

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ**  
**ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,  
інформатики та менеджменту**

**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**Кваліфікаційна робота бакалавра**  
**ТЕХНОЛОГІЇ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В**  
**ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

Виконала: здобувачка

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання ОПП

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**МІНЕСКУРТ Крістіна Сергіївна**

Науковий керівник:

доктор наук з державного управління, професор

**БІЛИНСЬКА Марина Миколаївна**

**Одеса – 2026**

**Мінескурт К. С. Технології ухвалення управлінських рішень в публічному адмініструванні :** кваліфікаційна (бакалаврська) робота : 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. кваліф. роб. : М. М. Білинська, д. н. з держ. упр., професор. Одеса, 2026. 62 с.

### *Анотація*

Здійснено аналіз теоретичних засад і сучасних технологій ухвалення управлінських рішень у сфері публічного адміністрування. Показано зростання значення результативних управлінських рішень за умов трансформації державного управління, децентралізації влади, цифровізації суспільства, європейської інтеграції України, воєнного стану, що вимагає оперативності та гнучкості дій.

Розкрито сутність управлінських рішень, проаналізовано нормативно-правове й методологічне забезпечення, програмно-цільове та проєктне регулювання, цифрові технології й системи підтримки ухвалення рішень, залучення громадськості.

Визначено критерії результативності: ефективність, економічність, своєчасність, соціальна спрямованість. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління в Україні.

*Ключові слова:* публічне адміністрування, управлінські рішення, технології прийняття рішень, цифрове урядування, децентралізація.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ</b> .....	7
1.1. Роль управлінських рішень у системі публічного управління.....	7
1.2. Етапи процесу ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні.....	16
Висновки до розділу 1 .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ</b> .....	24
2.1. Програмно-цільовий та проектний підходи до ухвалення рішень .....	24
2.2. Використання цифрових та електронних технологій у прийнятті рішень ..	29
2.3. Партисипативні технології та залучення громадськості до ухвалення рішень .....	34
Висновки до розділу 2 .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....	40
3.1. Критерії ефективності управлінських рішень у публічному адмініструванні .....	40
3.2. Моніторинг, контроль та оцінка реалізації управлінських рішень.....	44
3.3. Перспективи розвитку технологій ухвалення управлінських рішень в Україні .....	49
Висновки до розділу 3 .....	52
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56

## ВСТУП

*Актуальність теми* дослідження зумовлена зростанням ролі ефективного публічного управління в умовах трансформації державного устрою, децентралізації влади, цифровізації суспільства та інтеграції України до європейського простору. У сучасних умовах саме якість управлінських рішень визначає результативність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, рівень довіри громадян до влади, ефективність використання бюджетних ресурсів і сталий розвиток територій. Ускладнення соціально-економічних процесів, зростання суспільних очікувань, необхідність оперативного реагування на кризові виклики актуалізують потребу впровадження сучасних технологій ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли швидкість, обґрунтованість і ефективність управлінських рішень безпосередньо впливають на безпеку громадян, функціонування критичної інфраструктури та стійкість держави. Підвищення ефективності управлінських рішень у цей період є критичною умовою збереження життя людей, забезпечення безперервності роботи державних інституцій, підтримки економічної стабільності та зміцнення державного суверенітету. Об'єктом дослідження є процес ухвалення управлінських рішень у системі публічного адміністрування. Предметом дослідження виступають сучасні технології, механізми та інструменти ухвалення управлінських рішень у публічному секторі.

*Об'єктом дослідження* є процес ухвалення управлінських рішень у системі публічного адміністрування.

*Предметом дослідження* виступають сучасні технології, механізми, методи та інструменти ухвалення управлінських рішень у публічному секторі,

зокрема із застосуванням цифрових технологій та інструментів участі громадськості.

Аналіз сучасних наукових досліджень показує, що низка вітчизняних та зарубіжних авторів досліджує процес прийняття управлінських рішень, а також методи і технології їх розробки. Серед них можна виділити: М. Беседіна, В. Горбатенка, В. Нагаєва, Р. Панухника, М. Кляшторного, І. Бутовську, В. Теліну, В. Тертичку та інших.

Проблематика методів і технологій розробки управлінських рішень широко досліджується і в працях зарубіжних учених. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії прийняття рішень зробили Г. Саймон, який обґрунтував концепцію обмеженої раціональності у процесі прийняття управлінських рішень, Дж. Марч, що досліджував організаційні процеси ухвалення рішень, а також Дж. Кінгдон, який розробив модель формування публічної політики через взаємодію потоків проблем, політики та політичних можливостей. Питання використання аналітичних методів, цифрових технологій і систем підтримки прийняття рішень у публічному управлінні висвітлюються у працях таких дослідників, як Д. Осборн, Т. Геблер, Д. Друкер, М. Барзелей та інших. Їхні дослідження зосереджені на підвищенні ефективності управління, впровадженні інноваційних підходів до державного менеджменту та використанні сучасних технологій у процесі формування і реалізації управлінських рішень.

*Метою роботи* є комплексний аналіз теоретичних засад і сучасних технологій ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні та обґрунтування напрямів їх удосконалення в Україні

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. розкрити теоретичні основи та сутність управлінських рішень як базового елементу публічного адміністрування;
2. проаналізувати нормативно-правове та методологічне забезпечення їх прийняття, включно з програмно-цільовим і проєктним підходами;

3. дослідити використання сучасних цифрових технологій і механізмів участі громадськості у процесі ухвалення рішень;

4. визначити критерії ефективності та напрями вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень в Україні, особливо в умовах воєнного стану.

*Методи дослідження.* У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень;

системний підхід – для розгляду процесу ухвалення рішень як цілісної системи;

порівняльний метод – для зіставлення різних технологій управління;

структурно-функціональний аналіз – для визначення ролі окремих елементів механізму прийняття рішень;

метод узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління та адміністрування, офіційні статистичні дані, матеріали органів державної влади та місцевого самоврядування, аналітичні звіти міжнародних організацій.

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів публічної влади з метою підвищення ефективності процесу ухвалення управлінських рішень, удосконалення процедур планування, моніторингу та оцінювання управлінських заходів, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку.

# РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### 1.1. Роль управлінських рішень у системі публічного управління

Управлінські рішення займають центральне місце в системі публічного управління, оскільки вони визначають напрямки діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, впливають на реалізацію політики та забезпечують задоволення публічних інтересів. Публічне управління передбачає координацію різноманітних ресурсів і процесів для досягнення суспільно значущих цілей, і саме через управлінські рішення ці цілі отримують конкретну форму та стають предметом практичної реалізації. Без належного прийняття рішень ефективне функціонування публічних інститутів неможливе, адже саме рішення забезпечують перетворення стратегічних завдань у практичні дії [15].

У загальному розумінні рішення означає вибір певного способу дій, прояв ініціативи та отриманий результат. Управлінські рішення виникають як наслідок аналітичної роботи, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору найдоцільнішої альтернативи серед можливих варіантів для досягнення поставленої мети.

Поняття «управлінське рішення» визначається як розроблений і прийнятий проект соціальних змін, що формалізовано закріплюється документально. Таке рішення є інструментом управлінського впливу, засобом регулювання та вираження управлінських відносин у певному історичному та соціальному контексті. В публічному секторі управлінське рішення передбачає цілеспрямоване впливання на об'єкт управління, ґрунтуючись на достовірних даних про конкретну ситуацію, визначення мети та формування програми для

досягнення результатів публічного управління. Прийняття таких рішень відбувається усвідомлено публічним службовцем, який обирає певну дію, що потім оформлюється в офіційній формі [33,с.115].

У більш широкому сенсі управлінське рішення – це прояв владної волі держави, що отримує офіційне оформлення через державні акти або рішення посадових осіб відповідно до їх компетенції. Прийняття державного рішення розглядається як процес свідомого вибору одного з можливих способів досягнення визначеної мети. Як зазначають дослідники, державне рішення виступає актом соціального управління, який регулює виникнення, зміст або припинення суспільних відносин, а його ефективність залежить від здатності оцінювати сучасну ситуацію, використовувати політичний досвід та прогнозувати наслідки.

У системі публічного управління управлінські рішення виступають ключовим інструментом реалізації державної політики, забезпечення ефективного функціонування органів влади та досягнення суспільно значущих результатів. Вони визначають напрями розвитку територій, механізми реалізації державних програм і рівень ефективності використання ресурсів.

Наукові дослідження підкреслюють, що сутність публічного управління полягає у взаємодії державної влади, місцевого самоврядування та суспільства задля реалізації публічних інтересів. Зокрема, С. Лащук та О. Лісевич [36] наголошують, що управлінські рішення є формою практичного втілення владних повноважень та інструментом координації діяльності різних інституцій публічної влади [42]. Вони забезпечують узгодженість дій суб'єктів управління та формують основу для реалізації стратегічних цілей держави.

О. Кравченко розглядає управлінські рішення у контексті стратегічного управління, підкреслюючи їхню роль у визначенні довгострокових пріоритетів розвитку [39]. Автор зазначає, що якісні управлінські рішення повинні базуватися на аналізі соціально-економічних процесів, прогнозуванні можливих ризиків та врахуванні інтересів різних груп населення.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває адаптивність управлінських рішень. В. Круглов зазначає, що в умовах воєнного стану система публічного управління потребує швидкого прийняття рішень, здатних забезпечити стабільність функціонування державних інституцій та підтримку громад [32]. Це вимагає використання гнучких моделей управління та ефективної координації між рівнями влади.

Водночас важливою умовою ефективності управлінських рішень є належний контроль за їх виконанням. А. Маринушкін підкреслює, що механізми контролю сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, забезпечують відповідальність посадових осіб і дозволяють оцінювати результативність реалізації управлінських рішень [40].

Управлінське рішення можна розглядати як діяльність в управлінській системі, пов'язану з підготовкою, вибором і реалізацією певних дій, тобто як етап управлінського процесу. Воно також може розумітися як прогнозовані дії керуючої системи щодо контрольованої підсистеми.

Основні характеристики державних управлінських рішень включають орієнтацію на проблеми державного рівня, формальну фіксацію у вигляді нормативних та програмних документів, включення в державно-управлінські відносини, формування адміністративних впливів, впровадження всім суб'єктам суспільних відносин та забезпечення державними ресурсами.

Прийняття рішень у публічному секторі здійснюється різними механізмами, які залежать від функцій, специфіки органу та стану соціального середовища. Механізм управлінських рішень передбачає поєднання розподілу влади та управлінських технологій. Публічна служба, як інститут, оцінює та вирішує проблеми, підтримуючи відносини з громадянами та реалізуючи функції держави, такі як безпека населення, забезпечення суверенітету, регулювання суспільних благ та соціальна справедливість [38].

Роль управлінських рішень у публічному управлінні багатоаспектна. По-перше, вони виступають інструментом реалізації державної політики та

програм. Кожне рішення, прийняте на різних рівнях публічного управління, відображає конкретні завдання, визначені законодавством, урядовими стратегічними планами або місцевими програмами розвитку. Через управлінські рішення визначаються пріоритети, розподіляються ресурси, встановлюються терміни виконання та критерії оцінки ефективності. Таким чином, управлінське рішення формує своєрідну «каркасну структуру» діяльності органів публічного управління, забезпечуючи узгодженість дій різних служб і департаментів.

Також управлінські рішення виконують регуляторну функцію, оскільки вони визначають рамки діяльності суб'єктів публічного управління, встановлюють стандарти та правила поведінки, які забезпечують дотримання законодавчих норм і принципів публічної служби [49]. Наприклад, рішення щодо впровадження нових процедур у сфері надання адміністративних послуг або управління державними фінансами дозволяють не лише підвищити ефективність процесів, а й забезпечити прозорість та підзвітність публічної влади перед громадянами.

Можна стверджувати, що управлінські рішення є інструментом адаптації системи публічного управління до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Соціально-економічні, політичні та технологічні зміни в суспільстві потребують швидкої реакції органів влади, і лише завдяки ефективним рішенням можливо забезпечити своєчасне коригування політики, планів та програм. З цієї точки зору управлінські рішення виконують функцію мобілізації ресурсів, перерозподілу функцій і визначення пріоритетів, що дозволяє органам влади залишатися гнучкими та реагувати на нові виклики [37].

Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні має багаторівневу структуру і включає підготовчий, аналітичний, вибірковий та контрольний етапи. На підготовчому етапі визначається проблемна ситуація, збирається та аналізується інформація, формуються завдання та критерії оцінки рішень. Аналітичний етап передбачає розробку альтернативних варіантів дій і

їх оцінку з урахуванням ефективності, здійсненості та впливу на публічні інтереси. Вибірковий етап включає прийняття оптимального рішення з урахуванням наявних ресурсів, ризиків та можливих наслідків. На контрольному етапі здійснюється реалізація рішення, моніторинг його виконання та оцінка результативності. Така структурованість процесу забезпечує системність і послідовність у діяльності органів публічного управління.

Важливим аспектом ролі управлінських рішень є їх вплив на ефективність взаємодії з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Через рішення встановлюються стандарти надання публічних послуг, регламентуються механізми залучення громадськості до процесу прийняття рішень, визначаються форми контролю та зворотного зв'язку. Ефективні управлінські рішення дозволяють підвищити довіру населення до органів влади, зміцнити легітимність публічних інститутів і створити умови для активної участі громадян у суспільних процесах [44, с.65].

Не менш важливою є стратегічна роль управлінських рішень у формуванні довгострокових цілей публічного управління. Через них встановлюються основні напрямки розвитку системи, визначаються пріоритетні сфери діяльності та формуються політики, що забезпечують стабільність і поступовий розвиток суспільства. Управлінські рішення сприяють координації між різними рівнями та підрозділами влади, дозволяють забезпечити узгодженість дій у реалізації державних програм та оптимізувати використання наявних ресурсів.

Одним із ключових принципів ефективних управлінських рішень є їх відповідність публічним інтересам та реалістичність їх реалізації. Прийняття рішення не обмежується лише визначенням найоптимальнішого варіанту з точки зору ефективності; воно повинно враховувати наявність фінансових, кадрових та технічних ресурсів, ризики виконання та можливі наслідки для суспільства. Тільки за умови комплексного підходу до оцінки альтернатив і

врахування всіх аспектів реалізації рішення можна забезпечити його результативність та довготривалу ефективність.

Таким чином, управлінські рішення виконують багатогранну роль у системі публічного управління. Вони забезпечують реалізацію державної політики, регулюють діяльність органів влади та суб'єктів публічного управління, сприяють адаптації системи до змінних умов, визначають пріоритети та ресурси, формують стандарти взаємодії з громадськістю і забезпечують стратегічний розвиток публічної сфери. Ефективність управлінських рішень прямо впливає на результативність роботи органів влади, рівень довіри громадян до держави та здатність публічного управління виконувати свою головну функцію – задоволення суспільних потреб і захист публічних інтересів.

## **1.2. Етапи процесу ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні**

Характер вирішення управлінських завдань значною мірою визначається співвідношенням між антиципуючими процесами та процесами контролю. Іншими словами, успішність прийняття рішень залежить від того, наскільки ефективно особа або група здатні передбачати наслідки своїх дій та одночасно здійснювати контроль над процесом реалізації рішень. Процес прийняття рішень у загальному вигляді можна розглядати як сукупність логічно послідовних дій, що включають кілька ключових етапів: формулювання проблемної ситуації, збір та аналіз інформації щодо досліджуваного явища, постановку конкретних завдань і розробку можливих альтернативних варіантів дій.

Процес ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні є багатоступеневим і складним, що забезпечує науково обґрунтоване та ефективне функціонування органів влади. Він включає кілька ключових етапів:

виявлення проблеми, збір та аналіз інформації, формування альтернатив, оцінка ризиків, прийняття рішення та його впровадження, а також контроль за виконанням.

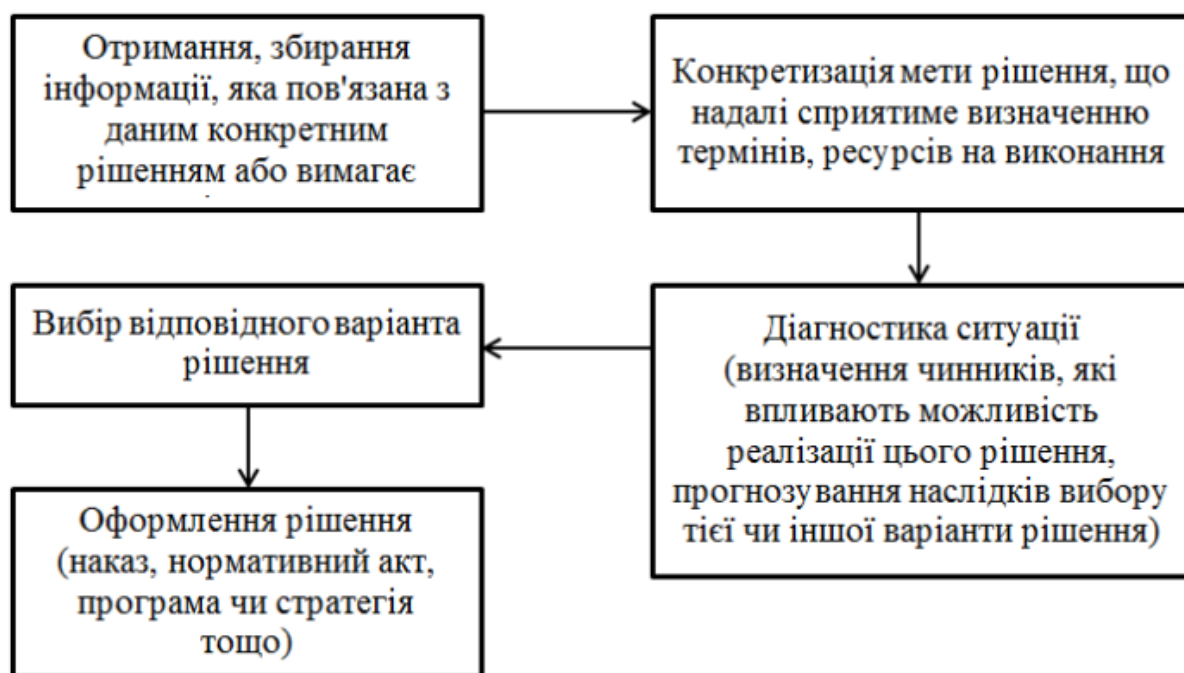
Кравченко О. І. підкреслює, що успіх ухвалення рішень залежить від системності підходу та узгодженості дій на всіх рівнях управління. На етапі виявлення проблеми визначаються критичні питання, що потребують втручання органів публічної влади [26]. Наступний етап передбачає аналіз даних, прогнозування наслідків різних альтернатив та вибір оптимального рішення з урахуванням стратегічних цілей.

В. Круглов звертає увагу на необхідність адаптації процесу ухвалення рішень у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану, коли швидкість реакції та гнучкість управлінських рішень стають критично важливими [37]. Впровадження рішень супроводжується контролем та оцінкою результатів, що дозволяє коригувати політику в реальному часі.

Маринушкін А. Г. підкреслює роль механізмів контролю на всіх етапах процесу, що забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність прийнятих рішень [40]. Практичні приклади Журавльова та співавторів [13] демонструють, як у правовому та кризовому контексті адаптуються етапи ухвалення рішень, зберігаючи функціональність системи публічного управління.

Процес прийняття рішень можна представити як послідовність етапів, що мають певну логічну структуру. Спершу необхідно всебічно усвідомити і формалізувати вихідну проблемну ситуацію, тобто визначити сутність проблеми, її причини, межі впливу та потенційні наслідки. Цей етап є фундаментальним, адже від точності і повноти первинної оцінки залежить ефективність наступних дій. Важливою складовою є також аналіз інформації щодо проблеми, що включає збір даних, вивчення статистичних матеріалів, дослідження наявних практик, а також залучення експертної думки, якщо це необхідно.

Наступним кроком є формулювання завдань та визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися ефективність рішень. На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти дій, які повинні бути чітко окреслені та взаємовиключні, щоб забезпечити можливість об'єктивного порівняння. Для оцінки альтернатив застосовуються як кількісні, так і якісні методи, зокрема аналіз ризиків, економічна ефективність, соціальний вплив та відповідність публічним інтересам. За потреби проводяться спеціальні дослідження, такі як маркетингові або соціально-психологічні, щоб отримати більш повну картину можливих наслідків кожного варіанту.



**Рис.1.1. Етапи прийняття управлінського рішення**

*Джерело : розроблено автором самостійно*

Після того як варіанти визначені, здійснюється їх оцінка та відбір оптимального рішення. При цьому оцінюються не лише показники ефективності, але й реалістичність їхнього впровадження, що включає наявність необхідних ресурсів, кадрового потенціалу та технічної можливості реалізації. Важливо, що оптимальне рішення не завжди автоматично вирішує

проблему в повному обсязі [33] . Воно має поєднувати ефективність із реалістичністю та відповідати критеріям здійсненності.

Наступним етапом є формалізація та документування обраного варіанту, що передбачає його затвердження у вигляді стратегічного, організаційного або оперативного рішення. Це дозволяє перетворити розроблену альтернативу на офіційно прийняте управлінське рішення, готове до реалізації. Після затвердження рішення розробляється план або програма дій, яка деталізує конкретні кроки щодо його виконання, а також відповідальність учасників процесу. Планування передбачає визначення часових рамок, ресурсного забезпечення та механізмів контролю, що забезпечує можливість своєчасного коригування дій у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Далі інформація про прийняте рішення транслюється виконавцям, забезпечуючи їх розуміння завдань і очікуваних результатів. На цьому етапі особливо важливим є чітке донесення цілей, очікуваних показників та критеріїв оцінки, щоб уникнути розбіжностей у виконанні завдань та забезпечити максимальну узгодженість дій усіх учасників процесу[21].

Контроль за виконанням рішення є наступним ключовим етапом. Він включає відстеження прогресу, порівняння фактичних результатів із запланованими, а також своєчасну корекцію процесу у випадку відхилень. Систематичний контроль дозволяє підвищити ефективність реалізації рішень і знизити ризик негативних наслідків. Після завершення виконання проводиться аналіз результатів та оцінка ступеня вирішення проблемної ситуації, а також відповідності дій публічним інтересам.

Отже, методологія прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті ґрунтується на принципі оптимізації вибору того варіанту, який у певних параметрах перевершує інші альтернативи. Вихідна ситуація при прийнятті рішення зазвичай характеризується наявністю початкових даних, чітко визначеною метою та набором альтернативних, взаємовиключних варіантів [18]. Для ефективного вибору рішення важливо визначити клас

конкуруючих рішень і способи оцінки їхньої цінності. Оцінка здійснюваності та ресурсної забезпеченості кожного варіанту дозволяє визначити, наскільки обране рішення реалістичне та придатне для впровадження на практиці.

### 1.3. Нормативно-правове забезпечення ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні

Нормативно-правове забезпечення (табл. 1.1) ухвалення управлінських рішень у системі публічного управління в Україні є чітко структурованою та ієрархічно впорядкованою системою нормативних актів, що регламентують порядок підготовки, прийняття, оформлення, реалізації та контролю за виконанням рішень органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.1.

#### Нормативно-правове забезпечення ухвалення управлінських рішень в Україні

Нормативно-правовий акт	Що регулює щодо управлінських рішень
Конституція України (1996)	Встановлює базові принципи: законність, верховенство права, народовладдя, права і свободи людини; визначає, що органи влади діють лише в межах повноважень
Закон України «Про адміністративну процедуру» (2022)	Регламентує повний процес ухвалення адміністративних рішень: етапи, принципи (пропорційність, обґрунтованість, неупередженість), право бути вислуханим, мотивованість рішень
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997)	Визначає порядок ухвалення рішень місцевими радами, голосування, кворум, форми актів та їх оприлюднення
Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011)	Забезпечує прозорість управлінських рішень, обов'язкове оприлюднення проєктів актів і рішень органів влади
Закон України «Про запобігання корупції» (2014)	Регулює запобігання конфлікту інтересів, декларування, антикорупційну експертизу рішень
Закон України «Про звернення громадян» (1996)	Встановлює порядок розгляду звернень, скарг і пропозицій, які впливають на прийняття управлінських рішень
Бюджетний кодекс України	Регламентує ухвалення фінансово-управлінських рішень у сфері бюджету, планування та використання коштів

## Продовження табл. 1.1.

Податковий кодекс України	Визначає порядок ухвалення податкових рішень і повноваження контролюючих органів
Закон «Про правовий режим воєнного стану»	Дозволяють спрощення процедур ухвалення рішень, розширення повноважень органів влади, підвищену оперативність управління

*Джерело : складено автором самостійно*

Оснoву нoрмативнoгo рeгулювaння стaнoвить Кoнституція Укpaїни, прийнята 28 червня 1996 року [25]. Стаття 19 закріплює фундаментальний принцип законності, відповідно до якого органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначені Конституцією і законами України [25]. Стаття 3 проголошує людину, її життя і гідність найвищою соціальною цінністю. Стаття 8 встановлює принцип верховенства права, а стаття 5 – принцип народовладдя. Стаття 34 гарантує право на свободу думки і слова та доступ до інформації, а стаття 40 право громадян направляти індивідуальні чи колективні звернення до органів влади. У сукупності ці норми визначають обов'язкові конституційні рамки для будь-якого управлінського рішення[25].

Ключовим спеціальним законом є Закон України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX від 17 лютого 2022 року (набрав чинності 15 грудня 2023 року) [14]. Цей закон уперше системно врегулював загальні правила розгляду адміністративних справ органами виконавчої влади, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування. Закон встановлює принципи адміністративної процедури: законність, пропорційність, рівність перед законом, обґрунтованість, неупередженість, добросовісність, своєчасність та ефективність. Він передбачає право особи бути заслуханою перед прийняттям несприятливого рішення, право доступу до матеріалів справи, право подавати докази та заперечення. Обов'язковою є вимога мотивованості адміністративного акта орган влади повинен чітко зазначити

фактичні обставини та норми права, що стали підставою для прийняття рішення. Закон також регламентує строки розгляду справ та порядок адміністративного і судового оскарження.

Важливе значення має Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року [15]. Він визначає порядок прийняття рішень місцевими радами, їх виконавчими органами та головами громад. Закон регламентує процедуру скликання сесій, вимоги до кворуму, порядок голосування, форми актів (рішення, розпорядження), а також обов'язковість їх офіційного оприлюднення.

Принцип відкритості та прозорості забезпечує Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року [16]. Він зобов'язує органи влади оприлюднювати проекти нормативно-правових актів, звіти про їх виконання, інформацію про використання бюджетних коштів. Це створює правові передумови для громадського контролю та участі громадян у формуванні управлінських рішень.

Антикорупційний аспект регулюється Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року [17]. Закон передбачає обов'язок посадових осіб декларувати майно і доходи, повідомляти про конфлікт інтересів та утримуватися від участі в ухваленні рішень за його наявності. Крім того, нормативно-правові акти підлягають антикорупційній експертизі.

Порядок розгляду заяв, скарг і пропозицій громадян визначає Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року. Він встановлює строки розгляду звернень (до 30 днів), вимоги до їх обґрунтованого вирішення та відповідальність посадових осіб за порушення процедури [18]. У сфері фінансових рішень ключову роль відіграє Бюджетний кодекс України, який визначає процедуру складання, розгляду, затвердження та виконання державного і місцевих бюджетів. Податкові рішення ухвалюються відповідно до Податкового кодексу України, який регламентує повноваження контролюючих органів та порядок прийняття податкових повідомлень-рішень [13].

На рівні підзаконного регулювання значну роль відіграють акти Кабінет Міністрів України, зокрема Регламент Кабінету Міністрів України, затверджений постановою уряду. Він встановлює порядок підготовки проєктів актів, їх погодження між міністерствами, проведення правової експертизи Міністерством юстиції та процедуру внесення на розгляд уряду. Нормативні акти можуть також видаватися Президентом України у формі указів і розпоряджень у межах конституційних повноважень.

Законодавчу основу функціонування всієї системи формує Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади. Саме вона ухвалює закони, що визначають компетенцію органів виконавчої влади, встановлюють адміністративні процедури та гарантії прав громадян.

Особливого значення набуло нормативне регулювання в умовах воєнного стану, у цей період допускається спрощення окремих процедур та розширення повноважень виконавчих органів, однак збережено обов'язковість дотримання принципів законності та пропорційності.

Управлінські рішення в публічному секторі оформлюються у формі нормативно-правових актів загальної дії, індивідуальних адміністративних актів або організаційно-розпорядчих документів. Усі вони повинні відповідати Конституції та законам України, не суперечити актам вищої юридичної сили та підлягати судовому контролю.

Нормативно-правове забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень в Україні та в Європейський Союз має спільну стратегічну мету утвердження принципів належного адміністрування (*good administration*), забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності управління, а також гарантування захисту прав людини і законних інтересів бізнесу. Водночас ці системи формувалися в різних правових традиціях, що зумовлює певні відмінності у джерелах права, рівні уніфікації процедур і механізмах імплементації принципів адміністративного права [12].

У Європейському Союзі відсутній єдиний обов'язковий кодекс адміністративної процедури для всіх держав-членів, оскільки адміністративне право здебільшого належить до національної компетенції. Однак сформовано так званий Європейський адміністративний простір (European Administrative Space), що ґрунтується на спільних стандартах, вироблених у практиці Суду Європейського Союзу (CJEU), а також у межах ініціатив SIGMA/OECD [9]. Ключові принципи належного адміністрування закріплені в Хартії основних прав Європейського Союзу, зокрема у статті 41, яка гарантує право кожної особи на неупереджений і справедливий розгляд її справи, право бути заслуханою, отримати мотивоване рішення та мати доступ до матеріалів провадження [12].

Додатковий вплив на формування стандартів адміністративного права в ЄС мав проєкт ReNEUA (Research Network on EU Administrative law), який розробив модельні правила адміністративної процедури [11]. Хоча ці правила не є обов'язковими, вони стали орієнтиром для гармонізації національного законодавства держав-членів.

Багато країн ЄС мають власні кодифіковані акти адміністративної процедури. Наприклад, у Німеччині діє Закон про адміністративну процедуру (VwVfG) 1976 року, в Австрії – Загальний адміністративний процесуальний акт 1925 року (з подальшими змінами), у Польщі та Чехії – власні адміністративні кодекси. Незважаючи на відмінності, усі вони базуються на спільних принципах: законності, пропорційності, участі сторін, мотивованості рішень та ефективного судового контролю [10].

В Україні системне реформування адміністративних процедур відбулося з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX від 17 лютого 2022 року, який набрав чинності 15 грудня 2023 року [2]. Цей закон став ключовим елементом адаптації українського законодавства до стандартів ЄС у межах реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та виконання критеріїв, пов'язаних із набуттям статусу кандидата на членство (з 2022 року).

Закон запровадив єдину уніфіковану адміністративну процедуру для органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічної адміністрації. У статті 4 закріплено дванадцять принципів, які майже повністю відповідають європейським стандартам: верховенство права, законність, рівність перед законом, пропорційність, обґрунтованість, неупередженість, відкритість, своєчасність, ефективність, презумпція правомірності дій особи, офіційність та право на участь у процедурі [14].

Порівняльний аналіз засвідчує значний рівень зближення української та європейської моделей. По-перше, принципи належного адміністрування практично ідентичні тим, що сформульовані у практиці CJEU та в Хартії ЄС. Також українська система навіть більш централізована, оскільки має єдиний загальний закон, що поширюється на всю публічну адміністрацію, тоді як у ЄС гармонізація здійснюється переважно через судову практику та секторальне право [47]. І звичайно, гарантії для громадян – право бути заслуханим, отримати мотивоване рішення, подати адміністративну скаргу або звернутися до суду відповідають європейським вимогам.

Важливою складовою української моделі є поєднання Закону «Про адміністративну процедуру» із законодавством про доступ до публічної інформації та антикорупційними нормами. Це забезпечує додаткові гарантії прозорості, відкритості та запобігання конфлікту інтересів, що також відповідає стандартам ЄС.

Водночас існують і відмінності. У Європейському Союзі значну роль відіграє судовий прецедент та практика CJEU, яка розвиває й уточнює зміст принципів належного адміністрування. В Україні основний акцент зроблено на законодавчому врегулюванні та кодифікації процедур. Крім того, для України актуальними залишаються виклики повної імплементації нового закону: необхідність підготовки державних службовців, гармонізації галузевого законодавства (податкового, екологічного, митного) та подолання залишків надмірної бюрократії.

Європейські інституції оцінюють прийняття Закону як важливий крок у межах Кластера 1 «Основи» переговорного процесу щодо вступу до ЄС. Подальший прогрес залежить від реальної практики застосування норм, цифровізації адміністративних процедур та зміцнення механізмів контролю [10].

Отже, нормативно-правове забезпечення ухвалення управлінських рішень в Україні вже значною мірою гармонізоване з європейськими стандартами. Запровадження уніфікованої адміністративної процедури засвідчує перехід від фрагментарної пострадянської моделі до системи, орієнтованої на права людини, ефективність і передбачуваність. Подальша імплементація цих норм сприятиме зміцненню довіри до публічної влади та прискоренню інтеграції України до європейського правового простору.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі досліджено теоретичні засади управлінських рішень у системі публічного адміністрування та визначено їх значення для функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування. Встановлено, що управлінські рішення формують основу реалізації державної політики, забезпечують координацію діяльності суб'єктів публічної влади та спрямовують управлінські процеси на досягнення суспільно значущих результатів. Від якості рішень залежить ефективність використання ресурсів, рівень довіри населення до влади та результативність державного управління.

Проаналізовано сутність управлінського рішення як форми реалізації владних повноважень, що оформлюється у вигляді нормативних, організаційних або адміністративних актів. З'ясовано, що процес ухвалення рішень має багатоступеневий характер і включає визначення проблеми, збір та аналіз інформації, розробку альтернатив, вибір оптимального варіанта, його реалізацію та контроль виконання.

Окрему увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню ухвалення управлінських рішень в Україні. Встановлено, що основу правового регулювання становлять Конституція України, Закон України «Про адміністративну процедуру», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», антикорупційне законодавство та інші нормативно-правові акти. Доведено, що сучасна система адміністративних процедур поступово гармонізується з європейськими стандартами належного адміністрування та орієнтується на принципи законності, прозорості, підзвітності й захисту прав громадян.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

#### 2.1. Програмно-цільовий та проектний підходи до ухвалення рішень

Програмно-цільовий метод (ПЦМ) сьогодні є ключовим інструментом бюджетного планування та управління державними фінансами в Україні. Його застосування законодавчо закріплено у статті 20 Бюджетного кодексу України, що визначає ПЦМ як основний механізм формування та виконання бюджету, орієнтований на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Впровадження цього підходу розпочалося на початку 2000-х років, а з 2002 року він почав активно використовуватися центральними органами виконавчої влади. Особливо значне поширення ПЦМ отримав у період 2015–2023 років, коли реформа системи управління публічними фінансами спрямувала бюджетну політику на результативність, прозорість та підзвітність. Нині програмно-цільовий метод застосовується всіма розпорядниками бюджетних коштів як на державному, так і на місцевому рівнях.

Сутність ПЦМ полягає у переході від традиційного витратного підходу до результатноорієнтованого бюджетування. Якщо раніше фінансування розподілялося за статтями витрат (заробітна плата, матеріали, обладнання тощо), то програмно-цільовий метод концентрується на досягненні визначених суспільних результатів. Це означає, що кожна бюджетна програма повинна мати чітко сформульовану мету, конкретні завдання та вимірювані показники ефективності. Таким чином, бюджетні кошти розглядаються не просто як витрати, а як інвестиції у досягнення соціально значущих результатів.

Програмно-цільовий та проектний підходи є важливими інструментами підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень у публічному

управлінні, оскільки вони дозволяють структурувати процеси управління навколо конкретних цілей і завдань. За О.І. Кравченком, програмно-цільовий підхід передбачає визначення стратегічних цілей на середньо- та довгостроковий період, формування програм для їх досягнення та розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів [33]. Такий підхід забезпечує узгодженість між державними пріоритетами та конкретними результатами діяльності органів влади, а також дозволяє прогнозувати наслідки рішень і визначати індикатори ефективності.

У свою чергу, проектний підхід, як зазначає В.М. Круглов[32], орієнтується на реалізацію конкретних ініціатив із чіткими термінами, бюджетами та очікуваними результатами. Його застосування особливо ефективно в умовах криз або високої невизначеності, коли швидкість реакції та гнучкість управлінських рішень стають критично важливими. Саме завдяки цьому підходу органи влади можуть оперативно адаптувати свої дії до змінних умов та досягати запланованих результатів.

Практичні приклади застосування обох підходів наводять М. Брага , С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак та Т. Лепьошкіна у контексті об'єднаних територіальних громад [5]. Вони показують, як стратегічне планування та проектна реалізація програм сприяють розвитку громад і підвищенню якості життя громадян.

Нарешті, А.Г. Маринушкін підкреслює, що ефективність будь-якого підходу значною мірою залежить від системи контролю та моніторингу, яка дозволяє вчасно коригувати дії, оцінювати їх результативність і забезпечувати прозорість управлінських процесів [40]. Таким чином, поєднання програмно-цільового та проектного підходів забезпечує стратегічну спрямованість і оперативну гнучкість публічного управління, що є критично важливим у сучасних умовах розвитку держави та громад.

Основними елементами програмно-цільового методу є бюджетні програми, паспорти бюджетних програм, бюджетні запити, система

результативних показників та механізми моніторингу і звітності. Бюджетна програма виступає базовою одиницею планування, яка об'єднує комплекс заходів, спрямованих на досягнення певної мети державної політики. У межах кожної програми визначаються завдання та показники результативності (KPI), що дозволяють оцінювати ефективність використання бюджетних коштів. Паспорт бюджетної програми містить детальний опис цілей, очікуваних результатів, обсягів фінансування та індикаторів оцінки. Бюджетний запит, у свою чергу, є документом, у якому розпорядники коштів обґрунтовують необхідність фінансування програм, демонструючи їх відповідність стратегічним пріоритетам держави.

Важливою складовою ПЦМ є система моніторингу та оцінювання результативності. Після реалізації бюджетної програми відповідальні органи влади повинні підготувати звіт про досягнуті результати та ефективність використання коштів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу, оскільки дозволяє громадськості та контролюючим органам оцінювати, наскільки ефективно використовуються державні ресурси.

Дослідження 2024–2025 років свідчать, що застосування програмно-цільового методу позитивно впливає на якість управління державними фінансами. ПЦМ підвищує прозорість бюджетного процесу, забезпечує більшу підзвітність органів влади та сприяє ефективнішому використанню бюджетних коштів. У державних установах цей підхід дозволяє оцінювати не лише обсяг витрачених ресурсів, а й соціальний ефект від їх використання [30]. Наприклад, у сфері надання публічних послуг важливим стає співвідношення витрат і якості отриманих результатів.

Водночас практика застосування програмно-цільового методу в Україні демонструє і певні проблеми. Однією з ключових є недостатнє фінансування бюджетних програм, що обмежує можливості досягнення запланованих результатів. Крім того, існує проблема недостатньо ефективного середньострокового планування та моніторингу. У багатьох випадках кількість

бюджетних програм є надто великою, а їхня ієрархія пріоритетів залишається нечіткою. Ще одним викликом є низька якість результативних показників, оскільки індикатори не завжди дозволяють об'єктивно оцінити ефективність реалізації програм.

У період 2023–2025 років уряд України приділяє значну увагу удосконаленню програмно-цільового методу. Серед ключових напрямів модернізації впровадження автоматизованих інструментів аналізу результативності бюджетних програм та інтеграція бюджетного планування з сучасними цифровими системами управління державними фінансами. Одним із прикладів таких інновацій є використання цифрових платформ для збору, обробки та аналізу даних щодо виконання бюджетних програм [30].

Особливу роль ПЦМ відіграє у сфері охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України активно використовує цей підхід для оптимізації витрат та підвищення якості медичних послуг. У контексті цифровізації медичної системи програмно-цільовий метод дозволяє більш ефективно планувати ресурси, спрямовані на розвиток медичної інфраструктури, закупівлю обладнання, впровадження електронних медичних систем та підвищення доступності медичних послуг для населення.

Паралельно з програмно-цільовим методом у публічному секторі України активно розвивається проектний підхід до управління. Цей підхід є більш гнучким інструментом, який використовується для реалізації унікальних завдань і комплексних ініціатив, особливо в умовах кризових ситуацій, війни та післявоєнного відновлення країни. Проектне управління базується на міжнародних стандартах, зокрема PMBOK і PRINCE2, які адаптовані до потреб державного управління.

Проектний підхід передбачає чіткий життєвий цикл проекту, що включає етапи ініціювання, планування, виконання, моніторингу та завершення. У процесі реалізації проектів особлива увага приділяється управлінню ризиками, взаємодії зі стейкхолдерами та ефективному фінансуванню. У публічному

секторі важливу роль відіграють механізми державно-приватного партнерства, які дозволяють залучати додаткові ресурси для реалізації інфраструктурних і соціальних проектів.

Значним кроком у розвитку проектного управління стала реформа системи публічних інвестицій, що реалізується у 2024–2026 роках. У межах цієї реформи створено цифрову систему управління публічними інвестиціями DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Ця платформа виступає єдиним цифровим середовищем для планування, відбору та реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на відновлення та розвиток країни.

У 2025 році було запроваджено перехідну модель управління публічними інвестиціями, яка передбачає подання концепцій інвестиційних проектів головними розпорядниками бюджетних коштів через систему DREAM. Завдяки цьому процес відбору проектів став більш прозорим і структурованим. Важливим результатом стало формування Єдиного проектного портфеля на 2026 рік, який був схвалений Стратегічною інвестиційною радою. До цього портфеля увійшли 89 інвестиційних проектів і 60 програм, сформованих відповідно до Середньострокового плану пріоритетних інвестицій на 2026–2028 роки [30].

Єдиний проектний портфель охоплює ключові галузі розвитку держави, зокрема енергетику, освіту, охорону здоров'я та транспортну інфраструктуру. Концентрація ресурсів у межах пріоритетних проектів дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів, уникнути дублювання програм і забезпечити стратегічну узгодженість інвестиційної політики.

Поєднання програмно-цільового методу та проектного підходу створює ефективну модель управління публічними фінансами. ПЦМ забезпечує стратегічну орієнтацію бюджету на досягнення результатів, тоді як проектне управління дозволяє гнучко реалізовувати конкретні ініціативи та інвестиційні програми. Така комбінація підходів сприяє зниженню ризиків, підвищенню

ефективності управління ресурсами та кращій адаптації державної політики до кризових умов.

У сучасних умовах, особливо у 2025–2026 роках, ця модель має критичне значення для відновлення інфраструктури, реалізації гуманітарних програм та просування європейської інтеграції України. Водночас існують і певні виклики, серед яких дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері проектного менеджменту, обмежені фінансові ресурси та необхідність посилення системи моніторингу результатів.

Перспективи подальшого розвитку цієї системи пов'язані з розширенням використання цифрової платформи DREAM на всі рівні державного управління, інтеграцією інструментів штучного інтелекту для оцінювання ефективності проектів та посилення громадського контролю за використанням бюджетних коштів. У підсумку програмно-цільовий і проектний підходи формують основу сучасної результатоорієнтованої системи управління у публічному секторі України, сприяючи переходу від традиційного витратного мислення до інвестиційного підходу в умовах обмежених ресурсів і високих суспільних очікувань.

## **2.2. Використання цифрових та електронних технологій у прийнятті рішень**

Цифрова трансформація є одним із ключових чинників модернізації системи публічного управління в Україні. Вона суттєво змінює процес ухвалення управлінських рішень, роблячи його швидшим, більш обґрунтованим, прозорим і орієнтованим на потреби громадян. Якщо раніше державне управління базувалося переважно на паперових процедурах і тривалих бюрократичних процесах, то сьогодні цифрові технології дозволяють значно оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність

використання ресурсів і забезпечити кращу взаємодію між державою та суспільством [34].

Одним із головних драйверів цифрової трансформації в Україні стала концепція «Держава в смартфоні». Її реалізація передбачає створення зручної цифрової екосистеми, у якій громадяни можуть отримувати державні послуги онлайн без необхідності фізичного відвідування установ. Центральним елементом цієї екосистеми стала платформа «Дія», що об'єднує електронні документи та державні послуги в одному цифровому середовищі. Станом на 2025 рік у системі інтегровано понад 100 різних сервісів, серед яких реєстраційні послуги, соціальна підтримка, адміністративні процедури, електронні документи та інші функції. Завдяки цьому значна частина взаємодії між громадянами і державою відбувається дистанційно, що скорочує час на отримання послуг і зменшує адміністративні витрати.

Показовим є і міжнародне визнання прогресу України у сфері цифрового урядування. У 2025 році країна піднялася на 14 позицій у глобальному рейтингу Government AI Readiness Index і посіла 40-те місце серед 195 держав світу. Цей індекс оцінює готовність урядів до використання штучного інтелекту в управлінні, зокрема за критеріями цифрової інфраструктури, наявності даних, інноваційного середовища та нормативного регулювання. Підвищення позицій України свідчить про активний розвиток цифрової інфраструктури та готовність держави інтегрувати новітні технології в управлінські процеси [29].

Важливим компонентом цифрової трансформації є електронне урядування (е-урядування). Під цим поняттям розуміють використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності державного управління, прозорості діяльності органів влади та розвитку взаємодії з громадянами і бізнесом. Е-урядування дозволяє створювати цифрові системи управління, які забезпечують швидке оброблення інформації, аналіз великих масивів даних і підтримку управлінських рішень на основі об'єктивних показників [15].

Одним із ключових інструментів е-урядування є системи підтримки прийняття рішень. Такі системи базуються на використанні великих даних (big data), аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати соціально-економічні процеси та оцінювати потенційні ризики. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту можуть прогнозувати потребу в соціальній допомозі, оцінювати ефективність бюджетних програм або виявляти ризики зловживань у державних закупівлях.

Цифрові технології також забезпечують автоматизацію рутинних управлінських процесів. До таких процесів належать обробка звернень громадян, формування статистичних звітів, аналіз бюджетних даних і підготовка управлінських документів. Автоматизація дозволяє значно скоротити час виконання адміністративних процедур і зменшити людський фактор, що, у свою чергу, знижує ризики помилок і корупційних проявів.

Важливим напрямом цифровізації є розвиток електронного документообігу. Сучасні інформаційні системи дозволяють органам влади обмінюватися документами в електронному форматі, що прискорює процес погодження рішень і зменшує витрати на паперові документи. Крім того, електронний документообіг підвищує прозорість управлінських процедур, оскільки всі дії з документами фіксуються в цифровій системі.

Значну роль у цифровій екосистемі публічного управління відіграють спеціалізовані державні платформи. Серед них можна виділити систему електронних державних закупівель «Прозорро», портал відкритих фінансів E-data, цифрову платформу управління відновленням DREAM, систему електронних соціальних послуг e-Socia та мобільний застосунок «Дія». Кожна з цих платформ виконує окрему функцію, але разом вони формують інтегровану цифрову інфраструктуру державного управління.

Особливо активно цифровізація розвивається у соціальній сфері. У 2025–2026 роках було впроваджено Єдиний соціальний реєстр, який об'єднує

інформацію про отримувачів соціальної допомоги. Це дозволяє державі ефективніше управляти соціальними програмами, уникати дублювання виплат і точніше визначати потреби громадян. Важливою складовою цієї системи стала платформа e-Socia , інтегрована з цифровою екосистемою «Дія». Вона забезпечує електронне призначення соціальних послуг і допомоги, а також автоматизований обмін інформацією між державними органами [24].

Крім того, у соціальній сфері розпочато пілотні проєкти з використання штучного інтелекту для автоматизованого призначення соціальної допомоги. Алгоритми аналізують дані про доходи, сімейний стан та інші соціальні показники, що дозволяє швидше визначати право громадян на отримання допомоги. Такий підхід не лише скорочує час розгляду заяв, але й зменшує можливості для зловживань.

Нормативну основу цифрової трансформації значно посилює ухвалення у 2024 році закону «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [7]. Цей закон визначає правові механізми електронної ідентифікації громадян, використання алгоритмічних рішень у державному управлінні та механізми зворотного зв'язку між державою і громадянами. Він також закладає основи для подальшого розвитку цифрових сервісів і впровадження інноваційних технологій.

Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери та операційний план її реалізації на 2025–2027 роки передбачають використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і смарт-контракти. Блокчейн-технології можуть забезпечити прозорість фінансових операцій і надійність зберігання даних, тоді як смарт-контракти дозволяють автоматично виконувати умови соціальних програм без втручання чиновників.

Серед ключових переваг цифровізації державного управління можна виділити швидкість обробки інформації та аналізу даних. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту органи влади можуть оперативно прогнозувати соціальні ризики, планувати бюджетні витрати та оцінювати

ефективність державних програм. Крім того, цифрові системи підвищують прозорість управлінських процесів, що сприяє зниженню рівня корупції. Відкритість даних і доступність інформації для громадян створюють умови для громадського контролю за діяльністю органів влади.

Ще однією важливою перевагою є персоналізація державних послуг. Цифрові платформи дозволяють враховувати індивідуальні потреби громадян і пропонувати їм саме ті послуги, які є актуальними для їхньої життєвої ситуації. У результаті значно скорочується бюрократія, а взаємодія між державою і громадянами стає більш зручною.

У 2025 році було створено WINWIN AI Center of Excellence - центр експертизи з впровадження штучного інтелекту в державний сектор. Його діяльність спрямована на інтеграцію технологій ШІ у різні сфери державного управління, зокрема оборону, медицину, освіту та соціальну політику. Завдяки таким ініціативам Україна поступово формує сучасну цифрову інфраструктуру державного управління [30].

Попри значні досягнення, цифрова трансформація має і певні виклики. Одним із найважливіших є захист персональних даних і забезпечення конфіденційності інформації, особливо в умовах війни та підвищених кіберзагроз. Крім того, використання алгоритмів штучного інтелекту породжує етичні питання, зокрема проблему можливих упереджень алгоритмів і визначення відповідальності за рішення, ухвалені автоматизованими системами.

Ще одним викликом є цифрова нерівність, оскільки не всі громадяни мають однаковий доступ до інтернету та цифрових технологій. Тому важливим завданням держави є розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення. Водночас значна увага приділяється підготовці державних службовців до роботи з новими технологіями. За даними державних програм навчання, до 2025 року близько 80 % держслужбовців пройшли базове цифрове навчання.

До проблем також належать фрагментарність законодавства у сфері цифрового управління, недостатня координація між різними державними органами та потреба у посиленні системи кібербезпеки. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу та подальшого вдосконалення нормативної бази.

У перспективі цифрова трансформація державного управління в Україні буде поглиблюватися. Очікується розширення використання ШІ-асистентів у цифрових державних сервісах, розвиток супутникового інтернету для забезпечення зв'язку у віддалених регіонах та інтеграція українських цифрових систем з європейськими стандартами електронного урядування. Після 2022 року процес цифровізації значно прискорився, особливо у сфері управління відновленням країни.

Загалом сучасна цифровізація поступово переходить від простої автоматизації адміністративних процедур до концепції «розумного врядування» (smart governance). Така модель передбачає використання даних, аналітики та інноваційних технологій для ухвалення стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на потреби громадян і сталий розвиток суспільства. Таким чином, цифрова трансформація стає одним із фундаментальних чинників формування сучасної, ефективної та відкритої системи публічного управління в Україні.

### **2.3. Партисипативні технології та залучення громадськості до ухвалення рішень**

Партисипативні технології є важливим інструментом сучасного демократичного врядування, оскільки забезпечують безпосередню участь громадян у процесі прийняття управлінських рішень. Їхня головна мета полягає у підвищенні легітимності державної політики, покращенні якості управлінських рішень та зміцненні довіри між громадянами і владою. У сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні ці механізми

набувають особливого значення, адже дозволяють формувати політику з урахуванням реальних потреб суспільства. Особливо активний розвиток партисипативних практик відбувся після реформи децентралізації, що тривала у 2014–2020 роках. Передача значної частини повноважень і фінансових ресурсів на рівень територіальних громад створила передумови для активнішого залучення громадян до процесів управління на місцевому рівні. У 2024–2025 роках роль таких механізмів ще більше зросла у зв'язку з потребою відновлення громад, планування місцевого розвитку та залучення різних соціальних груп до прийняття стратегічних рішень.

Партисипативні технології включають широкий спектр інструментів, які забезпечують взаємодію між органами влади та громадянами. Серед найбільш поширених механізмів можна виділити громадські слухання, публічні консультації, електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-платформи для обговорення рішень, діяльність громадських рад, а також різні форми колективної роботи, такі як фокус-групи, воркшопи та стратегічні сесії. Частина цих інструментів закріплена у законодавстві України, що надає їм офіційний статус і забезпечує їх системне використання у практиці публічного управління [30].

Теоретичною основою аналізу рівня участі громадян у прийнятті рішень є так звана «драбина партисипації». Вона була запропонована дослідницею Шеррі Арнштейн і пізніше адаптована різними міжнародними організаціями. Відповідно до цієї концепції, існує кілька рівнів участі громадян у процесах управління: інформування, консультування, залучення, співпраця та делегування повноважень. На нижчих рівнях громадяни отримують інформацію або можуть висловлювати свою думку щодо рішень влади, тоді як на вищих рівнях вони стають активними учасниками процесу прийняття рішень і навіть можуть отримувати частину управлінських повноважень. Використання різних рівнів партисипації дозволяє органам влади будувати ефективний діалог з громадськістю та враховувати інтереси різних соціальних груп [36].

Одним із найпоширеніших інструментів партисипативного управління в Україні є громадське, або партисипативне, бюджетування. Цей механізм передбачає виділення певної частини місцевого бюджету для фінансування проєктів, запропонованих самими мешканцями громади. Громадяни можуть подавати власні ініціативи, обґрунтовувати їхню доцільність, а потім брати участь у відкритому голосуванні за найкращі проєкти. У результаті фінансування отримують ті ініціативи, які набрали найбільшу підтримку серед жителів. Такий підхід дозволяє спрямовувати бюджетні ресурси на вирішення актуальних проблем громади, підвищує прозорість використання коштів і сприяє розвитку громадської активності.

У період 2020–2025 років значний внесок у розвиток громадського бюджетування зробив міжнародний проєкт DECIDE, який реалізується у співпраці України та Швейцарії. У межах цього проєкту партисипативні механізми були впроваджені в шістнадцяти територіальних громадах. Особливо цікавою інновацією стало запровадження шкільних громадських бюджетів. Учні, вчителі та батьки отримали можливість пропонувати власні проєкти розвитку навчальних закладів, а потім спільно обирати найкращі з них шляхом голосування [10]. Такий підхід сприяє формуванню культури відповідальності та участі в управлінні вже з молодого віку.

Переваги громадського бюджетування є досить очевидними. По-перше, воно дозволяє враховувати реальні потреби жителів громади, оскільки саме громадяни визначають пріоритети розвитку. По-друге, цей механізм підвищує відповідальність органів влади перед суспільством, адже використання бюджетних коштів стає більш прозорим. По-третє, партисипативні практики сприяють зниженню соціальної напруги та підвищенню довіри до місцевої влади. Особливо помітний позитивний ефект у сфері освіти, де фінансування проєктів, запропонованих шкільними спільнотами, сприяє розвитку навчального середовища та зміцненню взаємодії між учнями, батьками і педагогами.

У 2024–2025 роках розвиток цифрових технологій значно посилив можливості для громадської участі. Онлайн-платформи дозволяють громадянам брати участь у консультаціях, голосуваннях і обговореннях управлінських рішень дистанційно. Зокрема, електронні сервіси дають змогу подавати електронні петиції, брати участь у громадських консультаціях та голосувати за проекти громадського бюджету через цифрові платформи. Використання цифрових інструментів розширює доступ громадян до участі у прийнятті рішень і робить цей процес більш відкритим і прозорим.

В умовах війни партисипативні механізми набули особливої важливості для планування відновлення територій. Багато громад почали використовувати стратегічні сесії та публічні обговорення для визначення пріоритетів відбудови інфраструктури, розвитку соціальних послуг і підтримки економіки. У таких процесах активно залучаються внутрішньо переміщені особи, ветерани, представники бізнесу та громадських організацій. Це дозволяє враховувати інтереси різних груп населення і забезпечує більш комплексний підхід до відновлення територій [31].

Водночас використання партисипативних технологій супроводжується певними викликами. Однією з основних проблем є недостатня активність громадян, особливо у невеликих сільських громадах, де рівень громадської участі залишається відносно низьким. Існують також ризики маніпуляцій під час голосування або просування окремих проєктів. Крім того, органи місцевого самоврядування не завжди мають достатні фінансові та організаційні ресурси для підтримки повноцінних партисипативних процесів. Ще одним викликом є цифрова нерівність, адже частина населення, особливо люди старшого віку, має обмежений доступ до цифрових технологій.

У 2025 році особлива увага приділяється забезпеченню інклюзивності партисипативних процесів. Органи влади намагаються залучати до участі в управлінні різні соціальні групи, включаючи молодь, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інші вразливі категорії населення. Водночас

важливим завданням є запобігання популізму, коли окремі ініціативи можуть отримувати підтримку громадян, але не відповідати довгостроковим інтересам розвитку громади.

Перспективи розвитку партисипативних технологій в Україні пов'язані з подальшим розширенням механізмів громадської участі. Очікується активніше впровадження шкільного та молодіжного бюджетування, розвиток електронної демократії та інтеграція партисипативних механізмів із цифровими платформами управління інвестиціями. У майбутньому громадяни можуть отримати можливість брати участь не лише у виборі локальних проєктів, а й у формуванні стратегічних програм розвитку громад.

Важливо також підкреслити взаємозв'язок партисипативних технологій з іншими інструментами сучасного публічного управління. Програмно-цільовий метод і проєктний підхід забезпечують ефективне планування та реалізацію державних і місцевих програм, цифрові технології створюють інфраструктуру для збору та аналізу даних, а партисипативні механізми забезпечують легітимність управлінських рішень і суспільну підтримку реформ. У сукупності ці елементи формують основу сучасної моделі «розумного врядування», у якій громадяни стають активними учасниками процесу управління та розвитку своїх громад.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі досліджено сучасні технології ухвалення управлінських рішень у публічному секторі та визначено їх роль у підвищенні ефективності державного управління. Встановлено, що програмно-цільовий і проєктний методи формують основу результатоорієнтованого управління, спрямованого на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Програмно-цільовий метод забезпечує стратегічне планування та раціональний розподіл бюджетних ресурсів відповідно до визначених державних пріоритетів.

Його використання сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу, посиленню підзвітності органів влади та покращенню оцінювання ефективності державних програм.

З'ясовано, що проєктний підхід характеризується високим рівнем гнучкості та орієнтацією на реалізацію конкретних ініціатив із чітко визначеними термінами, ресурсами та очікуваними результатами. Особливого значення він набув у період воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Встановлено, що цифрова платформа DREAM стала важливим інструментом управління публічними інвестиціями та забезпечення прозорості реалізації інфраструктурних проєктів.

Також проаналізовано використання цифрових та електронних технологій у процесі ухвалення рішень. Доведено, що цифровізація публічного управління сприяє автоматизації адміністративних процедур, скороченню бюрократичних процесів, підвищенню швидкості обробки інформації та зменшенню корупційних ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграють електронне урядування, системи підтримки прийняття рішень, аналітика великих даних і технології штучного інтелекту.

Окрему увагу приділено партисипативним технологіям та залученню громадськості до управлінських процесів. Встановлено, що електронні петиції, громадські консультації, бюджети участі та інші механізми взаємодії з населенням сприяють розвитку демократичного врядування та підвищенню довіри до органів влади. У підсумку визначено, що інтеграція цифрових, програмно-цільових і партисипативних технологій формує сучасну модель публічного управління, орієнтовану на відкритість, ефективність і потреби суспільства.

## РОЗДІЛ 3

### ОЦІНЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

#### 3.1. Критерії ефективності управлінських рішень у публічному адмініструванні

Ефективність управлінських рішень у сфері публічного адміністрування є одним із ключових показників якості державного управління, адже саме рішення органів влади визначають рівень задоволення суспільних потреб, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку держави. У сучасних умовах роль управлінських рішень значно зростає, оскільки державні інституції мають реагувати на складні соціально-економічні виклики, забезпечувати стабільність суспільства та сприяти довгостроковому розвитку. На відміну від приватного сектору, де головним критерієм оцінки ефективності виступає максимізація прибутку, у публічному управлінні рішення спрямовані на досягнення ширшого спектра цілей, серед яких соціальна справедливість, доступність послуг для населення, забезпечення суспільного добробуту та сталий розвиток. Саме тому оцінювання ефективності в державному секторі є більш складним і потребує застосування комплексних критеріїв [22].

Специфіка публічного управління полягає в тому, що держава часто виступає монопольним постачальником певних послуг, наприклад у сфері безпеки, освіти чи соціального захисту. У таких умовах відсутність ринкової конкуренції може створювати ризики неефективного використання бюджетних ресурсів або зниження якості послуг. Крім того, процес прийняття рішень у державному управлінні має демократичний характер, що передбачає участь різних груп інтересів, дотримання правових процедур та публічну

відповідальність. Це ускладнює процес оцінювання результатів, адже необхідно враховувати не лише економічні показники, а й соціальні та політичні аспекти.

Таблиця 3.1.

### Критерії ефективності управлінських рішень у публічному адмініструванні

Критерій ефективності	Зміст критерію	Основні показники оцінювання
Результативність (ефективність)	Ступінь досягнення поставлених цілей та вирішення суспільних проблем	рівень досягнення цілей програм; зміна соціально-економічних показників; виконання державних програм (%)
Економічність	Раціональне використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів	витрати бюджету на одного отримувача послуги; економія бюджетних коштів; співвідношення витрат і результатів
Оптимальність	Вибір найкращого управлінського рішення серед можливих альтернатив	аналіз витрат і вигод; порівняння альтернативних варіантів; ефективність прогнозованих результатів
Справедливість	Рівномірний і пропорційний розподіл результатів державної політики між різними групами населення	рівний доступ до послуг; підтримка соціально вразливих груп; регіональний баланс фінансування
Якість публічних послуг	Відповідність державних послуг стандартам і очікуванням громадян	рівень задоволеності громадян; швидкість надання послуг; кількість скарг
Інноваційність	Впровадження нових технологій, цифрових систем та сучасних методів управління	кількість цифрових послуг; рівень автоматизації процесів; використання електронного урядування
Легітимність	Відповідність управлінських рішень законодавству та демократичним нормам	дотримання правових процедур; відповідність нормативним актам; відсутність порушень
Прозорість	Відкритість інформації про діяльність державних органів і процес прийняття рішень	доступність публічної інформації; відкриті дані; громадський контроль

Джерело: складено автором самостійно за [22, 30, 36]

Одним із основних критеріїв оцінки управлінських рішень є результативність, або ефективність у вузькому значенні. Вона характеризує ступінь досягнення поставлених цілей і вирішення суспільних проблем. Результативність визначається тим, наскільки отримані результати відповідають пріоритетам державної політики та очікуванням громадян. Наприклад, якщо управлінське рішення щодо реформування системи освіти призводить до підвищення рівня грамотності населення або покращення якості навчання, його можна вважати результативним. Таким чином, цей критерій відображає безпосередній вплив державних рішень на суспільство.

Не менш важливим критерієм є економічність, яка відображає співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами. У державному секторі ресурси мають обмежений характер, оскільки вони формуються за рахунок податків громадян. Тому органи влади повинні прагнути до мінімізації витрат при збереженні належної якості послуг. Економічність часто оцінюється за допомогою показників витрат на одного отримувача послуги або ефективності використання бюджетних коштів. Наприклад, оптимізація державних закупівель або цифровізація адміністративних процесів може значно зменшити витрати та підвищити загальну ефективність системи [36].

Ще одним важливим критерієм є оптимальність управлінських рішень. Вона полягає у виборі найкращої альтернативи серед можливих варіантів з урахуванням конкретних соціальних, економічних і правових умов. У процесі прийняття рішень державні органи повинні аналізувати різні сценарії розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та прогнозувати наслідки для суспільства. Для цього використовуються методи стратегічного планування, аналізу альтернатив та моделювання управлінських процесів. Оптимальне рішення має забезпечувати баланс між ефективністю, витратами та соціальними наслідками.

Важливе місце серед критеріїв оцінки займає справедливість, яка передбачає рівномірний і пропорційний розподіл результатів управлінських

рішень між різними групами населення. Справедливість має як вертикальний, так і горизонтальний вимір. Вертикальна справедливість передбачає врахування потреб соціально вразливих верств населення, тоді як горизонтальна полягає у забезпеченні рівного доступу до послуг для всіх громадян. У контексті регіонального розвитку цей критерій є особливо важливим, адже державна політика повинна сприяти зменшенню соціально-економічних диспропорцій між різними територіями [48].

Окремим критерієм оцінювання виступає якість надання публічних послуг. Вона визначається ступенем відповідності послуг встановленим стандартам, а також рівнем задоволеності громадян. Якість може оцінюватися через різні індикатори, зокрема результати соціологічних опитувань, рівень доступності послуг, швидкість їх надання та відповідність міжнародним стандартам управління. Висока якість публічних послуг сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій і формуванню позитивного іміджу влади.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває критерій інноваційності. Він передбачає використання новітніх технологій, цифрових інструментів та сучасних методів управління. Інноваційність дозволяє державним органам підвищувати ефективність своєї діяльності, зменшувати адміністративні витрати та забезпечувати більш зручний доступ громадян до послуг. Запровадження електронного урядування, цифрових платформ і автоматизованих систем управління є важливим кроком у модернізації публічного адміністрування [39].

Крім основних критеріїв, важливу роль відіграють також легітимність, своєчасність і прозорість управлінських рішень. Легітимність означає відповідність рішень нормам законодавства та суспільним очікуванням. Своєчасність характеризує здатність органів влади оперативно реагувати на виклики та проблеми. Прозорість передбачає відкритість інформації про процес

прийняття рішень, що сприяє підзвітності державних інституцій перед суспільством.

Загалом оцінювання ефективності управлінських рішень у публічному адмініструванні здійснюється на основі комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. До кількісних методів належать різноманітні показники результативності, індикатори ефективності використання ресурсів та системи ключових показників діяльності. Якісні методи включають експертні оцінки, аналіз громадської думки та оцінювання соціального впливу державної політики. Використання такого підходу дозволяє більш об'єктивно оцінювати результати управлінських рішень і визначати напрями вдосконалення системи державного управління [41].

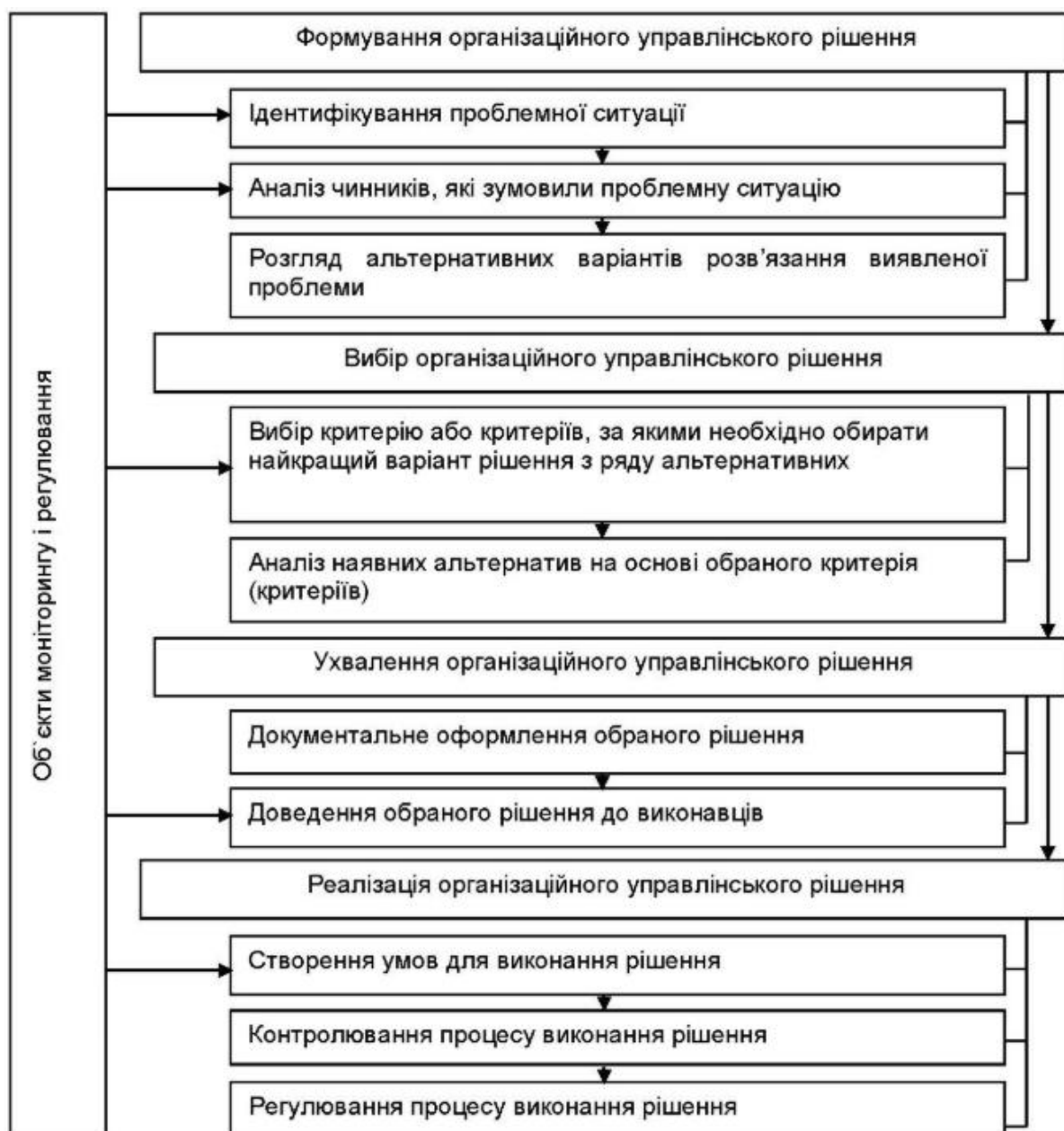
Таким чином, ефективність управлінських рішень у публічному адмініструванні є багатовимірним поняттям, що охоплює результативність, економічність, оптимальність, справедливість, якість послуг та інноваційність. Комплексне застосування цих критеріїв дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити довіру громадян до влади та сприяти сталому розвитку держави. У сучасних умовах глобальних змін і суспільних трансформацій удосконалення механізмів оцінки ефективності управлінських рішень стає важливим завданням для підвищення якості публічного управління.

### **3.2. Моніторинг, контроль та оцінка реалізації управлінських рішень**

Моніторинг, контроль і оцінка реалізації управлінських рішень є важливими елементами циклу публічного управління, які забезпечують ефективність діяльності органів державної влади та дозволяють своєчасно коригувати політику. Саме ці процеси створюють систему зворотного зв'язку між прийнятими рішеннями та фактичними результатами їх виконання. Завдяки моніторингу, контролю та оцінці органи влади можуть аналізувати, наскільки реалізовані рішення відповідають поставленим цілям, чи ефективно

використовуються ресурси та які зміни необхідно внести для підвищення результативності державної політики.

Моніторинг у публічному адмініструванні являє собою систематичний процес збору, обробки та аналізу інформації про хід реалізації управлінських рішень. Його головною метою є відстеження виконання запланованих заходів і своєчасне виявлення можливих відхилень від запланованих показників



**Рис. 3.1. Алгоритм моніторингу управлінського рішення**

*Джерело: побудовано автором самостійно за [39, 45, 47]*

У процесі моніторингу використовуються різноманітні індикатори ефективності, які дозволяють оцінювати прогрес виконання програм і проектів. До таких індикаторів належать показники результативності, економічності використання ресурсів, рівень досягнення поставлених цілей, а також ступінь задоволення потреб громадян. Моніторинг

Моніторинг здійснюється постійно протягом усього періоду реалізації політики або програми, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та коригувати управлінські дії.

Контроль є наступним важливим етапом у системі реалізації управлінських рішень. Його основне завдання полягає у перевірці відповідності фактичних дій органів влади встановленим планам, нормам і законодавчим вимогам. Контроль забезпечує дисципліну виконання управлінських рішень, сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб і запобігає неефективному використанню ресурсів. У практиці державного управління контроль може здійснюватися у кількох формах. Попередній контроль проводиться до початку реалізації рішення і спрямований на запобігання можливим помилкам або порушенням. Поточний контроль здійснюється під час виконання рішення і дозволяє оперативно виявляти відхилення від плану. Наступний контроль проводиться після завершення реалізації програми і має форму аудиту або перевірки результатів діяльності [47].

Важливою складовою управлінського циклу є також оцінка реалізації рішень. На відміну від моніторингу, який має безперервний характер, оцінка здійснюється після завершення певного етапу або всієї програми. Вона спрямована на визначення фактичних результатів політики, аналіз досягнення стратегічних цілей та виявлення причин можливих відхилень. Оцінка дозволяє отримати цінні висновки для подальшого вдосконалення державного управління та формування нових управлінських рішень. Вона може включати аналіз соціально-економічних результатів, оцінку ефективності використання

бюджетних коштів, а також дослідження рівня задоволеності громадян отриманими послугами.

У сучасній системі публічного адміністрування процес моніторингу, контролю та оцінки реалізації управлінських рішень складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є планування показників ефективності, які визначаються ще на стадії розроблення політики або програми. Далі здійснюється оперативний моніторинг виконання заходів та досягнення запланованих результатів. Наступним етапом є проведення аудиту та контрольних перевірок, які дозволяють встановити відповідність фактичної діяльності встановленим стандартам. Важливу роль також відіграє громадський контроль, що забезпечує участь громадян у процесі оцінювання діяльності органів влади. Завершальним етапом є стратегічна оцінка результатів, яка дозволяє визначити довгостроковий вплив управлінських рішень на розвиток суспільства [45].

У сучасних умовах важливим інструментом підвищення ефективності моніторингу і контролю є використання цифрових технологій та електронних систем управління даними. В Україні значну роль у забезпеченні прозорості та підзвітності відіграють електронні системи, зокрема система державних закупівель ProZorro та портал відкритих фінансових даних E-data. Ці інструменти дозволяють у режимі реального часу відстежувати використання бюджетних коштів, аналізувати ефективність державних витрат і зменшувати ризики корупції. Важливим джерелом незалежної оцінки ефективності публічного управління є також аналітичні дослідження SIGMA Programme, які аналізують рівень розвитку державного управління та надають рекомендації щодо його вдосконалення.

Моніторинг реалізації управлінських рішень може здійснюватися на кількох рівнях. Внутрішній моніторинг проводиться безпосередньо в органах державної влади через спеціалізовані аналітичні підрозділи, які відстежують виконання програм і проектів. Зовнішній моніторинг здійснюють незалежні

державні органи контролю, такі як Accounting Chamber of Ukraine, які перевіряють ефективність використання бюджетних коштів та відповідність діяльності органів влади встановленим нормам. Окреме місце посідає громадський контроль, який реалізується через відкриті дані, громадські організації та аналітичні платформи.

Особливого значення система моніторингу та контролю набуває в умовах кризових ситуацій і воєнного стану, коли необхідно забезпечити швидке та ефективне використання ресурсів. У таких умовах важливо здійснювати оперативний аналіз інформації, забезпечувати прозору звітність та посилювати контроль за витрачанням бюджетних коштів. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати аналіз великих обсягів даних і прогнозувати можливі ризики ще на етапі реалізації управлінських рішень [49].

Попри значні досягнення у сфері моніторингу та контролю, система публічного управління стикається з рядом викликів. До них належать фрагментація інформаційних систем, недостатній рівень цифрової компетентності державних службовців та ризики кібербезпеки. Для подолання цих проблем необхідно розвивати інтегровані інформаційні системи управління, підвищувати рівень професійної підготовки персоналу та впроваджувати сучасні технології аналізу даних.

Отже, ефективна система моніторингу, контролю та оцінки реалізації управлінських рішень є важливою умовою підвищення якості державного управління. Вона забезпечує прозорість діяльності органів влади, сприяє раціональному використанню ресурсів і дозволяє своєчасно виявляти проблеми у процесі реалізації державної політики. У контексті європейської інтеграції Україна активно впроваджує сучасні підходи до управління, що сприяє підвищенню ефективності публічного адміністрування та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

### 3.3. Перспективи розвитку технологій ухвалення управлінських рішень в Україні

Перспективи розвитку технологій ухвалення управлінських рішень в Україні тісно пов'язані з цифровою трансформацією державного управління, розвитком штучного інтелекту та впровадженням сучасних інформаційно-аналітичних систем. Стратегічним орієнтиром у цій сфері є національні програми розвитку цифрових технологій і штучного інтелекту, які передбачають створення сучасної держави, що працює на основі даних та цифрових інструментів. Основна мета цих ініціатив полягає у формуванні ефективної системи прийняття управлінських рішень, заснованої на аналізі великих масивів інформації, прогнозуванні соціально-економічних процесів та автоматизації управлінських процедур.

Важливу роль у розвитку технологій ухвалення управлінських рішень відіграє діяльність Ministry of Digital Transformation of Ukraine, яке реалізує комплекс програм цифровізації державного управління. Одним із ключових напрямів є створення державної інфраструктури даних, що дозволяє органам влади використовувати аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень. У сучасному публічному управлінні дедалі більшого значення набуває підхід *data-driven governance*, який передбачає використання великих масивів даних для аналізу суспільних процесів, прогнозування ризиків і планування державної політики [29].

Одним із найважливіших інструментів цифрової трансформації держави стала платформа *Diia*, яка об'єднує державні послуги у єдиному цифровому середовищі. Розвиток цієї платформи створює передумови для переходу до нового рівня управління, де рішення приймаються на основі аналітики даних і автоматизованих систем. Наступним кроком у цьому напрямі стало створення інтелектуальних сервісів, здатних автоматично обробляти запити громадян,

надавати консультації та формувати адміністративні послуги в електронному форматі.

Важливим етапом розвитку цифрових технологій у державному управлінні стало впровадження систем штучного інтелекту. Однією з таких інновацій є система DiiA.AI, яка дозволяє автоматизувати комунікацію між громадянами та державою. Використання подібних інструментів змінює традиційну модель публічного управління, оскільки штучний інтелект може обробляти великі обсяги інформації, аналізувати потреби громадян і пропонувати оптимальні управлінські рішення [22]. Це сприяє переходу до проактивної моделі держави, у якій послуги можуть надаватися автоматично, без необхідності додаткових звернень з боку громадян.

Суттєві перспективи для розвитку технологій управлінських рішень відкриває використання аналітичних систем для прогнозування соціально-економічних процесів. За допомогою алгоритмів машинного навчання органи влади можуть аналізувати тенденції розвитку економіки, демографічні зміни, рівень зайнятості та інші показники [35]. Такі інструменти дозволяють формувати більш обґрунтовану державну політику та підвищувати ефективність стратегічного планування. Крім того, цифрові технології можуть використовуватися для автоматичного виявлення порушень у сфері державних фінансів або публічних закупівель, що сприяє зниженню корупційних ризиків.

Важливу роль у розвитку технологічних рішень у сфері державного управління відіграє також екосистема інноваційних проєктів, серед яких особливе місце займає ініціатива Brave1. Вона спрямована на підтримку технологічних розробок, які можуть застосовуватися як у сфері оборони, так і в цивільному управлінні. Використання сучасних технологій у системі управління дозволяє значно підвищити ефективність антикризового реагування, забезпечити швидке прийняття рішень і покращити координацію між різними державними структурами.

Разом із тим розвиток технологій ухвалення управлінських рішень супроводжується певними викликами. Одним із них є етичні ризики використання штучного інтелекту, зокрема можливість упередженості алгоритмів або непрозорість процесів автоматизованого аналізу даних. Іншою проблемою є необхідність забезпечення високого рівня кібербезпеки, оскільки цифрові системи державного управління можуть бути об'єктом кібератак [32]. Крім того, важливим викликом залишається недостатній рівень цифрових компетентностей частини державних службовців, що може уповільнювати процес впровадження нових технологій.

Для подолання цих проблем необхідно розвивати систему підготовки кадрів у сфері цифрового управління, впроваджувати міжнародні стандарти використання штучного інтелекту та забезпечувати гармонізацію національного законодавства з європейськими нормами регулювання цифрових технологій. Важливим напрямом також є створення нормативної бази, яка визначатиме правила використання штучного інтелекту в публічному секторі та гарантуватиме захист прав громадян.

У перспективі до 2030 року впровадження цифрових технологій та систем штучного інтелекту може суттєво змінити модель публічного адміністрування в Україні. Управлінські рішення дедалі більше базуватимуться на аналітиці великих даних, автоматизованих алгоритмах та інтегрованих інформаційних системах. Це дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, покращити якість державних послуг і забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Таким чином, розвиток технологій ухвалення управлінських рішень є важливим кроком до формування сучасної цифрової держави, орієнтованої на потреби громадян і принципи прозорості, ефективності та інноваційності.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено аналіз критеріїв ефективності управлінських рішень, механізмів моніторингу та контролю їх реалізації, а також перспектив розвитку технологій ухвалення рішень в Україні. Встановлено, що ефективність управлінських рішень у публічному адмініструванні визначається сукупністю економічних, соціальних, організаційних і правових показників. Серед основних критеріїв виокремлено результативність, своєчасність, економічність, відповідність публічним інтересам, рівень суспільної підтримки та здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей держави.

Доведено, що важливою умовою результативного управління виступає ефективна система моніторингу та контролю за виконанням рішень. Саме постійне відстеження результатів реалізації управлінських заходів забезпечує своєчасне виявлення проблем, коригування дій органів влади та підвищення якості управлінських процесів. Визначено, що сучасні механізми контролю дедалі більше ґрунтуються на використанні цифрових технологій, електронних систем звітності, автоматизованого аналізу даних і відкритих інформаційних платформ.

Проаналізовано перспективи розвитку технологій ухвалення управлінських рішень в Україні. Встановлено, що подальша модернізація системи публічного управління пов'язана з розширенням цифровізації, інтеграцією штучного інтелекту, розвитком електронного урядування та впровадженням сучасних аналітичних інструментів. Значну увагу приділено необхідності підвищення професійної компетентності державних службовців, удосконалення нормативно-правового регулювання та посилення відкритості діяльності органів влади.

У результаті дослідження доведено, що вдосконалення технологій ухвалення управлінських рішень виступає стратегічною умовою підвищення ефективності публічного адміністрування в Україні.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження технологій ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні можна зробити висновок, що управлінські рішення є фундаментальним інструментом реалізації державної політики та забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. Саме через процес прийняття рішень органи державної влади та місцевого самоврядування визначають стратегічні напрями розвитку суспільства, розподіляють обмежені ресурси та забезпечують задоволення нагальних потреб громадян. Ефективність публічного управління значною мірою залежить від обґрунтованості, своєчасності та прозорості ухвалених рішень, а також від здатності органів влади реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі.

У результаті проведеного дослідження технологій ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні можна сформулювати такі узагальнені висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Розкрито сутність управлінських рішень як основи публічного адміністрування. Управлінські рішення визначено як ключовий інструмент реалізації державної політики, через який забезпечується функціонування системи публічного управління. Їх сутність полягає у цілеспрямованому впливі органів державної влади та місцевого самоврядування на суспільні процеси з метою досягнення визначених соціально-економічних результатів. Саме через управлінські рішення здійснюється визначення пріоритетів розвитку, розподіл ресурсів та задоволення суспільних потреб. В умовах воєнного стану їхня сутність набуває особливого значення, оскільки зростає потреба в оперативності, гнучкості та підвищеній відповідальності за наслідки рішень. Такі умови вимагають централізації окремих функцій, посилення координації та швидкого реагування на кризові виклики.

2. Визначено роль та етапи процесу ухвалення управлінських рішень. Управлінські рішення відіграють системоутворюючу роль у публічному управлінні, оскільки забезпечують перехід від постановки проблеми до її практичного вирішення. Процес їх ухвалення включає послідовні етапи: виявлення та формулювання проблеми, аналіз альтернатив, вибір оптимального варіанту, реалізацію рішення та оцінку результатів. В умовах воєнного стану ці етапи можуть бути скорочені або спрощені через необхідність оперативного реагування, однак при цьому зростає ризик управлінських помилок, що вимагає посилення аналітичного супроводу та контролю. Важливим є також баланс між швидкістю прийняття рішень і їхньою обґрунтованістю.

3. Проаналізовано нормативно-правове, методологічне та технологічне забезпечення. Нормативно-правова база, зокрема закони України у сфері державної служби, публічних закупівель та спеціальні акти воєнного стану, формує правові рамки ухвалення управлінських рішень, забезпечуючи їх легітимність, підзвітність і прозорість. Методологічно важливими є програмно-цільовий та проєктний підходи, які дозволяють підвищити результативність державної політики шляхом концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках. Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває адаптація цих підходів до кризових умов, коли пріоритети можуть швидко змінюватися. Значну роль відіграють цифрові технології та інструменти електронного урядування, які забезпечують безперервність управлінських процесів навіть в умовах обмежених ресурсів і безпекових загроз.

4. Визначено критерії ефективності та напрями вдосконалення системи ухвалення рішень. Ефективність управлінських рішень оцінюється через систему критеріїв, до яких належать результативність, економічність, своєчасність, якість, справедливість та інноваційність. В умовах воєнного стану особливого значення набувають критерії швидкості прийняття рішень, стійкості управлінських систем і здатності забезпечувати критичні потреби населення. Моніторинг та контроль реалізації рішень стають ключовими інструментами

коригування політики в умовах високої невизначеності. Перспективи вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень в Україні пов'язані з подальшою цифровізацією, впровадженням аналітики великих даних, елементів штучного інтелекту, а також розвитком прозорих і партисипативних механізмів управління. Водночас важливими залишаються питання кібербезпеки, етичного використання технологій і подолання цифрової нерівності.

Таким чином, дослідження підтверджує, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, їх правового забезпечення, технологічного рівня та здатності адаптуватися до умов воєнного стану, які суттєво змінюють логіку, швидкість і пріоритети прийняття рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безена І. М. Нові стратегії розвитку територіальної громади як фактор демократизації місцевої влади в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. Том 31(70). № 1. С. 97-101.
2. Богач Ю. А., Кривокульська Н. М., Скочиляс С. М. Інформаційноаналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/33.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/33.pdf).
3. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72), № 2. DOI : <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/21>.
4. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану : як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. *Громадський простір*. 29 квітня 2022 р. URL : [https://www.prostir.ua/?news=terytoria ni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-uprav innya-v-konteksti-priorityativ-povojennoho-rozvytku](https://www.prostir.ua/?news=terytoria+ni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-uprav+innya-v-konteksti-priorityativ-povojennoho-rozvytku).
5. Брага М., Пхіденко С., Масюк Л., Гусак Н., Лепьошкіна Т. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах: посібник. Програма «U- EAD з Європою». 2019. 76 с.
6. Ващенко С., Гагаріна І., Ярощук Я. Впровадження та удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10, С. 18–25. DOI : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>.

7. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 112-120. URL : <https://eb-chstu.com.ua/uk/journals/68-2023/rozvitok-trendiv-vikoristannya-digital-tekhno-logiy-v-upravlinni-persona-om>.

8. Гончаренко М. Д. Публічне управління та адміністрування в умовах військової агресії та окупації території: нові виклики та шляхи рішення. *Софія : Міжнародна наукова єдність*. 2024. С. 331. URL : [https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development\\_Jan\\_31\\_Feb\\_2\\_2024\\_Sofia\\_Bulgaria.pdf#page=332](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development_Jan_31_Feb_2_2024_Sofia_Bulgaria.pdf#page=332).

9. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період : теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502-510. DOI : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.

10. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навч. посібн. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

11. Джегур Г. В., Стілл А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. *Публічне урядування*. 2025. № 4 (41), С. 13-26. DOI : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2).

12. Є. В. Міщук, О. В. Лісевич. Окремі аспекти дослідження визначення сутності понять "публічна влада" та "публічне управління". *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 117–120. URL : [http://www.investpran.com.ua/pdf/3\\_2018/26.pdf](http://www.investpran.com.ua/pdf/3_2018/26.pdf).

13. Журавльов Д. В., Христинченко Н. П., Шопіна І. М. Розвиток системи публічного адміністрування за умов правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 9. С. 225-227. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/54>

14. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX (із змінами, внесеними законами № 2849-IX від 13.12.2022, № 3227-IX від 13.07.2023, № 3295-IX від 09.08.2023, № 3518-IX від 09.12.2023 та ін.). Відомості Верховної Ради України. 2023. № 15. Ст. 50.

15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (із змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

16. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI (із змінами). Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

17. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII (із змінами). Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2101.

18. Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР (із змінами). Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256.

19. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20>.

20. Заяць Т. А., Кравцова Т. Г., Заяць В. С. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій. *Ефективна економіка*. 2022. № 7, URL : <https://nauka.com.ua/index.php/ee/artic e/view/144/144>.

21. Іванюк В. Особливості прийняття ефективних управлінських рішень у системі публічного управління. 2024. URL.<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/e20a4400-123c-4915-a3ee-d916af7c04fd/download>.

22. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13). С.141-147. URL : <http://dees.iei.od.ua/index.php/journa /artic e/view/426/407>.

23. Карсім Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України : виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*. 2025. № 5(9). URL : <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/235>

24. Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, № 6. С. 96–102.

25. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.

26. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний навч. посібн.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

27. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 137 с.

28. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, № 1. С. 92-110.

29. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу : тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.26.

30. Круглов В. В., Мороз В. М., & Терещенко Д. А. Основи публічного управління та адміністрування. 2024. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/820fbc12-1d89-4b04-9b83-0fd628bb132b/download>

31. Круглов В. М. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. 2024. URL : [https://www.researchgate.net/publication/387960150\\_modeli\\_efektivnogo\\_publicnogo\\_upravlinna\\_v\\_umovah\\_voennogo\\_stanu](https://www.researchgate.net/publication/387960150_modeli_efektivnogo_publicnogo_upravlinna_v_umovah_voennogo_stanu)

32. Круглов В. М. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10, С. 64–73. DOI : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>
33. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 137 с.
34. Куюн І. До питання про публічність і суверенність державної влади. *Право України*. 2009. № 11. С. 52–56.
35. Кучмілова Т., Мерзлікіна М. Роль публічного управління у формуванні стійкої соціально-економічної політики в умовах кризи. *Публічне управління в Україні і: історичний досвід та перспективи розвитку*. Київ : ННПУДС КНУ, 2025. С. 108-109.
36. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117.
37. Лопушинський П., Філіппова Д., Плющ М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83), С. 154–160.
38. Лук'янихіна О. А., Дементов В. О., Парфентій Л. А. Антикризіві інструменти відновлення та розвитку громад у воєнний і повоєнний час. *Бізнесінформ*. 2023, № 11, С. 61–69.
39. Мальцева, А. М. Розробка та реалізація управлінського рішення у сфері публічної служби на сучасному етапі розвитку України. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/13.pdf>.
40. Маринушкін А. Г. Вплив механізмів контролю на забезпечення ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 235–238.

41. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів: посібник. Київ : Міністерство фінансів України. 2022. 22 с.

42. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікації на ефективність публічного управління в умовах кризи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, державне управління та врядування*. 2024. № 12.

43. Принципи публічного адміністрування (Principles of Public Administration) / SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Париж : OECD Publishing, 2014 (оновлено 2023–2024). URL : <https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration> (дата звернення: 22.02.2026).

44. Регламент Кабінету Міністрів України : затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950 (із змінами). Офіційний вісник України. 2007. № 54. Ст. 2150. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/aws/show/950-2007-%D0%BF> (дата звернення: 22.02.2026)

45. Сидоренко, Н. С. Новітні підходи до сутності та змісту публічного управління. *Право та державне управління*. № 2. URL : [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2022/32.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/32.pdf).

46. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 р. (ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII). Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40-41. Ст.2021. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/aws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/aws/show/984_011) (дата звернення: 22.02.2026).

47. Хартія основних прав Європейського Союзу від 7 грудня 2000 р. (оновлена 12 грудня 2007 р., набула чинності 1 грудня 2009 р.). *Офіційний*

*журнал Європейського Союзу*. 2012. С. 326-391. URL : <https://eur-lex.europa.eu/lega-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> (дата звернення: 22.02.2026).

48. Public Administration in Ukraine : Assessment against the Principles of Public Administration. Monitoring Report / SIGMA, OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p. DOI : <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

49. ReNEUA Model Rules on EU Administrative Procedure / Research Network on EU Administrative Law (ReNEUA) ; ed. by P. Craig, H. C. H. Hofmann, J.-P. Schneider, J. Zieler. Oxford : Oxford University Press, 2017. (Перше видання модельних правил 2014 р., оновлене 2015–2017 рр.). URL : <https://renea.eu/projects-and-publications/renea-1-0> (дата звернення: 22.02.2026).

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Крістіна Мінескурт

**Співавтор:**

**Назва:** ТЕХНОЛОГІЇ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

**Науковий керівник:** професор Марина Білинська

**Підрозділ:** Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**Коефіцієнт подібності 1:** 3.45%

**Коефіцієнт подібності 2:** 0%

**Мікропробіли:** 0

**Заміна букв:** 0

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2026-05-27 13:33:49.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

**Обґрунтування:**

*Дата*

експерт