не заснованою на системному аналізі політик, що свідчить про дефіцит інституційної, а не політичної підзвітності.

Запровадження системи е-декларацій стало критично важливим кроком toward індивідуальної юридичної підзвітності посадових осіб. Публічний доступ до декларацій чиновників створив механізм громадського контролю за їхніми статками, а НАЗК та НАБУ отримали повноваження притягувати до відповідальності за подання недостовірної інформації.

Ключові приклади: кримінальні провадження щодо суддів та посадовців місцевого самоврядування, які не задекларували нерухомість чи значні доходи; обмеження для чиновників, які не пройшли повну перевірку декларацій; скасування кримінальної відповідальності Конституційним Судом (2020) та її відновлення парламентом (2021).

Цей кейс показує, що підзвітність можлива лише за наявності контрольних інституцій, передбачуваної відповідальності та політичної волі підтримувати антикорупційні реформи.

Реформа децентралізації надала громадам значні фінансові ресурси. Це вимагало посилення: бюджетної прозорості, оприлюднення паспортів бюджетних програм, аудиту ефективності, моніторингу використання трансфертів. Приклади:

- громади, що впровадили системи відкритого бюджету (Дрогобич, Вінниця, Тернопіль) демонструють якісний рівень підзвітності, що підвищує довіру жителів та ефективність управління;

- водночас численні виявлені Рахунковою палатою порушення, пов'язані з неефективними закупівлями, подвійними витратами або непрозорим розподілом коштів, свідчать про проблемність фінансової підзвітності на місцях.

Таким чином, фінансова підзвітність в Україні активно інституціоналізується, але потребує розбудови внутрішніх систем контролю в громадах.

Протягом 2016–2024 рр. суди неодноразово скасовували незаконні рішення місцевих рад щодо: зміни цільового призначення земель, незаконних містобудівних умов, рішень про передачу земель комерційним структурам, порушення охоронних зон та історичного середовища.

У цих випадках суди виступають механізмом правової підзвітності, що забезпечує відновлення порушених норм та прав.

Ці кейси демонструють, що підзвітність органів місцевого самоврядування не є автоматичною, а реалізується через судовий контроль та діяльність громадських організацій, які оскаржують сумнівні рішення.

Наступним принципом в контексті механізму прийняття рішень в публічному управлінні є принцип ефективності та результативності. Рішення вважається ефективним, якщо досягнуті результати співвідносяться з витраченими ресурсами, а результативним — якщо досягнуті заплановані цілі. Одна, відповідно до звітів рахункової палати, ми бачимо приклад неефективних рішень, як наприклад рішень як на місцях, так і в органах виконавчої влади, щодо відновлення зруйнованого житла та надання державної субвенції на об'єкти, які не відносяться до об'єктів, що підпадають під регулювання Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів в рамках Програми відновлення України III» [58].

Слід зазначити, про принцип правової визначеності, що застосовується в судових процесах, між тим актуальним є і для прийняття рішень, які мають ґрунтуватися на чітких правових нормах, відповідати чинному законодавству

та міжнародним зобов'язанням держави. Принцип правової визначеності, є складовою принципу верховенства однак, його сутність полягає в концепції якості закону, зокрема з вимогою, щоб він був доступним для заінтересованих осіб, чітким та передбачуваним у своєму застосуванні; відсутність у національному законодавстві необхідної чіткості й точності порушує вимогу «якості закону»; у разі коли національне законодавство припустило неоднозначне або множинне тлумачення прав та обов'язків осіб, національні органи зобов'язані застосувати найбільш сприятливий для осіб підхід [59].

Класифікація управлінських рішень у публічному секторі дозволяє структурувати процеси державного управління та визначити методи й принципи, які забезпечують їх ефективність. Ефективне рішення характеризується науковою обґрунтованістю, прозорістю, участю стейкхолдерів, правовою визначеністю, оптимальністю та орієнтованістю на результат.

Євроінтеграція вимагає від України впровадження європейських принципів належного врядування, інституціоналізації механізмів аналізу політики та підвищення професійності державної служби. З огляду на це подальше вдосконалення процесів прийняття рішень повинно ґрунтуватися на стандартах SIGMA, цифровій модернізації адміністративних процедур і системній аналітичній спроможності органів влади.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Механізми прийняття управлінських рішень у системі органів виконавчої влади

Процес прийняття управлінських рішень у системі органів виконавчої влади України є складним, багаторівневим і нормативно регламентованим. Його ефективність визначає здатність держави реалізовувати публічну політику, забезпечувати верховенство права, економічний розвиток та належну якість державних послуг.

В Україні механізми прийняття рішень ґрунтуються на Конституції України, законах, актах Президента, Кабінету Міністрів, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Нормативна база чітко визначає процедури, учасників та форми прийняття рішень, що забезпечує їх прозорість, відповідальність і підзвітність.

Саме конституційно-правові засади прийняття управлінських рішень регламентовані Конституцією України, якою встановлюється базова архітектура системи виконавчої влади та визначає її повноваження. І тут слід зазначити, що Президент України ухвалює акти у формі указів і розпоряджень, обов'язкових до виконання на всій території держави (ст. 106). Кабінет Міністрів України видає постанови та розпорядження — основні акти загальнодержавного управління (ст. 117). Міністерства та інші ЦОВВ приймають накази, інструкції, методики, порядки, які є інструментами реалізації державної політики у відповідних сферах.

Таким чином, конституційні повноваження визначають вертикаль управління, в межах якої відбувається процес прийняття рішень.

Між тим, процес ухвалення управлінських рішень у виконавчій владі регулюється спеціальними законами, зокрема: Законами України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади»; «Про

державну службу»; Законом «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Ці акти визначають процедури підготовки проєктів рішень, погодження, експертизи, консультацій з громадськістю, а також юридичного оформлення актів. Однак, окрім загальних, рамкових законодавчих актів, діють спеціальні, як наприклад у механізмі прийняття рішень щодо публічних інвестицій. А саме Закон України «Про інвестиційну діяльність» — регламентує державне стимулювання інвестицій, порядок розробки інвестиційних програм і державної підтримки [60]. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» — вводить процедурну оцінку проєктів, аналіз ризиків та механізм «дорожньої карти» ухвалення рішень [61]. Постанова КМУ № 1632 від 27.12.2017 «Деякі питання управління публічними інвестиціями» — деталізує Порядок підготовки публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій;

Порядок оцінки публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій; Порядок формування єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) і галузевого (секторального) проєктного портфеля держави (регіону, територіальної громади) [62]. Прийняття рішення в управлінні публічними інвестиціями стало новою реформою у сфері Public Investment Management та поєднує стратегічне і середньострокове бюджетне планування. Такі рішення дозволять не тільки спрямовувати фінансовий ресурс держави на ключові проєкти відповідно до пріоритетів уряду, та з урахуванням актуальних потреб громадян, забезпечуючи прозорість, підзвітність та ефективність використання коштів на всіх рівнях[63].

26 серпня 2025 року Кабінетом Міністрів України прийнято постанову “Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 527” щодо питань управління публічними інвестиціями [64] та регламентований окремо прядок формування портфелі публічних інвестицій,

де держава оцінює всі потенційні проєкти, визначає їхні пріоритети та інтегрує у загальний план фінансування.

Проєкти управлінських рішень ухвалюються за процедурою, що включає:

1. Ініціювання (міністерство, Прем'єр-міністр, Президент, народні депутати, РНБО).
2. Підготовку проєкту акта (міністерством або робочою групою).
3. Аналітичне обґрунтування, включно з аналізом впливу (AIR) та оцінкою регуляторного впливу для проєктів НПА.
4. Погодження із зацікавленими органами, Мін'юстом, Мінфіном (для рішень із фінансовими наслідками).
5. Громадські консультації відповідно до Постанови КМУ № 996 Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики [46].
6. Розгляд на засіданні Кабміну.
7. Ухвалення, підписання, оприлюднення та моніторинг виконання.

Цей механізм забезпечує збалансованість, правову коректність та підзвітність ухвалених рішень.

Слід зазначити, що аналіз функціональних повноважень суб'єктів управлінських прийняття рішень дозволяє запропонувати диференційований підхід до організації механізму прийняття рішень. Мова йде саме про колегіальність, де Кабінет Міністрів України діє як вищий колегіальний орган виконавчої влади. Рішення ухвалюються на відкритих або закритих засіданнях шляхом голосування. Колегіальність забезпечує баланс інтересів та політичну відповідальність [39].

Ієрархічний (адміністративний) механізм. Де Міністерства та ЦОВВ працюють за принципом єдиноначальності: керівник має право видавати накази, обов'язкові для працівників та територіальних органів. Рішення приймаються на основі внутрішніх регламентів та положень про органи виконавчої влади.

Координаційний механізм Для підготовки рішень у складних сферах (безпека, економіка, енергетика) створюються міжвідомчі комісії. Координація забезпечує узгодження позицій та комплексність управлінських рішень.

Інструментальні механізми прийняття рішень включають конкретні методи, техніки та системи, що дозволяють органам виконавчої влади підвищити ефективність, обґрунтованість та прозорість ухвалення рішень. Вони охоплюють економіко-аналітичні методи, цифрові платформи, міжвідомчі робочі групи та інші інструменти контролю [39]. В українській практиці особливо важливими є механізми, які забезпечують ефективне формування портфеля публічних інвестицій, контроль бюджетних коштів та мінімізацію ризиків.

Тут доречно згадати про електронні системи закупівель (ProZorro), що забезпечують прозорість і ефективність фінансування проєктів. Наприклад усі тендери на будівництво об'єктів з портфеля інвестицій відображаються в ProZorro, що дозволяє контролювати витрати та строки реалізації.

В Україні розвивається підхід до прийняття рішень на основі доказів (evidence-based policy). Підготовка аналітичних документів передбачає: виявлення проблеми; варіанти втручання; прогноз впливу; оцінку витрат і вигод; оцінку ризиків [36].

Поряд з цим, існує чітка процедура прийняття регуляторних актів, які проходять обов'язкову процедуру ОРВ (оцінка регуляторного впливу). Це дозволяє мінімізувати надмірний адміністративний тиск на бізнес та підвищити прозорість прийняття рішень [37].

Електронні інструменти (e-government) у системі публічного управління та механізмі прийняття рішення дозволяють зменшити час на прийняття рішення, усувають особистий контакт та підвищують прозорість. Ми вже згадували системи «Прозорро», але тут доцільно ще проаналізувати Єдину інформаційну систему управління (ЄІСУ); електронного документообігу; кабінет електронних сервісів.

Важливим елементом прийняття управлінських рішень є консультації з громадськістю, які мають свою етапність від проведення публічних обговорень, оприлюднення проєктів рішень; зібрання пропозиції від громадян; підготовка звітів про врахування та неврахування пропозицій. Ту слід привести приклади щодо Проєкт Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року [65]. Мінрегіон публікував проєкт Стратегії на своєму сайті для громадського обговорення протягом 30 днів. Це відкривало можливість усім зацікавленим особам надіслати пропозиції щодо:

- переліку пріоритетів регіонального розвитку;
- індикаторів оцінки ефективності;
- механізмів фінансування.

У документ були включені понад 200 пропозицій від громадян, ГО та експертних організацій.

Під час формування портфеля державних інвестиційних проєктів на 2021–2023 роки Мінекономіки публікувало: перелік проєктів, які пройшли попередню техніко-економічну оцінку; критерії відбору; фінансові обмеження.

Це дозволило виявити ризики, дублювання проєктів та громадські зауваження щодо екологічного впливу об'єктів.

Міненерго у 2021 р. проводило серію публічних дискусій щодо змін у системі тарифоутворення з використанням трансляції в YouTube, можливість ставити запитання онлайн, участь профільних асоціацій, публічні протоколи зустрічей.

Це дозволило коригувати рішення з урахуванням суспільних ризиків і уникнути соціальної напруги.

Під час консультацій щодо бюджетних програм на 2022 рік Міністерство фінансів отримало понад 800 письмових пропозицій, що стосувалися: перерозподілу видатків, збільшення фінансування освіти, включення нових інвестиційних проєктів до фінансування. Частину пропозицій було інтегровано в остаточний проєкт бюджету.

Під час оцінки впливу на довкілля (ОВД) будівництва кар'єру на Житомирщині громадськість подала понад 300 зауважень, що стосувалися: ризику забруднення водойм, шумового впливу, порушення ґрунтів. За наслідками консультацій проєкт було змінено: зменшено площу розробки та передбачено додаткові фільтраційні системи.

Також в цій етапності кожна стадія має відповідати алгоритму, який має свої строки, свій регламент і наслідок. Так відповідно до Постанови № 996 звіти мають бути оприлюднені і мають містити: інформацію про отримані пропозиції, їх класифікацію, рішення про врахування/неврахування, аргументацію. Тут доцільно привести звіт Міністерства освіти щодо реформування НУШ. МОН у 2020–2021 рр. публікувало повні звіти, де: 40% пропозицій учителів враховано, 30% враховано частково, 30% відхилено з поясненням (порушення бюджетних норм, невідповідність Закону «Про освіту»).

Таким чином, консультації з громадськістю є ключовим елементом демократичної моделі прийняття управлінських рішень. Вони підвищують прозорість, легітимність і соціальну прийнятність урядових рішень та українська практика демонструє що консультації реально впливають на зміст документів — особливо у сферах: інвестицій, містобудування, екології, бюджету та тарифів.

В стадійності даного механізму після ухвалення управлінського рішення важливу роль відіграють механізми контролю, які забезпечують відповідальність органів влади:

- внутрішній контроль (службові розслідування, аудит);
- зовнішній контроль (Рахункова палата, Верховна Рада, громадські організації);
- судовий контроль (оскарження рішень органів виконавчої влади).

Механізми прийняття управлінських рішень у системі органів виконавчої влади України мають розвинену нормативно-правову основу, яка забезпечує їх прозорість, законність і підзвітність. Українське законодавство визначає чіткі

процедури ухвалення, погодження та моніторингу рішень. Однак практична імплементація потребує подальшої інституціоналізації аналізу політики, реальної, а не формальної участі громадськості та підвищення організаційної спроможності міністерств. Гармонізація з принципами SIGMA та досвідом країн ЄС є ключовим напрямом удосконалення.

2.1.1. Процедури підготовки, погодження та реалізації управлінських рішень при прийнятті регуляторних актів

Процес прийняття регуляторних актів у системі органів виконавчої влади України характеризується високим ступенем процедурної формалізації та нормативної визначеності. Його правові засади регламентовані Законами України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про центральні органи виконавчої влади», Постановою Кабінету Міністрів України № 808 «Про затвердження Методики проведення аналізу регуляторного впливу», а також низкою суміжних актів, що регламентують оприлюднення проектів рішень, консультації з громадськістю та правову експертизу нормативних актів.

У межах публічного управління ці процедури покликані забезпечити доказовість, передбачуваність і відповідальність держави у разі втручання у господарське середовище, а також гарантувати баланс інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Суб'єктами впровадження регуляторної політики й проведення відповідно процедури є Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади та їх територіальними органами, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими органами виконавчої влади. Та безумовно в механізмі підготовки, погодження та реалізації управлінських рішень при прийнятті регуляторних актів є планування діяльності відповідних органів.

Саме планування, як перший етап довгої процедури розроблення, погодження регуляторних актів починається з планування підготовки проектів нормативних актів, що регулюють господарські та адміністративні відносини;

забезпечення розгляду цих проектів, реалізацію принципу прозорості та врахування громадської думки у здійсненні державної регуляторної політики, а також відстеження результативності та перегляду прийнятих актів, що регулюють вищезгадані відносини [66, с.38]. Даний етап планування для ухвалення регуляторних рішень полягає у визначенні проблеми, яка потребує нормативного врегулювання. Ініціаторами можуть виступати центральні органи виконавчої влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування, а також недержавні інституції, які через механізми звернень або дорадчих платформ формують відповідні пропозиції. На цьому етапі відбувається попередня ідентифікація регуляторної проблеми, аналіз чинного нормативного поля та оцінка можливості її усунення шляхом регуляторного втручання. Важливим завданням є формулювання цілей регулювання та визначення їх відповідності стратегічним документам державної політики.

Другий етап це підготовка Аналізу регуляторного впливу, що є ключовим інструментом доказового формування державної політики. Його функціональне призначення полягає у визначенні економічних, соціальних і адміністративних наслідків запропонованого регуляторного рішення. Відповідно до методики, затвердженої Кабінетом Міністрів України, Аналіз регуляторного впливу має містити структуровану інформацію щодо:

- формулювання регуляторної проблеми та кола суб'єктів, яких вона стосується;
- визначення SMART-орієнтованих цілей регулювання;
- аналізу щонайменше трьох альтернативних способів вирішення проблеми (збереження чинного стану, часткове регулювання, повне регулювання, саморегулювання, ринкові механізми);
- оцінки витрат і вигод для суб'єктів господарювання, держави та громадян;
- опису механізму реалізації обраної альтернативи та прогнозованих наслідків;

- визначення показників результативності, які дозволять здійснювати подальший моніторинг [67].

Аналіз регуляторного впливу забезпечує раціональність і пропорційність втручання та дає змогу уникнути надмірного регуляторного навантаження, що є одним із ключових принципів державної регуляторної політики.

Наступним етапом є проведення консультацій з громадськістю, які в умовах війни набули своєї трансформації та є обов'язковим елементом процесу державної регуляторної політики в Україні, що впливає із принципів прозорості та відкритості.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», проект регуляторного акта разом з АРВ підлягає оприлюдненню на офіційному веб-сайті органу влади, що готує рішення, а також на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних та в системі онлайн-консультацій (наприклад, «ВзаємоДія») [68]. Мінімальний строк громадського обговорення становить один місяць, протягом якого заінтересовані суб'єкти можуть подати свої пропозиції та зауваження.

- Консультації можуть здійснюватися у формах публічних обговорень, круглих столів, електронних консультацій, аналітичних зустрічей з бізнес-асоціаціями або галузевими експертами. У форматі онлайн цей процес включає надсилання пропозицій електронною поштою, завантаження коментарів через спеціальні вебформи, проведення відеоконференцій із трансляцією та одночасним залученням представників бізнес-асоціацій, аналітичних центрів і ОГС. Регулярною стала практика проведення Zoom-сесій та онлайн-платформ обговорення, що дозволяє одночасно збирати десятки учасників без територіальних обмежень. Наприклад, у 2022–2023 рр. Міністерство економіки провело понад 50 онлайн-консультацій щодо *deregulatory packages* для малого і середнього бізнесу [69].

Третій етап включає аналіз та систематизацію отриманих зауважень. Орган влади зобов'язаний узагальнити пропозиції та сформувати таблицю їх

врахування або неврахування із зазначенням аргументації, що також оприлюднюється онлайн. На цьому етапі важливим є дотримання принципів прозорості та зворотного зв'язку, оскільки саме публічна аргументація показує, чи відбувся реальний вплив громадськості на зміст управлінського рішення [36, 70].

Прикладом якісної реалізації такої моделі є підготовка регуляторних актів щодо відкриття ринку пального та врегулювання доступу АЗС до системи ліцензування у 2022 р. Міністерство фінансів, Державна податкова служба та Міністерство економіки проводили публічні онлайн-обговорення за участі профільних асоціацій (УКАБ, «Європейська Бізнес Асоціація») із подальшим оприлюдненням протоколів і таблиць врахування коментарів на офіційних сайтах. Аналогічний підхід застосовано під час ухвалення регуляторних актів НКРЕКП у сферах енергетики та водопостачання, де онлайн-консультації із прямою трансляцією стали обов'язковою процедурою перегляду тарифів [71].

За результатами консультацій орган влади зобов'язаний підготувати звіт, у якому обґрунтовується врахування або неврахування пропозицій. Цей звіт є складовою частиною регуляторної процедури та підлягає оприлюдненню.

Наступний етап передбачає проходження низки інституційних погоджень, які забезпечують відповідність проєкту акта принципам регуляторної політики, законодавству та бюджетним обмеженням. Основні суб'єкти погодження:

- Державна регуляторна служба України (ДРСУ), яка здійснює перевірку обґрунтованості АРВ, відповідності принципам необхідності, адекватності, прозорості, передбачуваності та збалансованості;
- Міністерство фінансів України, яке оцінює вплив регуляторного акта на державний і місцеві бюджети;
- Міністерство юстиції України, яке забезпечує проведення правової експертизи та державної реєстрації нормативно-правових актів центральних органів виконавчої влади;

- Антимонопольний комітет України, якщо регуляція може створювати ризики для конкуренції.

Рішення ДРСУ є визначальним: у разі виявлення невідповідностей орган може вимагати доопрацювання або відмовити в погодженні проєкту, що фактично блокує подальший рух документа.

Після завершення погоджувальних процедур проєкт акта передається на остаточний розгляд органу, уповноваженого на його ухвалення. Для актів центрального рівня таким органом є Кабінет Міністрів України. На місцевому рівні це можуть бути відповідні ради або виконавчі комітети. Рішення ухвалюється шляхом голосування, після чого акт підлягає офіційному оприлюдненню, а у випадку нормативно-правових актів центральних органів виконавчої влади — обов'язковій державній реєстрації.

Окремою процедурою є моніторинг результативності регуляторного акта є логічним завершенням циклу регуляторної політики та одночасно переходом до нового циклу, зорієнтованого на оцінку ефективності втручання. Законодавство передбачає здійснення:

- базового відстеження — одразу після ухвалення акта;
- повторного відстеження — через рік після набрання чинності;
- періодичного відстеження — не рідше одного разу на три роки.

Під час моніторингу застосовуються кількісні та якісні показники, такі як обсяг адміністративних витрат, зміни у поведінці суб'єктів ринку, рівень конкуренції, економічні наслідки для бізнесу, бюджетні ефекти тощо. За результатами оцінки може бути прийняте рішення про збереження, зміну або скасування регуляції.

Процедури підготовки, погодження та реалізації регуляторних актів формують цілісну, нормативно визначену та багатоетапну систему ухвалення управлінських рішень у сфері регулювання господарських відносин. Вони забезпечують належний рівень прозорості, обґрунтованості та підзвітності органів виконавчої влади, сприяють оптимізації втручання держави в економічні процеси та забезпечують передбачуваність регуляторного

середовища. Завдяки структурованому процесу аналізу регуляторного впливу, широким можливостям для участі громадськості та інституційним механізмам контролю, система ухвалення регуляторних актів спрямована на підвищення ефективності державного регулювання та зниження ризиків прийняття неякісних або надмірних рішень.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зазначити, що процес ухвалення регуляторних актів в органах виконавчої влади України є комплексним, багаторівневим та чітко врегульованим законодавством. Він включає планування, підготовку аналізу регуляторного впливу, проведення консультацій з громадськістю, погодження із визначеним колом державних інституцій, ухвалення акта та подальший моніторинг його результативності. Суттєвим є те, що у процесі закладено механізми прозорості, відповідальності та доказовості, які спрямовані на мінімізацію регуляторного тиску на бізнес та забезпечення збалансованості економічних і суспільних інтересів.

Разом із тим, існуюча система потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, пропонується:

Інтегрувати цифрові інструменти участі громадськості в усі етапи підготовки регуляторних актів (наприклад, онлайн-опитування, анонімні панелі зворотного зв'язку, автоматизовані платформи врахування зауважень), що сприятиме підвищенню доступності процедури для громадян та бізнесу.

Удосконалити методологію оцінки альтернатив регулювання, зокрема впровадити застосування моделювання економічних наслідків, аналізу конкурентних ефектів та оцінки адміністративного навантаження згідно з сучасними європейськими стандартами.

Підвищити інституційну спроможність розробників регуляторних актів, у тому числі через стандартизовані навчальні програми, підготовку фахівців з політичного аналізу та постійне оновлення методичних рекомендацій.

Забезпечити посилення зворотного зв'язку, щоб результати консультацій не лише формально оприлюднювалися, а й мали реальний вплив на зміст

регуляторних рішень, включаючи розширення обов'язку мотивації причин неврахування пропозицій.

Скоротити надмірні погоджувальні процедури, у тому числі шляхом впровадження ризик-орієнтованого підходу, за якого більш складні й чутливі регуляції проходили б повний цикл, а технічні та низькоризикові – спрощений.

Таким чином, реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності, підзвітності та доказовості регуляторної політики, її узгодженню з європейськими стандартами та зменшенню регуляторного навантаження на економіку, забезпечуючи водночас необхідний рівень державного захисту публічних інтересів.

2.1.2. Взаємодія центральних і територіальних органів виконавчої влади у процесі прийняття рішень

Важливим принципом функціонування системи виконавчої влади в Україні є розмежування повноважень та скоординованість діяльності її центральних і територіальних органів. Таке розмежування визначене Конституцією України та ґрунтується на ієрархічній співвідпорядкованості органів виконавчої влади та їх відповідальності за організацію реалізації державної політики на відповідних адміністративно-територіальних рівнях [38]. Взаємодія центральних та територіальних органів має забезпечувати узгодженість державної політики, єдині стандарти адміністративної практики, оперативність управлінських рішень та їх відповідність загальнодержавним пріоритетам.

Правове регулювання такої взаємодії визначено Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» визначає, що міністерства та інші центральні органи виконавчої влади формують державну політику, тоді як їх територіальні органи забезпечують її реалізацію на місцях [40]. При цьому Кабінет Міністрів України здійснює загальну координацію діяльності цих органів і має право визначати порядок взаємодії між ними,

включаючи порядок підготовки, погодження та прийняття управлінських рішень [39].

Територіальні органи зобов'язані забезпечувати зворотний зв'язок – надавати інформацію про стан виконання державних рішень, ефективність впроваджуваних заходів та проблемні питання, що виникають при реалізації політики [72]. Такий механізм дозволяє центральним органам коригувати політику на основі реальних даних, отриманих з територій.

У практиці сучасного публічного управління базовими організаційними формами взаємодії центральних і територіальних органів є комплекс процедур, що реалізуються відповідно до законодавства та Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами у діловодстві [73]. Вона встановлює правила створення, погодження, підписання, реєстрації та зберігання управлінських документів, а також порядок електронного міжвідомчого документообігу.

Взаємодія реалізується через:

- вертикальне адміністративне підпорядкування, що забезпечує обов'язковість виконання наказів і доручень центрального органу, включаючи електронні документи [5];
- процедури погодження та спільного планування діяльності, що здійснюються шляхом підготовки управлінських документів та їх передачі через електронний документообіг;
- службові наради, колегії, урядові комітети та робочі групи, протоколи та розпорядчі документи яких фіксуються у відповідності до вимог електронного діловодства;
- електронний міжвідомчий обмін, що забезпечує оперативну передачу даних, документів, звітності та службових повідомлень між центральними та територіальними підрозділами;
- системи контролю за виконанням, включно з автоматизованим відстеженням строків і результатів розгляду документів.

Завдяки впровадженню єдиного електронного документообігу взаємодія між рівнями системи виконавчої влади стає стандартизованою, прозорою та підконтрольною, що дозволяє мінімізувати бюрократичні ризики, дублювання процесів та затримки у прийнятті рішень.

Судова практика підтверджує, що координація та чітке визначення компетенції є ключовими елементами законності прийнятих рішень. Так, Верховний Суд у постанові від 23.02.2021 у справі № 826/15267/18 зазначив, що рішення територіального органу може бути визнане незаконним, якщо воно прийняте всупереч нормативним актам центрального органу або поза межами делегованих повноважень [74]. Суд підкреслив, що делегування компетенції має бути чітко визначене та документально підтверджене. У постанові Верховного Суду від 18.11.2020 у справі № 520/7805/19 зазначено, що невиконання територіальним органом обов'язку інформування центрального органу про прийняті рішення або ситуації, що вимагають втручання, може призвести до визнання такого рішення таким, що прийняте з порушенням вимог належного адміністративного процесу [75]. Суд виходив з того, що належна комунікація між рівнями системи виконавчої влади є не формальністю, а обов'язковим елементом забезпечення законності та обґрунтованості рішень.

Важливою є також практика, відповідно до якої суди визнають незаконними рішення територіальних органів, прийняті без погодження, якщо таке погодження є обов'язковою умовою згідно з положеннями Кабінету Міністрів чи центрального органу. Наприклад, в ухвалі Верховного Суду від 11.03.2022 у справі № 580/634/21 суд дійшов висновку, що перевищення територіальним органом делегованих повноважень є підставою для скасування рішення як такого, що прийняте поза межами адміністративної компетенції [76].

У науковій доктрині взаємодія центральних і територіальних органів розглядається такими науковцями як В. Біла-Сушицької, А. Рачинського, О.

Колісника, С. Серьогіна через процес координації діяльності різних рівнів влади, що ґрунтується на розподілі функцій «вироблення – реалізація політики». Або як механізм забезпечення зворотного зв'язку між державою та реальними соціально-економічними процесами в регіонах.

Водночас у літературі підкреслюється, що формальна взаємодія не гарантує ефективності, якщо відсутні:

- дієві інформаційні системи,
- стандартизовані процедури прийняття рішень,
- відповідальний контроль за виконанням.

Серьогін С. зазначає, що система виконавчої влади часто страждає від дублювання функцій, надмірної централізації та недостатньої координації, що призводить до бюрократизації та зниження ефективності управління. Як наслідок, підвищення правової визначеності процедур, впровадження електронного управління та науково обґрунтованого моніторингу виконання рішень розглядаються як пріоритетні напрями вдосконалення механізму взаємодії.

Таким чином, взаємодія центральних і територіальних органів виконавчої влади у процесі прийняття рішень є складною системою організаційних, правових та інформаційних процедур, що забезпечують належну реалізацію державної політики на всіх рівнях. Судова практика підтверджує, що порушення правил координації та перевищення компетенції є підставою для визнання управлінських рішень незаконними, що формує обов'язок органів влади діяти в чітко визначених межах делегованих повноважень.

2.2. Механізми прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

У науковій літературі зазначається, що механізми прийняття рішень в органах місцевого самоврядування (ОМС) відрізняються більшою локальною автономією та орієнтацією на громадські потреби, ніж у центральних органах

виконавчої влади. Характеристики такого механізму проявляються в колегіальності, прямому контакті, процедурній гнучкості, контролі та підзвітності, цифровізації та локальною експертизою, що дозволяє показати відмінності від механізмів у центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ).

Колегіальність місцевих рад адже рішення ухвалюються на пленарних засіданнях із участю депутатів, постійних комісій та робочих груп [77, с. 58]. Таким прикладом є прийняття рішень про розробку Генеральних планів, планів зонування та фінансування даних заходів через місцеві програми. Розроблення та прийняття плану зонування територій (зонінгу) м. Одеси у 2016 році, відповідно до прийнятого рішення депутатами Одеської міської ради, незважаючи на дотримання формальної процедури прийняття управлінського, та роботу консультативного органу з залученням громадськості, як вказує Квасніцька О.О. його текстова частина були прийнятий в іншій редакції, ніж проголосовано і затверджено консультативною радою, що нанівець звело роботу незалежних експертів та мало наслідки знищення традиційного характеру середовища історичного ареалу міста [78, с. 68].

Отже, незважаючи на прямий контакт з громадськістю: громадські слухання, партисипаторний бюджет, можливість подачі пропозицій та зауважень онлайн, слід враховувати маніпуляції та певні порушення, що вказують на неефективність та якість прийнятих рішень для громади. Адже порушення процедури громадських слухань, спричиняє судові провадження та невілює роботу органів місцевого самоврядування та порушує принципи належного урядування, що також є в основі механізму прийняття рішень.

До відмінних характеристик прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування варто віднести процедурну гнучкість: ОМС можуть адаптувати процедури до специфіки території, проте повинні дотримуватись законів України та актів Кабінету Міністрів. Контроль та підзвітність: державний нагляд через обласні державні адміністрації, внутрішній контроль голови ради, судові оскарження рішень. Цифровізація та електронні сервіси:

сайти рад, електронні консультації, публікація рішень, часткова інтеграція з e-government.

Доктринально підкреслюється, що ефективність механізмів ОМС залежить від комбінованого впливу законодавчої бази, участі громадськості та локальної експертизи, яка дозволяє ухвалювати рішення, що відповідають реальним потребам територіальної громади [79].

Порівняльна таблиця механізмів прийняття рішень ЦОВВ та ОМС:

Параметр	Центральні органи виконавчої влади	Органи місцевого самоврядування
Гнучкість процедур	Низька – чітко регламентовані закони та накази	Вища – адаптація до потреб громади, але в межах закону
Колегіальність	Кабінет Міністрів як колегіальний орган, міжвідомчі комісії	Пленарні засідання рад, постійні комісії, робочі групи
Прямий контакт з громадою	Обмежений, через консультації та публічні слухання	Високий – слухання, партисипаторний бюджет, електронні платформи
Контроль та підзвітність	Рахункова палата, Мін'юст, суди, міжвідомчий контроль	Внутрішній контроль голови ради, державний нагляд через ОДА/МВА, судове оскарження
Інструменти електронного управління	Єдиний електронний документообіг, ProZorro, ЄІСУ, платформа DRIM	Сайти рад, електронні консультації, публікація рішень онлайн, часткова інтеграція з e-government

Орієнтація рішень	На загальнодержавну політику та пріоритети уряду	На локальні потреби громади та оперативне вирішення проблем території
-------------------	--	---

Таблиця демонструє, що ОМС вирізняються високою локальною автономією та орієнтацією на пряму участь громадян, тоді як центральні органи виконавчої влади забезпечують єдність політики та вертикальну координацію.

Етапність прийняття рішень органами місцевого самоврядування включає: 1. Ініціювання – головою ради, депутатами або громадськими ініціативами та підготовка проєкту рішення – відповідною комісією, робочою групою ради, депутатом з врахування регіональних особливостей.

2. Громадські консультації – публічне обговорення проєктів рішень, збір пропозицій від громадян, ГО, бізнесу не є обов’язковим етапом, від буде залежати від правового статусу документа, що породжує імперативність таких партисипацій або бажання учасників, в разі диспозитивності. Одним з принципів житлової політики є забезпечення громадської участі у реалізації житлових прав ВПП. Тому співпраця гуманітарних організацій з органами місцевого самоврядування у питаннях житлової політики допоможе цей процес зробити як прозорим, так і контрольованим. Партисипативні інструменти за участю таких організацій допоможуть швидко реагувати на виклики, економити час та кошти, знаходити ефективні рішення в основі яких буде людина та її потреба. Поряд з цим, враховуючи залучення коштів для будівництва житла такими організаціями, їх консультування й супроводження є стандартами європейських практик, які вже впроваджуються в громадах.

3. Розгляд та голосування на пленарному засіданні відповідно до Регламенту Рад та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

4. Офіційне ухвалення та оприлюднення, як обов’язок відповідно до ст. 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та 15 Закону України

«Про доступ до публічної інформації» – на сайті ради, у місцевих ЗМІ □ (якщо визначено статутом); на інформаційних ресурсах (платформах відкритих даних); у ЦНАПах чи інформаційних стендах (допоміжно, але не як офіційний канал). Оприлюднення має здійснюватися не пізніше 5 робочих днів після ухвалення. На сьогодні, громади мають низку проблем з порушенням порядку та строків оприлюднення рішень органів місцевого самоврядування в Україні, а саме:

- несвоєчасне оприлюднення: рішення публікуються через тижні або місяці після ухвалення;
- невиконання норми 5 робочих днів;
- відсутність або неповне оприлюднення (не публікуються додатки (часта проблема); відсутні поіменні голосування; не оприлюднюються проекти регуляторних актів;
- відсутність офіційного друкованого видання або його недоступність (у селах і селищах інколи не визначено офіційний канал; відсутній сайт або він не оновлюється.);
- технічні проблеми (сайти працюють нестабільно; відсутність архівів або пошуку);
- непрозорість: публікація лише заголовків без текстів (рішення викладаються як короткі витяги, без повного тексту, або взагалі не публікуються наприклад висновки та рекомендації депутатських комісій);
- проблеми регуляторних актів (не проводяться консультації з громадськістю; аналіз регуляторного впливу публікується формально або не публікується взагалі);
- прийняття рішень "з голосу" без попереднього оприлюднення проекту, що порушує законодавство про доступ до публічної інформації.

Такі порушення призводять до визнання рішення нечинним у судовому порядку, адміністративної відповідальності посадових осіб та неможливості застосування тарифів, правил благоустрою та інших актів; конфлікти в громаді та втрата довіри. У справі № 580/634/21 Верховний Суд встановив, що рішення

органу місцевого самоврядування, прийняте без врахування обов'язкових процедур громадських слухань, може бути скасоване як незаконне [80]. У ряді випадків суди визнали незаконними рішення рад, які перевищували делеговані повноваження, наприклад, при самовільному встановленні тарифів або регулюванні земельних питань [81].

Ці приклади підкреслюють, що ефективна взаємодія з громадськістю та дотримання регламентів є обов'язковими елементами законності управлінських рішень на місцевому рівні.

Крім цього, в контексті відмінностей варто згадати новели по формуванню портфелю публічних інвестицій, порядок формування інвестиційних рад, комісій розподілу тощо). Формування портфелю публічних інвестицій (ПІ) набуває ознак структурованого управлінського процесу, що поєднує елементи стратегічного планування, фінансово-економічного аналізу та інституційної координації.

На відміну від попереднього фрагментарного підходу, сучасна модель ґрунтується на принципах середньострокового бюджетного планування, доказовості та комплексності оцінювання. Публічні інвестиції розглядаються не як окремі локальні проєкти, а як елементи інтегрованого портфелю, що відображає пріоритети соціально-економічного розвитку громади.

Серед ключових концептуальних новел варто виокремити: запровадження єдиного методологічного підходу до оцінки інвестиційних проєктів; прив'язку інвестиційних рішень до стратегічних документів місцевого розвитку; застосування формальних критеріїв результативності, ефективності та ризик-орієнтованості; використання цифрових інструментів для реєстрації, моніторингу та супроводу інвестиційних ініціатив.

У сукупності ці положення формують управлінську рамку, у межах якої органи місцевого самоврядування зобов'язані ухвалювати обґрунтовані, раціональні та прозорі рішення щодо використання публічних коштів.

Суттєвою інновацією стало нормативне закріплення спеціалізованих комісій, які відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських

рішень на різних етапах життєвого циклу публічних інвестицій. Ці комісії виконують функції експертного оцінювання, пріоритезації та рекомендаційного супроводу інвестиційних проєктів.

На загальнодержавному рівні важливе значення має Міжвідомча комісія з питань розподілу публічних інвестицій, діяльність якої спрямована на забезпечення узгодженості рішень між різними секторами публічного управління. На місцевому рівні створюються галузеві та територіальні комісії, які здійснюють первинну аналітичну оцінку проєктів, враховуючи особливості соціально-економічного розвитку територіальних громад, їхні фінансові можливості та актуальні потреби.

Процедури формування таких комісій орієнтовані на принципи відкритості, професійності та інституційної збалансованості. Зокрема, до складу комісій включаються представники виконавчих органів, фахівці з галузевих питань, експерти з економіки та фінансів, а в окремих випадках — представники громадськості. Хоча на практиці, міські депутати та громадськість в такі комісії не включені, що не забезпечує багатовимірність аналізу та підвищує ризики прийняття суб'єктивних рішень.

Інституціоналізація портфельного управління публічними інвестиціями сприяє трансформації базових управлінських практик у діяльності органів місцевого самоврядування. Передусім зміни стосуються таких аспектів:

По-перше, управлінські рішення щодо інвестицій більше не можуть прийматися в умовах фрагментарної інформації або ситуативних пріоритетів. Система формалізованого оцінювання створює передумови для переходу від політично мотивованих рішень до рішень, що базуються на доказах.

По-друге, упровадження комісійного механізму забезпечує структуровану експертну підтримку управлінських рішень. Комісії виконують функцію своєрідного «фільтра якості», який дозволяє уникати помилкових інвестиційних рішень та знижувати ризики неефективного використання бюджетних ресурсів.

По-третє, формування портфеля публічних інвестицій сприяє посиленню стратегічності управління. Комплексний аналіз проєктів у портфельному контексті дозволяє органам місцевого самоврядування вибудовувати довгострокові моделі розвитку, що враховують фінансову спроможність громади, пріоритети розвитку території та прогнозовані результати.

По-четверте, новели сприяють підвищенню легітимності рішень. Завдяки процедурності, відкритості та чіткому розподілу відповідальності, рішення щодо інвестицій стають більш прозорими та зрозумілими для громадськості, що формує вищий рівень довіри до місцевої влади.

Таким чином, новели у сфері формування портфеля публічних інвестицій і порядку створення комісій постають важливим елементом модернізації системи прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Вони забезпечують методологічну стандартизацію, інституційну сталість та підвищення якості управлінських процесів, що в підсумку сприяє ефективнішому використанню публічних ресурсів і сталому розвитку територіальних громад.

Ще одним важливим етапом у механізмі публічного управління органами місцевого самоврядування є моніторинг виконання – через внутрішні комісії, звіти голови ради, контроль громадськості. І тут доцільно проаналізувати статтю 8 Закону України «Про основи містобудування» містобудівний моніторинг є інструментом державного регулювання та виходячи з легального визначення є системою спостережень, аналізу реалізації містобудівної документації, оцінки та прогнозу стану і змін об'єктів містобудування, які проводяться відповідно до вимог містобудівної документації та спрямовані на забезпечення сталого розвитку територій з урахуванням державних і громадських інтересів [82].

Квасніцька О.О. до ознак містобудівного моніторингу в системі публічного управління територіальним розвитком віднесла: регулярність, проводиться щорічно щодо попереднього року, тобто здійснюється на постійній основі, відповідно до періодичності встановленої законом або

місцевою радою, отже має системний характер; інформаційний характер, передбачає збір, обробку, аналіз, фіксацію реальних даних: кадастр, землекористування, забудова, демографія, показники діяльності суб'єктів критичної інфраструктури; комплексність з врахуванням специфіку об'єкта містобудівного моніторингу, охоплює фізичні, правові, екологічні, економічні, археологічні, соціальні аспекти територій, реалізації містобудівної документації; аналітичність, передбачає не лише фіксацію фактів, а і їх аналіз, виявлення закономірностей, оцінку ефективності та прогнозування майбутніх змін; територіальність, містобудівний моніторинг проводиться в межах певної території – населеного пункту, району, громади – відповідно до містобудівної документації; публічність/відкритість - результати містобудівного моніторингу є відкритими, тому відбувається інформування через публікацію щодо початку підготовки аналітичного звіту, проведення громадських обговорень проєкту аналітичного звіту (для містобудівного моніторингу містобудівної документації на місцевому рівні), прийняття зауважень та пропозицій до аналітичного звіту; обов'язковість – містобудівний моніторинг є частиною публічного управління в реалізації містобудівної політики; зворотний зв'язок, що є важливою функціональною ознакою містобудівного моніторингу в контексті управлінського циклу у напрямку просторового планування. Такий зворотний зв'язок може бути прямим (тобто передбачає внесення змін/оновлення генерального плану) або опосередкованим (ініціювання технічного обстеження, публічних слухань, ДПТ); офіційність – результати оформлюються в аналітичному звіті та мають юридичне значення, слугують вихідними даними для оновлення містобудівної документації; нормативність – здійснюється відповідно до містобудівного законодавства з додержанням етапності проходження чітко регламентованих процедур [83].

Отже, механізми прийняття рішень в органах місцевого самоврядування відрізняються від ЦОВВ більшою гнучкістю, локальною автономією та прямою участю громади. Ефективність рішень ОМС значною мірою залежить від дотримання процедур громадських консультацій та правового регламенту

компетенцій. Важливо поєднувати формальні механізми контролю, цифрові інструменти та активну участь громади для підвищення прозорості та законності ухвалених рішень.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Концептуальні напрями реформування процесу прийняття рішень у публічному управлінні

У сучасних умовах європейської інтеграції Україна стикається з необхідністю трансформації підходів до прийняття управлінських рішень відповідно до принципів доброго врядування (Good Governance), які визначені інституціями Європейського Союзу та організаціями OECD, зокрема програмою SIGMA. Серед ключових вимог – прозорість, обґрунтованість, системність, участь громадян, цифровізація, підзвітність та забезпечення належної якості політики [84; 85].

Національна система публічного управління в Україні досі характеризується суттєвими недоліками: фрагментарністю політики, відсутністю реального впливу результатів політичного аналізу на рішення, слабким використанням цифрових даних і доказів, низьким рівнем оцінки впливу, недостатнім професійним рівнем службовців, формальністю консультацій з громадськістю та інституційною нестабільністю [86].

Ці недоліки зумовлюють потребу в комплексному реформуванні процесу ухвалення рішень, орієнтованому на посилення аналітичності, прогнозованості та підзвітності управлінських процесів.

Сучасні теорії управління розглядають прийняття рішень як багатофакторний процес, що поєднує нормативні, політичні, адміністративні та соціальні компоненти [87]. З позицій інституціональної теорії ключовим викликом є формування процедурних правил, які забезпечують сталість, прозорість та раціональність процесів прийняття рішень [88].

У західних адміністративних системах домінує раціональна модель (Weber – Simon) – рішення ухвалюється на основі аналізу проблеми, альтернатив та прогнозування наслідків. Модель “обмеженої раціональності”

– управлінські рішення залежать від доступної інформації та обмежень середовища. Інкрементальна модель (Lindblom) – політика змінюється поступово, невеликими кроками. Модель “evidence-based policy” – рішення мають спиратися на перевірені дані, дослідження та прогностні моделі. Мережеві моделі врядування (Network Governance) – залучення всіх зацікавлених сторін, включно з громадами, бізнесом, експертами та інститутами громадянського суспільства.

У контексті євроінтеграції найбільш релевантними для України є принципи SIGMA, які визначають: науковість та доказовість політики, обов’язковість оцінки впливу, реальну публічність прийняття рішень, інституційний професіоналізм, інтеграцію стратегічного планування та бюджету [85].

Між тим, попри наявні реформи, державна система залишається переважно процедурно слабкою та має проблеми, що пов’язані з декларативністю стратегічного планування, відсутність повноцінної системи аналізу політики, формальністю взаємодії з громадськістю, низьким рівнем цифрової інтеграції даних, політичною залежністю управлінських рішень та відсутність комплексної системи моніторингу та оцінки.

Базові принципи організації публічної влади – народовладдя, поділ влади, законність, відповідальність і публічність – закріплено в Конституції України (ст. 5, 6, 8, 19, 38, 140–146). Однак Конституція не встановлює ні механізмів аналітичної підготовки рішень, ні процедур оцінки впливу, ні форм стандартизованої публічної звітності. Тому ці елементи повинні бути деталізовані в спеціальному законодавстві.

Закон «Про центральні органи виконавчої влади» не містить вимог щодо структурної наявності департаментів аналізу політики, не встановлює обов’язковості регуляторної чи політичної оцінки впливу, не визначає стандартів підготовки урядових рішень у вигляді аналітичних документів [40].

Це призводить до нерівномірної інституційної спроможності органів влади.

Єдиним законом в Україні, що частково регламентує регулярну оцінку впливу є Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» але він поширюється тільки на регуляторні акти, а не на всі рішення органів влади, не враховує централізовані методики соціально-економічного моделювання, оцінка проводиться переважно формально [37].

На відміну від ЄС, де RIA є обов'язковою для будь-яких рішень, що впливають на економіку та суспільство, в Україні механізм не є загальнодержавним стандартом.

Закон «Про доступ до публічної інформації» забезпечує право громадян отримувати інформацію про діяльність влади, однак: не гарантує доступу до первинних даних, на яких ґрунтувалося рішення, не встановлює обов'язку публікації обґрунтувань, оцінок впливу, ризиків чи альтернатив., що робить процеси частково прозорими, але некомпетентно відкритими.

На відміну від країн ЄС, Україна не має закону про аналіз державної політик. Даний закон мав би встановлював стандарти розробки політики, вимог до аналітичних документів, системи відповідальності за неякісне обґрунтування рішень, визначити принцип «data-driven governance» та забезпечити автоматичну публічність обґрунтувань кожного рішення.

Тому концептуальні напрями реформування в умовах євроінтеграції вбачаємо в створенні стабільної та уніфікованої системи політичного аналізу на базі: аналітичних департаментів у всіх органах влади, єдиного методичного стандарту підготовки аналітичних документів, обов'язковості оцінки впливу для кожного рішення, що впливає на суспільство чи економіку. Тобто мова йде про інституціоналізацію аналізу державної політики, що відповідає принципам Better Regulation, які успішно функціонують у 24 державах ЄС [85].

Слід запровадити модель «Policy Cycle», тобто всі рішення публічного управління повинні проходити повний цикл: виявлення проблеми збір та аналіз даних; визначення альтернатив; вибір оптимального рішення;

реалізація; моніторинг; оцінка ефективності; коригування політики. Як ми зазначали в Україні цикл переважно обривається на етапі ухвалення рішення.

Удосконалення потребує етап обов'язковості публічної звітності та підзвітності кожного рішення, яке має бути обґрунтованим, відкрито оприлюдненим, забезпеченим показниками результативності, включати публічну звітність щодо досягнутих результатів.

Потрібно перейти від “інформування населення” до спільного формулювання проблем, партисипативного аналізу політики, участі громадян у прийнятті та моніторингу рішень, електронних форм консультацій. Поряд з цим, завершити комплексну цифровізацію процесів з використанням Big Data, GIS, машинного аналізу прогнозів, створення інтегрованої електронної платформи підготовки рішень, автоматизацію розрахунків соціально-економічного впливу.

В реформування процесу прийняття рішень в публічному управлінні важлива роль належить професіоналізація державних службовців, через системну підготовку з аналізу політики, створення професійні стандартів, удосконалення конкурсних механізмів та підвищення оплати праці з урахуванням європейських підходів.

З врахуванням потреб пропонується внести зміни до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» закріпивши обов'язковість створення департаментів аналізу політики у всіх центральних органах влади. Ввести норму про обов'язковість оцінки соціально-економічного впливу (Regulatory Impact Assessment) для кожного проєкту рішення, що має значні наслідки. Установити вимогу щодо періодичного зовнішнього аудиту якості політики, як це передбачено моделями SIGMA.

Крім цього, запровадити зміни до Закону «Про засади державної регуляторної політики» розширивши сферу застосування закону на рішення всіх органів державної та місцевої влади, а не лише регуляторні акти, запровадити типову методику економічного та соціального моделювання

впливу та встановити адміністративну відповідальність за навмисне ігнорування вимог оцінки впливу.

Варто прийняття Закону «Про аналіз та оцінку державної політики», предметом регулювання якого має визначити стандарти підготовки аналітичних документів, встановити обов'язковості Policy Cycle та вимоги до даних, відкритості та прозорості, ввести інституційну систему підвищення кваліфікації. Для цього є практики моделей Польщі (Law on Legislative Work), Литви (Governmental Strategic Planning Methodology), Франції (Regulatory Impact Assessment).

Реформування процесу прийняття управлінських рішень в Україні є не просто адміністративним завданням, а умовою: розвитку демократії, зростання довіри населення до влади, економічної стійкості, відповідності стандартам ЄС та програми SIGMA.

Країна потребує комплексної законодавчої рамки, яка: встановлює єдиний стандарт Policy Cycle, інституціоналізує політичний аналіз, забезпечує обов'язковість участі громадян, гарантує публічність і підзвітність, створює цифрову платформу управління, передбачає відповідальність за ухвалення рішень без належного аналізу. Саме такий підхід дозволить забезпечити скорочення витрат бюджету, зменшення корупційних ризиків, підвищення ефективності політики та наближення державного управління України до європейських стандартів.

3.2. Модернізація процесів прийняття рішень в умовах цифровізації публічного управління

У попередніх підрозділах було визначено класифікацію управлінських рішень, їх принципи, а також специфіку процедур ухвалення рішень у публічному управлінні та місцевому самоврядуванні. Було встановлено, що сучасна модель процесу прийняття рішень дедалі більше залежить від доступності даних, аналітичної підтримки, оперативності комунікації та

інституційних механізмів, які забезпечують обґрунтованість дій органів влади. Тому безумовно логічним є аналіз цифровізації, як системного фактора трансформації всього циклу прийняття рішень — від збору інформації до оцінки результативності публічної політики. Цей підрозділ інтегрується з теоретичною моделлю прийняття рішень проаналізованих з першими двома розділами магістерського дослідження, в якому ми розглядаємо цифрові інструменти як каталізатор побудови evidence-based governance, посилюючи прозорість, підзвітність і якість управлінських рішень в умовах євроінтеграційного курсу України.

Цифровізація публічного управління визначається як комплексна трансформація моделей діяльності органів влади, що включає переведення адміністративних процедур, комунікації, роботи з даними та здійснення аналітичної діяльності в цифровий формат [86]. У європейській управлінській традиції цифровізація розглядається як основа модернізації держави і як один із принципів good governance, спрямований на підвищення ефективності, прозорості та сервісності влади [87].

Згідно з підходами SIGMA/OECD, цифровізація процесів прийняття рішень повинна ґрунтуватися на таких принципах [88]:

1. орієнтація на дані (data-driven policy-making);
2. інтероперабельність та стандартизація інформаційних систем;
3. прозорість алгоритмів та використаних даних;
4. захист персональних даних та кібербезпека;
5. використання цифрової інфраструктури для підвищення підзвітності;
6. автоматизація та інтелектуалізація процедур управління.

Ці засади впливають на всі етапи циклу управлінського рішення, визначені в системній стадійності прийняття рішення (підготовка — погодження — ухвалення — реалізація — моніторинг), змінюючи їх зміст і функціональні зв'язки.

Цифровізація, таким чином, не є лише технологічним процесом — це зміна управлінської парадигми, в якій дані, алгоритми, електронні реєстри,

аналітичні платформи та штучний інтелект стають основою науково обґрунтованої політики. В умовах російсько-української війни та враховуючи масштаб руйнувань завданих російською агресією та потребу у відбудові житла цифровізація є ефективним інструментом для збирання, обліку, захисту відомостей про потреби внутрішньо переміщених осіб в Україні та розподілу житла для них. Діджиталізація відносин у сфері містобудування, надання адміністративних послуг забезпечили прозорий та справедливий механізм взаємодії держави з людиною усуваючи корупційну складову та зловживання. Сьогодні постановка на квартирний облік відбувається через ДІО, значний об'єм соціальних послуг для ВПО запусканий через ДІО, а отже виправданим є створення інформаційної комунікаційної житлової системи, яка буде інтегрована з реєстрами та системи, які вже працюють.

Електронне урядування як основа цифрової модернізації управлінських рішень охоплює систему цифрових сервісів, електронного документообігу, ідентифікації, державних реєстрів і каналів взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом [89]. На відміну від електронного уряду (e-government), яке фокусується на сервісах, електронне урядування включає також моделі управлінської взаємодії та механізми впливу на процес ухвалення рішень, що є ключовим для нашого дослідження. В умовах реформи децентралізації та воєнного часу електронні сервіси стали критично важливими для забезпечення безперервності функцій держави [90].

Правове регулювання електронного урядування в Україні визначається Законами України «Про електронні документи та електронний документообіг»; «Про електронні довірчі послуги»; «Про адміністративні послуги»; Концепцією розвитку цифрового урядування; стратегічними документами Мінцифри [91]. Євроінтеграційні вимоги включають імплементацію: eIDAS 2.0, Європейської директиви про відкриті дані, Data Governance Act, стандартів інтероперабельності EIF [92].

Зазначені акти створюють основу для процесів, де ухвалення рішень базується на електронному документообігу, достовірних даних, реєстрових інформаційних ресурсах і цифровій комунікації.

Електронні реєстри як ключ до обґрунтованих рішень Україна впровадила одну з найрозвиненіших у регіоні платформ інтеперабельності — систему «Трембіта», яка забезпечує обмін даними між понад 150 реєстрами [93]. Це дозволяє: автоматично отримувати довідкову інформацію; мінімізувати людський фактор; зменшувати потребу у паперових документах; пришвидшувати ухвалення рішень; підвищувати точність оцінки ситуації в реальному часі. Цифрова взаємодія реєстрів оптимізує ключові етапи моделі прийняття рішень, розглянутої у Розділі другому даної роботи, забезпечуючи автоматизований збір інформації та формування аналітичної бази для проєктів управлінських рішень. Отже, цифрова демократія (e-democracy) значно розширює можливості громадської участі: електронні консультації; петиції; бюджет участі; відкриті дані; цифрові обговорення проєктів регуляторних актів [94].

У контексті дослідження механізмів погодження управлінських рішень цифрові інструменти значно скорочують тривалість консультацій, забезпечують охоплення більшої кількості зацікавлених сторін, а також дозволяють об'єктивно аналізувати громадську думку через цифрові сліди, аналітику взаємодій і статистику користування платформами. Аналітичні системи включають: системи бізнес-аналітики (BI); платформи аналізу великих даних (Big Data); аналітику процесів (Process Mining); геоінформаційні системи (GIS); інтегровані системи моніторингу (Dashboard/Smart City) [95].

У Розділі 1 було визначено, що обґрунтоване рішення ґрунтується на інформаційній насиченості, адекватній інтерпретації даних та якісній оцінці проблеми. Аналітичні системи забезпечують саме ці компоненти.

Великі дані дозволяють аналізувати значні масиви інформації з державних реєстрів, соціальних мереж, камер спостереження, сенсорів міської

інфраструктури. Це відкриває можливості для: прогнозування соціальних тенденцій; оцінки ризиків; моделювання сценаріїв розвитку територій; аналізу ефективності політик [96]. Big Data інтегруються в модель оцінки проблеми (Розділ 2.1) та впливають на етапи формування альтернатив управлінського рішення.

Геоінформаційні системи (GIS) GIS застосовуються в містобудуванні, екології, транспортному плануванні, управлінні ресурсами територіальних громад. Вони дозволяють здійснювати: просторовий аналіз; картографування проблем; моделювання ризиків; моніторинг інфраструктури [97]. Це особливо актуально для органів місцевого самоврядування — предмета окремого підрозділу дослідження.

Інституціоналізація аналітичної функції ЄС і SIGMA наголошують, що аналітичні інструменти мають бути не додатковим елементом, а вбудованою функцією органу влади [98]. Україна потребує створення структурних підрозділів з аналізу політики (policy analysis units) на всіх рівнях влади. Нами було виявлено, що низький рівень аналітичної підтримки є ключовим бар'єром у процесі підготовки рішень.

В контексті даного питання штучний інтелект (ШІ) виконує функції: автоматизації рутинних управлінських процесів; прогнозування; класифікації та аналізу даних; моделювання наслідків управлінських рішень; виявлення аномалій та корупційних ризиків [99].

Європейське правове регулювання ШІ Україна імплементує AI Act — перший у світі комплексний регламент регулювання штучного інтелекту [100]. Він передбачає: категоризацію ризиків; аудит алгоритмів; обов'язковий людський контроль; прозорість застосування ШІ; заборону небезпечних практик автоматизації. ШІ впливає на етапи аналізу проблеми, формування альтернатив, прогнозування та оцінки результативності. Приклади застосування ШІ аналіз криміногенних даних для попередження правопорушень; прогнозування завантаженості соціальних служб;

моделювання транспортних потоків; автоматичне опрацювання документів; виявлення ризиків у закупівлях [101].

Серед ключових викликів та бар'єрів у цифровізації процесів прийняття рішень варто відмітити фрагментованість інформаційних систем та недостатню інтероперабельність; низький рівень цифрових навичок службовців та ризики кібербезпеки; правові прогалини, особливо щодо ШІ та нерівномірність цифрового розвитку громад [102]. Ці бар'єри впливають на всі компоненти моделі прийняття рішень, а тому потребують удосконалення правового регулювання цифрової трансформації процесів прийняття рішень в Україні через прийняття Закону «Про цифрове урядування».

Поряд з цим є потреба у повній інтероперабельності усіх державних реєстрів та створення аналітичних підрозділів у всіх органах влади. Запровадження стандартизованого аналізу політики (Regulatory Impact Assessment, Policy Briefs) та імплементация AI Act у частині ризик-орієнтованого застосування ШІ, з обов'язковим цифровим навчанням службовців.

Таким чином, цифровізація є ключовим чинником модернізації моделей прийняття рішень у публічному управлінні України. Електронне урядування створює цифрову інфраструктуру рішень, аналітичні системи забезпечують доказовість, а штучний інтелект — інтелектуалізацію процесів. Разом ці інструменти формують нову парадигму публічного управління, яка відповідає стандартам ЄС та викликам сучасності. Інтеграція цифровізації з процедурною моделлю прийняття рішень, викладеною у попередніх розділах, показує, що цифрова трансформація здатна забезпечити підвищення ефективності, прозорості та результативності державної політики.

ВИСНОВОК

Магістерське дослідження дозволило простежити еволюцію поняття «публічне управління» — від античних уявлень про моральну природу влади, представлених у працях Сенеки, до сучасного широкого цивілізаційного трактування, що охоплює взаємодію державних, муніципальних, громадських і приватних суб'єктів.

Узагальнено провідні теоретичні підходи — раціональний, поведінковий (Г. Саймон), інкрементальний (Ч. Ліндблом), бюрократичний (Г. Аллісон) та політичний. Показано, що в реальних умовах публічної влади рішення здебільшого формуються не в ідеальних умовах повної інформації, а під впливом обмеженої раціональності, інституційних інтересів, політичних конфліктів та організаційних процедур. Для України ці фактори мають особливе значення через нестачу достовірних даних, слабку аналітичну спроможність та високий рівень політичної варіативності, що зумовлює переважання «задовільних» рішень (*satisficing*), а не оптимальних.

Європейські стандарти (OECD, SIGMA) висувають принципи доказовості, прозорості, інклюзивності та орієнтації на результат, що мають стати основою модернізації української системи ухвалення рішень. У підрозділі наголошено на важливості інституційної інтеграції аналізу політики (*policy analysis*), обов'язковості *Impact Assessment*, забезпечення реальної прозорості даних, професіоналізації державної служби та цифровізації процедур. Показано, що саме інституційна сталість, а не лише окремі методи, є основою успішного врядування в країнах ЄС.

Аналіз нормативно-правової бази України засвідчив її фрагментарність та надмірну бюрократичність. Хоча ключові закони та постанови формують загальні рамки процесу ухвалення рішень, вони часто не забезпечують його системності, доказовості та ефективності. Окреслено необхідність комплексного оновлення регламентних процедур, усунення дублювання

радянських адміністративних практик та інтеграції вимог до аналізу альтернатив, оцінки впливу, протоколювання консультацій і прозорості даних.

З'ясовано, що публічне управління має інтегративний характер і виходить за межі вузького розуміння «державного управління» чи «публічного адміністрування», включаючи не лише діяльність органів влади, а й механізми участі громади, принципи публічності, відповідальності та верховенства права.

Сутність публічного управління розкрито як ціннісно зорієнтовану, людиноцентричну й етично вмотивовану діяльність, що ґрунтується на ідеях служіння суспільному благу, гармонізації взаємин між владою та громадою, а також забезпеченні балансу між централізацією, децентралізацією й громадською участю.

Продемонстровано, що сучасна трансформація українського публічного управління, зокрема в межах децентралізаційної реформи, віддзеркалює перехід до моделі партнерського управління (губернансу), у якій ключова роль належить територіальним громадам, інститутам громадянського суспільства та механізмам громадського контролю.

Структура публічного управління розглянута як системна й багаторівнева, що охоплює інституційні, функціональні та процесні компоненти, які забезпечують ефективність влади й сталий розвиток суспільства. У цілому, у підрозділі доведено, що публічне управління сьогодні постає не просто як технічна чи адміністративна діяльність, а як філософія державного служіння, побудована на моральних цінностях, відкритості, відповідальності та орієнтації на людину як найвищу соціальну цінність. Подальший розвиток цієї сфери залежить від посилення прозорості, підзвітності та діалогу між державою і громадянами, що є ключовою передумовою ефективного врядування в демократичній державі.

Процес прийняття рішень представлено як багатофазну діяльність, що включає ідентифікацію проблеми, аналіз причин і наслідків, формування альтернатив, обґрунтування вибору, ухвалення, реалізацію та подальший

моніторинг. При цьому якість рішення залежить від його раціональності, легітимності, обґрунтованості, адресності та ефективності.

Здійснено комплексний теоретико-практичний аналіз процесів прийняття управлінських рішень у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації.

Практична цінність роботи полягає у формуванні цілісної моделі модернізації механізмів підготовки, ухвалення та реалізації рішень із використанням електронного урядування, аналітичних платформ та технологій штучного інтелекту.

У результаті дослідження отримано такі основні висновки:

1. Сучасний процес прийняття рішень у публічному управлінні має багатостадійну та інституційно складну структуру, що включає ідентифікацію проблеми, збір даних, аналіз альтернатив, погодження, ухвалення, реалізацію та моніторинг. У ході дослідження встановлено, що в українських органах влади ці етапи часто реалізуються фрагментарно, що знижує ефективність політики.

2. Виявлено ключові проблеми існуючої моделі прийняття рішень, зокрема: низьку якість аналітичного забезпечення, обмеженість використання даних, недостатню участь громадськості, регламентаційну невизначеність, дублювання процедур, а також наявність значного людського фактора у підготовці управлінських документів.

3. Проаналізовано європейські стандарти управління (SIGMA, OECD, EU governance framework), які підкреслюють необхідність: формування політики на основі доказів, інституціоналізації аналізу впливу, обов'язковості консультацій, відкритості даних, цифрової інтероперабельності та ризик-орієнтованих моделей регулювання. Порівняння з українською практикою виявило істотний розрив між нормативними вимогами та фактичними процедурними моделями органів влади.

4. Доведено, що цифровізація є ключовою умовою модернізації процесів ухвалення рішень. Електронне урядування забезпечує прозорість,

оперативність та простежуваність процедур; аналітичні системи — доказовість і прогностичність; штучний інтелект — автоматизацію та оптимізацію рутинних операцій. Цифрові інструменти підсилюють кожен етап управлінського циклу, формуючи нову якість публічного управління. 5. Особливу увагу приділено органам місцевого самоврядування, де специфіка прийняття рішень пов'язана з територіальною наближеністю до громадян, потребою в швидкому реагуванні, дефіцитом аналітичних ресурсів та критичним значенням відкритих даних. Зроблено висновок, що цифрові інструменти (GIS, smart city, містобудівний моніторинг, електронні реєстри) здатні істотно підвищити якість муніципального управління.

6. Встановлено необхідність повної інтеграції аналізу політики в процедури прийняття рішень. Регуляторна політика, прийняття інвестиційних рішень, містобудівні процеси, бюджетне планування та державні послуги потребують стандартизованого аналізу впливу, оцінки альтернатив і прогнозування наслідків.

7. Розроблено рекомендації щодо модернізації законодавства, які передбачають: ухвалення Закону «Про цифрове врядування»; імплементацію eIDAS 2.0 та AI Act; створення аналітичних підрозділів у міністерствах і громадах; запровадження обов'язкової цифрової участі громадян; повну інтероперабельність державних реєстрів; впровадження стандартизованого аналізу політики (RIA, ex-ante та ex-post).

8. Узагальнено, що цифрова трансформація — не лише технологічний процес, а зміна управлінської парадигми, спрямованої на дані, алгоритми, відкритість, підзвітність та мінімізацію суб'єктивного фактору. Вона створює нову модель публічного управління, сумісну зі стандартами ЄС і здатну забезпечити сталий розвиток держави.

Таким чином, магістерське дослідження підтверджує, що модернізація процесів прийняття рішень в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує правові реформи, цифровізацію, організаційні зміни, інвестиції в аналітичну спроможність та інституціоналізацію доказової політики.

Запропоновані у роботі рекомендації мають потенціал стати основою для підвищення ефективності державного управління в умовах євроінтеграційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національна доповідь щодо ефективності реалізації державної антикорупційної політики у 2021–2025 роках. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/b0/97/b09768394a77710426cc4eb0c2abb1150d72d3a3bf7dc08b1343234a732a36f115618028.pdf> (дата звернення 25.10.2025).
2. Звіт про результати аналізу реалізації рекомендації, наданих рахунковою палатою, та оцінки їх впливу на управлінські зміни в Національній академії Наук України: Рішення Рахункової палати від 18.12.2024 №57-3. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/57-3_2024/Zvit_57-3_2024.pdf (дата звернення 11.10.2025).
3. Висновки за результатами експертизи проєкту Закону України „Про Державний бюджет України на 2026 рік”: 2025 р. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/23-1_2025/Vysn_23-1_2025.pdf (дата звернення 11.10.2025).
4. Сенека Л.І, Моральні листи до Луцілія / пер. Адрій Садомора. – Львів : Апріорі, 2017. – 552 с.
5. Авер'янов І. Публічне управління: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2019. С. 15–17
6. Марухленко О.В. Дискусії щодо поняття публічне управління: Теорія та історія державного управління URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/4.pdf (дата звернення 11.10.2025)
7. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: [Directories/UNPublicAdministration](https://www.un.org/en/publicadministration/) (дата звернення 11.10.2025).

8. Pollitt C. Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.
9. Петелька О.І. Адміністративні процедури в діяльності публічного управління. Науковий вісник -0 №2.- 202 . – С. 62- 68
10. Нижник Н. Публічне управління: концепції та моделі. Харків: ХНУ, 2020. С. 21–24.
11. Бінько І. Публічне управління та публічне адміністрування: співвідношення і поняття URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf (дата звернення 11.10.2025).
12. . Бакуменко В.Д. Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. - 256 с.
13. Атаманчук Г. Управління як соціальний процес. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2005. С. 34–36.
14. Denhardt R., Denhardt J. The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review, 2000. Vol. 60, No. 6. P. 549–559.
15. Wilson W. The Study of Administration. Political Science Quarterly, 1887. Vol. 2, No. 2. P. 197–222. 5. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. С. 12–45.
16. Frederickson H. The Spirit of Public Administration. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. С. 56–78.
17. Князєв О. Система публічної влади в Україні: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2021. С. 10–15.
18. Про схвалення Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.04.2014 р. №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення 11.10.2025)

19. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 11.10.2025)
20. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення 11.10.2025)
21. Бюджетний кодекс: Закон України від 8.07.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 11.10.2025)
22. Податковий кодекс: Закон України від URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 11.10.2025)
23. Козаков В. Етика публічного управління: принципи та механізми реалізації. Одеса: Фенікс, 2018. С. 15–18.
24. Нестерович В.Ф. Конституційно-правові види громадського експертизи в Україні URL: <http://maup.com.ua/assets/files/expert/2/konstitucijno-pravovi-vidi-gromadskoi-ekspertizi-v-ukraini-2.pdf> (дата звернення 11.10.2025)
25. Кравченко С. О., Рачинський А. В. Публічне управління: концептуальні засади та сучасні тенденції. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.
26. Розенблум Д. Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector. New York: McGraw-Hill, 2008. С. 48–51.
27. Osborne S. The New Public Governance? Public Management Review, 2006. Vol. 8, No. 3. P. 377–387.
28. Надолішній П. І. Публічне управління: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2010. - 328 с.
29. Кравченко С. О., Рачинський А. В. Публічне управління: концептуальні засади та сучасні тенденції. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.
30. Simon H. A. Administrative Behavior. 4th ed. New York: Free Press, 1997. 368 p.
31. Simon H. A. Models of Bounded Rationality. Cambridge: MIT Press, 1982. 459 p.

32. Lindblom C. E. Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review*, 1979, vol. 39, no. 6, pp. 517–526.
33. Allison G., Zelikow P. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2nd ed. New York: Longman, 1999. 416 p.
34. OECD. *Evidence-Based Policy Making: A Guide*. Paris: OECD Publishing, 2016.
35. OECD. *Public Governance Review: Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2020.
36. SIGMA. *Principles of Public Administration*. Paris: OECD/EU, 2019.
37. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#n49> (дата звернення 11.10.2025).
38. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>(дата звернення 11.10.2025).
39. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>(дата звернення 11.10.2025).
40. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення 11.10.2025).
41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 11.10.2025).
42. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.10.2025).
43. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 16.10.2025)

44. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> Регламент Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 18.07.2007 № 950.
45. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.10.2025)
46. Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: Наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>
47. Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2004 № 308 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-2004-%D0%BF#Text>.
48. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
49. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#n13>
50. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Москва : Омега-Л, 2014. 528 с.
51. European Commission. Better Regulation Toolbox. Brussels : EC, 2021. 348 р.
52. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень. Київ : НАДУ, 2008. 320 с.
53. Dunn W. Public Policy Analysis. New York : Routledge, 2018. 464 p.
54. Rainey H. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 565 p.

55. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження кабінету Міністрів України від 30.08.2024 р. № 821-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14> (дата звернення 11.10.2025)
56. Rainey H. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 565 p.
57. Peters B. G. The Politics of Bureaucracy. London : Routledge, 2018. 328 p.
58. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєктів в рамках Програми відновлення України III: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2025 р. №161. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/162-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.10.2025)
59. Берзанюк Я. Категорія «якість закону» як складова принципу верховенства права та гарантія застосування судом найбільш сприятливого для особи тлумачення закону: Судово-юридична газета . 21.10.2020 р. URL:<https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1011199> (дата звернення 16.10.2025)
60. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 16.10.2025)
61. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення 16.10.2025)
62. Деякі питання управління публічними інвестиціями: Постанова Кабінету Міністрів України № 527 від 28.02.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.10.2025)
63. Уряд оприлюднив порядки щодо підготовки, оцінки та реалізації публічних інвестиційних проєктів та програм: URL:

<https://academy.dream.gov.ua/news/a09afae9-7eae-4a1e-b08d-6ca518a2fbce>(дата звернення 16.10.2025)

64. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 527: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 р. №1049. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.10.2025)

65. Проект Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.10.2025)

66. Юлдашев О. Х. Ю. Проблеми вдосконалення державної регуляторної політики в Україні: Монографія. — К. : МАУП, 2005. — 336 с.

67. Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2004 р. № 308 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.10.2025)

68. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>(дата звернення 18.10.2025)

69. Міністерство економіки України. Звіти про публічні обговорення (2022–2023). URL:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-130/zahid-537/zahid-progress-3720/organ-205/600-1980283860-6618dee303ad7.pdf?utm_source=chatgpt.com(дата звернення 16.10.2025)

70. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів від 03.11.2010 № 996.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>(дата звернення 18.10.2025)
71. НКРЕКП. Протоколи та звіти про проведення консультацій щодо проєктів регуляторних актів (2021–2024) URL: <https://www.nerc.gov.ua/protocols> (дата звернення 18.10.2025)
72. Про затвердження Типового положення про територіальні органи міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів від 25 травня 2011 р. N 563 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.10.2025)
73. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів від 17 січня 2018 р. № 55 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n46> (дата звернення 18.10.2025)
74. Постанова Верховного Суду від 18.11.2020, справа № 520/7805/19 URL: <https://iplex.com.ua/doc.php?regnum=104191425&red=10000349dded58e5b4bd81927a81590ba8fba2&d=5> (дата звернення 20.10.2025)
75. Верховний Суд у постанові від 23.02.2021 у справі № 826/15267/18 URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/82420761>(дата звернення 20.10.2025)
76. Ухвала Верховного Суду від 11.03.2022, справа № 580/634/21 URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/82420761>(дата звернення 20.10.2025)
77. Біла-Сушицька В. Державна політика: теорія і практика. – К., 2018. – 234.
78. Квасніцька О.О. Правове регулювання просторового розвитку та забудови територій в Україні: сучасні виклики в умовах війни та післявоєнної відбудови // Економіка та право. – 2022. - №3 (66). - С.60-71.
79. Партисипаторний бюджет у місцевому самоврядуванні: практичний досвід, Мінрегіон, 2021. <https://www.minregion.gov.ua>
80. Ухвала Верховного Суду від 11.03.2022: справа № 580/634/21. URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/82420761>(дата звернення 20.10.2025)

81. Судова практика щодо делегованих повноважень ОМС. Єдиний державний реєстр судових рішень: URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення 22.10.2025)
82. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#n303> (дата звернення 25.10.2025 р.)
83. Квасніцька О.О. Правова природа містобудівного моніторингу // Право та політичні науки. - В. 13. - 2025 р. URL:<https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/35> (дата звернення 25.10.2025 р.)
84. European Commission. Better Regulation Guidelines. Brussels, 2022. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://commission.europa.eu/system/files/2022-08/com_2022_366_1_en_act_part1_v2.pdf (дата звернення 25.10.2025 р.)
85. OECD/SIGMA. Principles of Public Administration. SIGMA Papers, Paris, 2019. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html (дата звернення 25.10.2025 р.)
86. Луніна І.О. Державні фінанси України та їх вплив на економічний розвиток : наук. доповідь / І.О. Луніна, О.В. Короткевич, Т.П. Вахненко ; Національна академія наук України, Ін-т економічного прогнозування. - К. : Ін-т економічного прогнозування НАН України, 2000. - 96 с.
87. John Bryson Strategic Management in Public Administration January 2020 DOI:10.1093/acrefore/9780190228637.013.13 URL: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration (дата звернення 25.10.2025 р.)
88. Peters B.G Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. Perspectives from Central and Eastern Europe 2019. URL:https://www.researchgate.net/publication/345383077_Guy_Peters_-_Institutional_Theory_in_Political_Science_The_New_Institutionalism_Perspectives_from_Central_and_Eastern_Europe. (дата звернення 25.10.2025 р.)

89. Kettunen P. Digital Governance. – Palgrave, 2022. – 435с.
90. OECD. Digital Government Review. – Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html (дата звернення 28.10.2025 р.)
91. SIGMA. Principles of Public Administration. – 2023. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення 28.10.2025 р.)
92. UN E-Government Survey 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022> (дата звернення 28.10.2025 р.)
93. Мінцифри України. Звіт цифрової трансформації 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik> (дата звернення 28.10.2025 р.)
94. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Tex> (дата звернення 28.10.2025 р.)
95. European Commission Digital Strategy, 2022. URL: https://commission.europa.eu/publications/european-commission-digital-strategy_en (дата звернення 30.10.2025 р.)
96. EU4Digital. Trembita Interoperability System. – 2022. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/areas/vdoskonalennya-czyfrovoyi-infrastruktury/> (дата звернення 30.10.2025 р.)
97. Margetts H. Digital Era Governance. – Oxford, 2020. – 267 p.
98. Kim S. Public Analytics. – Cambridge, 2021. 11. Janssen M. Big Data in Governance. – GIQ, 2021. – 47 p.
99. Smart City Index 2023. URL: <https://smacite.eu/en/dissemination/posts/93-imd-smart-city-index-2023> (дата звернення 30.10.2025 р.)
100. OECD. Analytical Capacity of Government. – 2022. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/

- oecd/en/publications/reports/2022/04/innovative-capacity-of-governments_e3de34c4/52389006-en.pdf (дата звернення 02.11.2025 р.)
101. . Wirtz J. AI in Public Sector. – PMR, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/354008885_Artificial_Intelligence_in_the_Public_Sector_-_a_Research_Agenda (дата звернення 02.10.2025 р.)
102. EU Artificial Intelligence Act. – 2023. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/> (дата звернення 02.11.2025 р.)
103. OECD AI Observatory. – Paris, 2024. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/artificial-intelligence-data-and-competition_9d0ac766/e7e88884-en.pdf (дата звернення 02.11.2025 р.)
104. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2023. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/community/networking/organisations/ministry-digital-transformation-ukraine> (дата звернення 03.11.2025 р.)