ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувача кафедри

_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: студентка групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Польовик Олександра Сергіївна
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Польовик Олександра Сергіївна. «Технології підготовки та прийняття рішень у системі публічного управління».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методологічні основи підготовки та прийняття рішень у публічному управлінні. Розкрито технологічний цикл підготовки та прийняття рішень у системі публічного управління. Запропоновано напрями удосконалення технологій прийняття рішень в органах публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, управлінські рішення, публічна політика, цифрові інструменти, громадська участь.

SUMMARY

Polovyk Oleksandra. «Decision-Making Preparation and Adoption Technologies in the Public Management System».

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical and methodological foundations of decision-making preparation and adoption in public management. The technological cycle of decision-making preparation and adoption within the public management system is disclosed. Strategic directions for improving decision-making technologies in public authorities are proposed.

Keywords: public management, public authorities, management decisions, public policy, digital tools, public participation.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 7
1.1. Управлінське рішення в системі публічного управління: сутність, ознаки та функції 7
1.2. Класифікація управлінських рішень в органах публічної влади 11
1.3. Основні підходи до прийняття рішень: раціональний, інкрементальний, антикризовий, доказовий та партисипативний 14
Висновки до першого розділу 19
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЦИКЛ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 20
2.1. Виявлення проблеми, збір даних і формування інформаційно-аналітичної основи рішення 20
2.2. Розроблення альтернатив, оцінювання ризиків і прогнозування наслідків управлінського рішення 24
2.3. Процедури погодження, консультацій, правової експертизи та ухвалення рішення 28
Висновки до другого розділу 32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 35
3.1. Використання доказового підходу, відкритих даних і цифрових інструментів у підготовці рішень 35
3.2. Підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості у виробленні управлінських рішень 39
3.3. Побудова моделі якісного управлінського рішення в системі публічного управління: критерії, етапи та індикатори результативності 43
Висновки до третього розділу 47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система публічного управління функціонує в умовах високої складності суспільних процесів, обмеженості ресурсів, воєнних і після кризових викликів, цифрової трансформації та зростання очікувань громадян щодо відкритості, законності й результативності дій органів влади. За цих умов управлінське рішення не може розглядатися лише як формальний акт владного волевиявлення. Воно є результатом аналітичної, правової, організаційної, комунікативної та відповідальної управлінської діяльності, що має спиратися на докази, процедури, оцінювання ризиків, консультації із заінтересованими сторонами та механізми подальшого контролю.

У системі публічного управління рішення виступає інструментом перетворення суспільної проблеми на конкретну дію: нормативну, адміністративну, програмну, фінансову, кадрову або організаційну. Його якість залежить не тільки від компетентності посадових осіб, а й від того, наскільки чітко визначено проблему, зібрано дані, проаналізовано альтернативи, оцінено ризики, враховано правові обмеження та забезпечено участь громадськості. Саме тому дослідження технологій підготовки та прийняття рішень є важливим для підвищення ефективності державної політики, зміцнення довіри до інститутів влади й переходу від адміністративної реактивності до доказового та результативного врядування.

Особливого значення тема набуває для України, де процеси європейської інтеграції, реформа державного управління, розвиток адміністративної процедури, впровадження публічних консультацій, відкритих даних і цифрових сервісів формують нові вимоги до підготовки управлінських рішень. Відповідно, управлінське рішення має бути законним, мотивованим, прозорим, обґрунтованим, пропорційним, ресурсно забезпеченим і таким, що може бути оцінене за результатами його реалізації [7; 9; 10; 35; 36; 44].

Мета роботи. Метою роботи є узагальнення теоретичних засад і практичних технологій підготовки та прийняття управлінських рішень у системі публічного управління, а також визначення напрямів підвищення їх якості, прозорості, доказовості та результативності.

Об'єкт дослідження є процеси публічного управління, пов'язані з виробленням, ухваленням, реалізацією та оцінюванням управлінських рішень.

Предмет дослідження є технології, методи, етапи, процедури та інструменти підготовки й прийняття рішень у системі публічного управління.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. розкрити сутність управлінського рішення як інструменту реалізації публічної політики;

2. охарактеризувати етапи підготовки, прийняття, впровадження та оцінювання управлінських рішень;

3. систематизувати технології аналізу проблем, прогнозування, оцінювання альтернатив і вибору оптимального рішення;

4. визначити значення доказового підходу, цифрових даних, консультацій із громадськістю та міжвідомчої координації;

5. проаналізувати ризики прийняття рішень у публічному управлінні, зокрема політичний вплив, інформаційну неповноту, бюрократичну інерцію та дефіцит часу;

6. обґрунтувати напрями вдосконалення технологій підготовки та прийняття рішень в органах публічної влади.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, проблемно-орієнтований аналіз, інституційний підхід, порівняльний метод, метод аналізу альтернатив, логічне узагальнення, елементи моделювання управлінського циклу, а також аналіз нормативно-правових актів і наукових джерел. Системний підхід дав змогу розглядати рішення як частину ширшого циклу публічної політики; інституційний підхід – виявити роль процедур, повноважень і правил; аналіз альтернатив – показати значення вибору між

кількома варіантами дій; логічне моделювання – сформувати послідовність якісної підготовки рішення.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, праці українських і зарубіжних учених з теорії управлінських рішень, публічної політики, доказового врядування, аналізу політики, відкритого урядування, публічної підзвітності та цифрової трансформації публічного сектору.

Практичне значення роботи. Практичне значення полягає в тому, що узагальнені в роботі положення можуть бути використані для вдосконалення аналітичної роботи органів публічної влади, підготовки проєктів управлінських рішень, організації публічних консультацій, оцінювання ризиків, розроблення критеріїв результативності та підвищення прозорості управлінського циклу.

Апробація результатів дослідження. Польовик О. С. Формування ефективних управлінських команд у публічному і приватному секторах. XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади підготовки та прийняття рішень у публічному управлінні. У другому розділі проаналізовано технологічний цикл підготовки та ухвалення управлінського рішення. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення технологій прийняття рішень в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Управлінське рішення в системі публічного управління: сутність, ознаки та функції

Управлінське рішення у системі публічного управління є не лише результатом вибору певної дії, а й формою реалізації публічної влади, способом перетворення суспільної проблеми на нормативно, організаційно або ресурсно забезпечену управлінську дію. У приватному управлінні рішення переважно орієнтоване на досягнення організаційної ефективності, тоді як у публічному управлінні воно одночасно має відповідати публічному інтересу, законності, підзвітності, прозорості, процедурній справедливості та очікуванням громадян. Саме тому управлінське рішення в органах публічної влади доцільно розглядати як інтегрований інструмент публічної політики, у якому поєднуються правовий акт, адміністративна процедура, аналітичне обґрунтування, політична відповідальність і механізм реалізації суспільно значущої мети [1; 6; 7; 14].

У науковій традиції поняття рішення пов’язується з вибором альтернативи в умовах обмеженої інформації, часу, ресурсів і суперечливих інтересів. Г. Саймон обґрунтував ідею обмеженої раціональності, відповідно до якої суб’єкт управління не завжди здатний знайти абсолютно оптимальний варіант, а частіше обирає достатньо прийнятне рішення з огляду на доступну інформацію, організаційні процедури та когнітивні можливості [20]. Для публічного управління ця ідея є особливо важливою, оскільки органи влади діють у середовищі політичної відповідальності, правових обмежень, суспільного контролю, міжвідомчих узгоджень і часто неповних даних.

В українській науці державного управління В. Бакуменко розглядає державно-управлінське рішення як результат інтелектуальної, організаційної та владної діяльності, спрямований на визначення цілей, засобів і способів

розв’язання суспільно значущих проблем [15]. У такому підході важливо, що рішення не зводиться до документа або розпорядчого акта. Воно охоплює повний цикл: виявлення проблеми, формування інформаційної бази, аналіз варіантів, вибір альтернативи, правове оформлення, ресурсне забезпечення, організацію виконання, моніторинг і коригування. Отже, рішення є не завершенням управлінського процесу, а його центральним вузлом, через який поєднуються аналіз, політика, право, адміністрування та контроль.

У нормативно-правовому вимірі управлінські рішення органів публічної влади спираються на конституційний принцип, за яким органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов’язані діяти лише на підставі, у межах повноважень і у спосіб, передбачені Конституцією та законами України [1]. Це означає, що публічне рішення не може бути суто довільним, навіть якщо воно приймається в умовах політичної доцільності або управлінської необхідності. Законність, компетенція суб’єкта, процедурна послідовність, наявність належного обґрунтування та можливість перевірки є базовими умовами його легітимності [2; 3; 7].

Особливе значення для сучасного розуміння управлінських рішень має Закон України “Про адміністративну процедуру”, який закріплює орієнтацію адміністративної діяльності на права, законні інтереси та участь особи в адміністративному провадженні [7]. З позицій теми дослідження це важливо тому, що рішення органу влади має бути не тільки формально ухвалене, а й підготовлене через зрозумілу процедуру, у якій враховуються обставини справи, докази, право особи бути вислуханою, мотивування та можливість оскарження. Таким чином, якість рішення залежить від якості процедури його підготовки.

Управлінське рішення в системі публічного управління виконує кілька взаємопов’язаних функцій. По-перше, воно має цілевизначальну функцію, оскільки конкретизує напрями державної або місцевої політики. По-друге, воно виконує регулятивну функцію, встановлюючи правила поведінки, порядок дій, процедури або інституційні обов’язки. По-третє, рішення має

розподільчу функцію, адже визначає доступ до ресурсів, повноважень, послуг або управлінської уваги. По-четверте, воно виконує координаційну функцію, поєднуючи дії різних органів, структурних підрозділів і заінтересованих сторін. По-п’яте, рішення має контрольну функцію, оскільки створює підстави для оцінювання результатів, відповідальності та коригування політики [11; 12; 16].

Теоретичне розуміння управлінського рішення потребує також розмежування рішення як вибору, рішення як документа та рішення як процесу. Рішення як вибір означає визначення бажаної альтернативи з кількох можливих варіантів. Рішення як документ означає його формалізацію у вигляді закону, постанови, розпорядження, наказу, адміністративного акта, програми, стратегії, плану або протоколу. Рішення як процес означає послідовність аналітичних, правових, комунікаційних і організаційних дій, які забезпечують перехід від проблеми до результату. Саме процесуальне бачення є найбільш продуктивним для публічного управління, бо дозволяє оцінювати не тільки факт ухвалення рішення, а й якість його підготовки, доказовість, відкритість, реалістичність і наслідки [17; 25; 26].

Змістові ознаки управлінського рішення в системі публічного управління наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ознаки управлінського рішення в системі публічного управління

Ознака	**зміст**	**практичне значення**
Публічна спрямованість	орієнтація на суспільний інтерес, права громадян, потреби територіальних громад і державні пріоритети	дозволяє відмежувати публічне рішення від внутрішньоорганізаційного або приватного рішення
Правова визначеність	прийняття рішення у межах компетенції, процедур і повноважень, встановлених законодавством	забезпечує легітимність, можливість контролю та правову захищеність адресатів рішення
Аналітична обґрунтованість	використання даних, доказів, прогнозів, оцінювання альтернатив і можливих наслідків	зменшує ризик суб’єктивності, формалізму та помилкового вибору управлінської дії
Процедурність	дотримання послідовності підготовки, погодження, консультацій, правової експертизи та мотивування	підвищує довіру до рішення і створює підстави для його належного виконання

Ознака	зміст	практичне значення
Підзвітність	можливість пояснити, перевірити, оцінити та переглянути управлінське рішення	посилює відповідальність органу влади перед громадянами, державою і заінтересованими сторонами
Ресурсна забезпеченість	наявність фінансових, кадрових, інформаційних і організаційних можливостей для виконання рішення	запобігає декларативності та розриву між ухваленим рішенням і реальним результатом

Виконано на основі джерел [1; 6; 7; 14; 15; 20; 25; 30].

Наведені ознаки показують, що управлінське рішення в публічній сфері не може оцінюватися лише за швидкістю ухвалення або адміністративною зручністю. Важливими є також відповідність правовим нормам, якість інформаційної бази, баланс інтересів, прогнозованість наслідків і реалістичність виконання. Якщо хоча б один із цих елементів випадає з процесу підготовки, виникає ризик неефективного, конфліктного або формального рішення, яке не розв’язує проблему, а лише створює нове адміністративне навантаження.

У сучасних умовах управлінське рішення дедалі більше набуває комунікативного характеру. Воно формується не тільки всередині органу влади, а й у взаємодії з громадянами, експертами, громадськими об’єднаннями, бізнесом, міжнародними партнерами та іншими суб’єктами публічної політики. Закон України “Про доступ до публічної інформації” формує правову основу відкритості, а постанова Кабінету Міністрів України № 996 і Закон України “Про публічні консультації” закріплюють важливість залучення громадськості до формування та реалізації державної політики [6; 9; 10]. Тому рішення, підготовлене без належного інформування та консультацій, може бути юридично чинним, але соціально недостатньо прийнятним.

Отже, сутність управлінського рішення у публічному управлінні полягає у владно-організаційному, правовому та аналітично обґрунтованому виборі дії, спрямованої на розв’язання суспільно значущої проблеми. Його якість визначається не тільки змістом прийнятого акта, а й тим, як саме було сформульовано проблему, які дані використано, які альтернативи розглянуто,

чи враховано права та інтереси адресатів, чи передбачено механізм реалізації, моніторингу й відповідальності.

1.2. Класифікація управлінських рішень в органах публічної влади

Класифікація управлінських рішень має важливе методологічне значення, оскільки дозволяє систематизувати різні форми владного впливу, визначити специфіку їх підготовки, погодження, правового оформлення та контролю. У публічному управлінні рішення не є однорідними: вони можуть відрізнятися рівнем суб'єкта, юридичною природою, масштабом наслідків, строком дії, способом підготовки, мірою участі громадськості, рівнем невизначеності та характером ресурсного забезпечення. Без такої класифікації складно побудувати якісний технологічний цикл підготовки рішення, адже стратегічна державна програма, індивідуальний адміністративний акт і оперативне доручення потребують різних процедур, даних, експертиз і механізмів відповідальності.

За рівнем прийняття управлінські рішення можна поділяти на загальнодержавні, галузеві, регіональні, місцеві та внутрішньоорганізаційні. Загальнодержавні рішення формують пріоритети політики, визначають правові та фінансові рамки функціонування системи управління. Галузеві рішення конкретизують політику у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, безпеки, економіки, цифрової трансформації та інших напрямах. Регіональні й місцеві рішення забезпечують адаптацію державних пріоритетів до потреб територій, ресурсних можливостей громад і конкретних проблем населення [2; 3; 4; 5].

За юридичною природою рішення можуть бути нормативними, індивідуальними, програмними, організаційними та консультативно-дорадчими. Нормативні рішення встановлюють загальні правила поведінки для невизначеного кола осіб. Індивідуальні адміністративні акти спрямовані на конкретну особу або ситуацію, тому потребують особливої уваги до

процедурних гарантій, мотивування та права на оскарження [7]. Програмні рішення визначають середньострокові або довгострокові цілі, завдання, показники та ресурси. Організаційні рішення регулюють внутрішні процеси органу влади, розподіл повноважень, координацію або порядок виконання завдань. Консультативно-дорадчі рішення не завжди мають самостійну владну силу, однак впливають на формування остаточної політики через експертні висновки, рекомендації або громадські пропозиції [9; 10].

За часовим горизонтом доцільно розрізняти стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення визначають довгострокову траєкторію розвитку, наприклад реформування державного управління, цифрову трансформацію або відновлення територій. Тактичні рішення конкретизують стратегічні цілі через програми, плани заходів і міжвідомчі механізми. Оперативні рішення забезпечують швидке реагування на поточні управлінські ситуації, зокрема в умовах кризи, дефіциту часу або обмежених ресурсів. Такий поділ важливий тому, що стратегічне рішення потребує глибокого аналізу альтернатив і консультацій, тоді як оперативне рішення часто потребує швидкого, але все одно правомірного та обґрунтованого вибору [11; 12; 23].

За ступенем визначеності управлінські рішення можуть прийматися в умовах визначеності, ризику, невизначеності або кризової нестабільності. В умовах визначеності орган влади має достатній обсяг даних, сталі процедури та прогнозовані наслідки. В умовах ризику існують кілька ймовірних сценаріїв, які можна оцінити за допомогою аналізу наслідків. В умовах невизначеності інформації недостатньо, а поведінка зовнішнього середовища є малопрогнозованою. У кризових умовах час на аналіз скорочується, але зростає значення координації, відповідальності та постійного перегляду рішення. Тому технологія підготовки рішення має бути адаптивною, а не механічною [21; 22; 23; 29].

Систематизовану класифікацію управлінських рішень в органах публічної влади подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських рішень в органах публічної влади

Критерій класифікації	**види рішень**	**управлінська характеристика**	**ризик для якості рішення**
Рівень прийняття	загальнодержавні, галузеві, регіональні, місцеві, внутрішньоорганізаційні	визначають масштаб дії, коло суб'єктів, ресурсну базу та рівень відповідальності	можливе дублювання повноважень або недостатня координація між рівнями влади
Юридична природа	нормативні, індивідуальні, програмні, організаційні, консультативно-дорадчі	відрізняються процедурою підготовки, формою оформлення, адресатами та способом контролю	можлива невідповідність форми рішення його фактичному змісту
Часовий горизонт	стратегічні, тактичні, оперативні	відображають різну глибину аналізу, планування, прогнозування та ресурсного забезпечення	ризик короткострокової реакції без зв'язку зі стратегічними цілями
Спосіб підготовки	одноосібні, колегіальні, експертні, консультативні, міжвідомчі	визначають ступінь участі різних суб'єктів у формуванні змісту рішення	можлива формальність погодження або розмивання відповідальності
Ступінь визначеності	рішення в умовах визначеності, ризику, невизначеності, кризи	потребують різного набору даних, сценаріїв, прогнозів і механізмів перегляду	можливе ухвалення рішення на неповній або застарілій інформаційній базі
Відкритість процесу	закриті, частково відкриті, публічно обговорені, консультаційні	показують рівень прозорості, участі громадськості й доступності обґрунтування	ризик недовіри, соціального спротиву або низької прийнятності рішення

Виконано на основі джерел [2; 3; 4; 5; 7; 9; 10; 11; 15; 17; 23; 25].

Класифікація, наведена у таблиці 1.2, демонструє, що кожен тип рішення потребує власної технології підготовки. Наприклад, нормативне рішення має проходити правову експертизу, оцінювання впливу та, у визначених випадках, консультації із заінтересованими сторонами. Індивідуальне адміністративне рішення має бути мотивованим і процедурно справедливим. Стратегічне рішення потребує прогнозування, сценарного аналізу та зв'язку з ресурсами. Оперативне рішення потребує швидкої координації та чіткого розподілу відповідальності. Тому універсальна схема "підготувати – погодити – ухвалити" є недостатньою без урахування типу рішення.

У контексті публічного управління особливої уваги потребує співвідношення політичних і адміністративних рішень. Політичні рішення визначають загальні пріоритети, ціннісні орієнтири та напрями публічної політики. Адміністративні рішення забезпечують реалізацію цих пріоритетів через процедури, послуги, розподіл ресурсів, контроль і організаційне виконання. Проблема виникає тоді, коли політична доцільність повністю витісняє аналітичне обґрунтування або коли адміністративна процедура стає настільки формалізованою, що блокує змістовне розв'язання проблеми. Якісна технологія прийняття рішень має поєднувати політичну відповідальність і професійну адміністративну експертизу [16; 23; 25; 28].

Не менш важливим є розмежування програмних і процедурних рішень. Програмне рішення відповідає на питання, яких змін необхідно досягти, тоді як процедурне рішення визначає, як саме ці зміни будуть організовані. У сфері реформування державного управління це особливо помітно: стратегічні документи формують цілі, але результат залежить від процедур реалізації, моніторингу, звітності, міжвідомчої координації та кадрової спроможності [11; 13; 32]. Отже, класифікація рішень не є суто теоретичною вправою, а має прикладне значення для побудови якісного управлінського циклу.

З позицій подальшого дослідження, найбільш значущими є ті класифікаційні ознаки, які впливають на вибір технології підготовки рішення: масштаб проблеми, правова форма, рівень невизначеності, потреба в консультаціях, обсяг ресурсів і очікуваний суспільний ефект. Саме ці параметри визначають, чи має орган влади застосовувати аналіз альтернатив, регуляторний аналіз, експертну оцінку, громадське обговорення, цифрові дані, сценарне прогнозування або кризовий алгоритм дій.

1.3. Основні підходи до прийняття рішень: раціональний, інкрементальний, антикризовий, доказовий та партисипативний

Методологія прийняття управлінських рішень у публічному управлінні формується на перетині кількох підходів, кожен із яких по-різному пояснює, як орган влади визначає проблему, обирає альтернативу та забезпечує виконання рішення. Жоден підхід не є універсальним. Раціональна модель дає логіку послідовного аналізу, інкрементальний підхід пояснює поступові зміни, антикризовий підхід акцентує швидкість і адаптацію, доказовий підхід посилює роль даних, а партисипативний підхід орієнтує рішення на участь заінтересованих сторін. Для сучасного публічного управління важливо не протиставляти ці підходи, а комбінувати їх залежно від типу проблеми, рівня невизначеності та суспільної чутливості рішення [20; 21; 22; 25; 28].

Раціональний підхід виходить із припущення, що суб’єкт управління може чітко визначити проблему, сформулювати цілі, зібрати необхідні дані, побудувати перелік альтернатив, оцінити наслідки кожної з них і вибрати найкращий варіант. Його перевага полягає в логічності, прозорості та можливості перевірки обґрунтування. Саме цей підхід лежить в основі аналізу політики, регуляторного аналізу, оцінювання впливу та програмного планування [12; 13; 25; 27]. Водночас у реальному публічному управлінні повна раціональність обмежується браком часу, неповнотою інформації, політичним тиском, конфліктом інтересів і організаційною інерцією, на що звертав увагу Г. Саймон [20].

Інкрементальний підхід, запропонований Ч. Ліндбломом, пояснює прийняття рішень як послідовність малих кроків, компромісів і часткових корекцій, а не як повний раціональний вибір з усіх можливих альтернатив [21]. Для публічного управління цей підхід є реалістичним у ситуаціях, коли радикальна зміна може бути політично неприйнятною, фінансово надмірною або адміністративно ризикованою. Водночас його обмеження полягає в тому, що поступові зміни можуть консервувати старі проблеми, відкладати структурні реформи та зменшувати інноваційність управлінських дій.

Проміжне місце між раціональним та інкрементальним підходами посідає змішане сканування А. Етціоні. Його логіка полягає в поєднанні

загального стратегічного огляду проблеми з вибірковим глибоким аналізом найбільш важливих альтернатив [22]. Для органів публічної влади такий підхід є корисним, коли необхідно зберегти стратегічну рамку, але ресурси для повного аналізу всіх варіантів обмежені. Він дозволяє уникати двох крайнощів: надмірної деталізації, яка затягує рішення, і поверхневого реагування, яке не враховує довгострокових наслідків.

Антикризовий підхід до прийняття рішень актуалізується в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій, соціальних потрясінь, швидких змін безпекового середовища або дефіциту ресурсів. Його особливість полягає у скороченні часу на підготовку, підвищенні ролі оперативної інформації, централізованої координації, сценарного прогнозування та постійного перегляду рішень. Проте антикризовість не означає відмову від законності й обґрунтованості. Навпаки, у кризових умовах потреба в чітких процедурах, відповідальності, документуванні та комунікації з громадянами зростає, оскільки помилки управління можуть мати значні суспільні наслідки [7; 11; 23; 29].

Доказовий підхід передбачає використання надійних даних, результатів досліджень, статистики, моніторингу, оцінювання програм, консультацій з експертами та порівняльного аналізу для підготовки управлінського рішення. Б. Хед і П. Керні підкреслюють, що доказовість у політиці не означає автоматичне перенесення наукових результатів у рішення, адже дані завжди інтерпретуються в політичному, інституційному та ціннісному контексті [28; 29]. Тому точніше говорити не про “автоматично доказове рішення”, а про доказово орієнтовану підготовку рішення, у якій дані допомагають зменшити невизначеність, виявити ризики й перевірити наслідки альтернатив.

Партисипативний підхід ґрунтується на залученні громадян, громадських об’єднань, експертів, бізнесу та інших заінтересованих сторін до процесу підготовки рішень. Його значення полягає в тому, що якісне публічне рішення має бути не лише професійно обґрунтованим, а й соціально прийнятним. Участь громадськості дозволяє виявити приховані проблеми,

перевірити реалістичність пропозицій, посилити довіру до органу влади та зменшити ризик конфліктів під час реалізації рішення [6; 9; 10; 31]. Водночас участь має бути не формальною, а процедурно організованою: з чіткими строками, предметом консультацій, доступною інформацією та поясненням, як саме враховано або відхилено пропозиції.

Порівняння основних підходів до прийняття рішень у публічному управлінні наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні підходи до прийняття рішень у публічному управлінні

Підхід	**логіка підходу**	**переваги**	**обмеження**
Раціональний	послідовне визначення проблеми, цілей, альтернатив, критеріїв вибору та очікуваних наслідків	забезпечує прозорість, аргументованість, порівнянність альтернатив і контроль якості рішення	потребує значного часу, повних даних і високої аналітичної спроможності
Інкрементальний	поступове коригування наявної політики через малі кроки та компроміси	зменшує ризик різких помилок, полегшує політичне погодження та адаптацію	може консервувати проблеми й відкладати системні зміни
Змішане сканування	поєднання стратегічного огляду із поглибленим аналізом ключових альтернатив	дозволяє балансувати між швидкістю, стратегічністю та достатньою глибиною аналізу	потребує професійного відбору пріоритетних альтернатив для глибокого аналізу
Антикризовий	оперативне рішення в умовах дефіциту часу, ризику, невизначеності та високої ціни помилки	забезпечує швидкість реагування, мобілізацію ресурсів і координацію дій	може звужувати участь, послаблювати обговорення та підвищувати ризик централізованих помилок
Доказово орієнтований	використання даних, досліджень, моніторингу, оцінювання впливу та перевірки альтернатив	підвищує обґрунтованість рішення й дозволяє прогнозувати наслідки	дані можуть бути неповними, суперечливими або політично вибірково інтерпретованими
Партисипативний	залучення заінтересованих сторін до формування, обговорення та коригування рішення	посилює довіру, легітимність, соціальну прийнятність і якість виявлення проблем	потребує часу, зрозумілих процедур і реального врахування пропозицій

Виконано на основі джерел [20; 21; 22; 23; 25; 28; 29; 31; 32; 33].

Порівняння підходів свідчить, що якісне рішення в системі публічного управління має бути методологічно змішаним. На етапі формулювання проблеми доцільним є доказово орієнтований і партисипативний підхід,

оскільки саме вони допомагають виявити реальні потреби та перевірити інформаційну основу. На етапі аналізу альтернатив важливим є раціональний підхід, який дозволяє зіставити варіанти за критеріями результативності, вартості, правомірності, ризику та соціального впливу. На етапі реалізації та коригування можуть застосовуватися інкрементальні або антикризові механізми залежно від стабільності середовища.

Сучасна міжнародна практика реформування публічного управління також підкреслює необхідність поєднання доказовості, відкритості, професійної державної служби, цифрових інструментів і залучення громадськості. У принципах “SIGMA” наголошується на важливості професійного формування політики, узгодженості урядових рішень, якісного нормотворення та належного виконання [32]. Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо відкритого урядування орієнтують органи влади на прозорість, доброчесність, підзвітність і участь заінтересованих сторін [31]. Ці підходи безпосередньо пов’язані з темою дослідження, адже технологія прийняття рішень має бути не тільки адміністративною процедурою, а й інструментом демократичного врядування.

Важливо також враховувати цифровий вимір прийняття рішень. Використання відкритих даних, електронних реєстрів, інформаційних систем, цифрових платформ консультацій і аналітичних панелей може суттєво підвищити якість підготовки рішень. Однак цифрові інструменти не замінюють управлінського мислення. Вони лише посилюють здатність органу влади бачити проблему, оцінювати варіанти та відстежувати результати. Тому цифровізація має супроводжуватися методологічною культурою аналізу, етикою роботи з даними, захистом прав людини та професійною відповідальністю посадових осіб [30; 34].

Отже, основні підходи до прийняття рішень у публічному управлінні доцільно розглядати як взаємодоповнювані. Раціональний підхід забезпечує логіку аналізу, інкрементальний – реалістичність поступових змін, антикризовий – здатність швидко реагувати, доказовий – опору на дані та

дослідження, партисипативний – соціальну легітимність і відкритість. Їх поєднання створює теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу технологічного циклу підготовки та прийняття рішень у другому розділі роботи.

Висновки до першого розділу

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи підготовки та прийняття рішень у публічному управлінні. Встановлено, що управлінське рішення в органах публічної влади є не лише актом вибору, а складним управлінським процесом, у якому поєднуються правова компетенція, аналітичне обґрунтування, адміністративна процедура, ресурсне забезпечення, комунікація із заінтересованими сторонами та відповідальність за результат. Такий підхід дозволяє розглядати рішення як ключовий інструмент реалізації публічної політики, а не лише як формальний документ.

Обґрунтовано, що якість управлінського рішення визначається системою ознак: публічною спрямованістю, правовою визначеністю, аналітичною обґрунтованістю, процедурністю, підзвітністю та ресурсною забезпеченістю. Саме ці ознаки відрізняють якісне публічне рішення від формального адміністративного реагування. Наявність правової основи без належного аналізу або наявність аналітичних даних без процедурної справедливості не забезпечують повноцінної якості рішення.

Систематизація управлінських рішень показала, що в органах публічної влади вони різняться за рівнем прийняття, юридичною природою, часовим горизонтом, способом підготовки, ступенем визначеності та відкритістю процесу. Класифікація має прикладне значення, оскільки різні типи рішень потребують різних технологій підготовки: нормативні рішення – правової експертизи та оцінювання впливу, індивідуальні адміністративні акти – мотивування й процедурних гарантій, стратегічні рішення – прогнозування і

ресурсного планування, а кризові рішення – оперативної координації та постійного перегляду.

Проаналізовано основні підходи до прийняття рішень: раціональний, інкрементальний, змішаного сканування, антикризовий, доказово орієнтований і партисипативний. Доведено, що жоден із них не може бути універсальним для всіх управлінських ситуацій. Раціональна модель забезпечує логіку аналізу, але обмежується неповнотою інформації та дефіцитом часу. Інкрементальний підхід є реалістичним у політично складних умовах, але може стримувати системні зміни. Антикризовий підхід забезпечує швидкість, але потребує посиленого контролю законності й відповідальності. Доказовий і партисипативний підходи підвищують обґрунтованість і легітимність рішень, але потребують належної організації даних, консультацій та інституційної спроможності.

Узагальнено, що сучасна технологія прийняття рішень у системі публічного управління має поєднувати правомірність, доказовість, відкритість, адаптивність і результативність. Теоретичні положення першого розділу створюють основу для подальшого аналізу технологічного циклу підготовки та прийняття рішень, який охоплює виявлення проблеми, збір даних, розроблення альтернатив, оцінювання ризиків, погодження, консультації, правову експертизу, ухвалення, реалізацію та оцінювання наслідків управлінського рішення

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЦИКЛ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Виявлення проблеми, збір даних і формування інформаційно-аналітичної основи рішення

Технологічний цикл підготовки та прийняття управлінського рішення починається не з формулювання готової відповіді, а з коректного виявлення публічної проблеми. Для органу публічної влади це має принципове значення,

оскільки помилка на початковому етапі призводить до ухвалення формально правильного, але змістовно неефективного рішення. У межах системи публічного управління проблема має бути відмежована від її симптомів: скарги громадян, зростання витрат, конфлікти між учасниками, затримка послуг або низька результативність програми є лише проявами, тоді як предметом рішення має стати причина управлінського збою, нормативної прогалини, ресурсної нестачі, інституційної неузгодженості або поведінкової проблеми [25; 26; 39; 41].

Е. Бардач і Е. Паташник підкреслюють, що першим кроком аналізу політики є саме визначення проблеми, а не пошук бажаного рішення [26]. Ця думка є методологічно важливою для публічного управління, адже орган влади часто діє під впливом політичного запиту, медійного тиску або необхідності швидкого реагування. За таких умов є ризик підмінити аналіз проблеми адміністративною активністю. Технологічно правильний підхід передбачає опис проблеми через масштаби, причини, групи впливу, правову основу, ресурси, очікувані наслідки бездіяльності та критерії, за якими можна буде оцінити успішність рішення [25; 27; 40].

Управлінська проблема в публічному секторі має кілька вимірів. Перший – нормативний, що стосується відповідності ситуації Конституції України, законам, підзаконним актам і компетенції відповідного органу. Другий – соціальний, який показує, чи впливає проблема на права, потреби й очікування громадян. Третій – ресурсний, пов’язаний із фінансовими, кадровими, інформаційними та організаційними можливостями. Четвертий – політико-адміністративний, що відображає рівень узгодженості між суб’єктами влади, наявність конфлікту інтересів і спроможність до виконання [1; 2; 3; 11; 32].

Збір даних є наступним етапом після первинного окреслення проблеми. Дані в публічному управлінні мають походити не з одного джерела, а з поєднання офіційної статистики, адміністративних реєстрів, звітності органів влади, відкритих даних, бюджетної інформації, соціологічних досліджень,

експертних висновків, звернень громадян, результатів консультацій і попередніх оцінювань програм. Така багатоканальність потрібна для зменшення інформаційної однобічності, адже рішення, підготовлене лише на основі внутрішньої звітності органу влади, може не відображати реальних потреб громадян [6; 30; 34; 36].

Важливу роль відіграє відкритість даних. Закон України “Про доступ до публічної інформації” формує правову основу доступу до інформації, що перебуває у володінні суб’єктів владних повноважень [6], а Постанова Кабінету Міністрів України № 835 визначає вимоги до наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних [36]. Для технології прийняття рішень це означає, що інформаційна база має не лише внутрішньо використовуватися посадовими особами, а й бути максимально перевірною, придатною для повторного аналізу та доступною для громадського контролю, якщо закон не встановлює обмежень.

Разом з тим наявність даних не гарантує якості рішення. Дані мають бути актуальними, порівнюваними, повними, достовірними та релевантними до сформульованої проблеми. Особливо небезпечними є ситуації, коли управлінське рішення обґрунтовується статистикою, яка не відображає територіальних, соціальних або часових відмінностей. Наприклад, середній показник на національному рівні може приховувати критичну проблему в окремій громаді, регіоні або соціальній групі. Тому дані мають аналізуватися не лише кількісно, а й контекстуально [25; 30; 39].

Інформаційно-аналітична основа рішення повинна включати опис проблеми, карту заінтересованих сторін, аналіз чинної нормативно-правової бази, оцінку наявних ресурсів, визначення обмежень, прогноз наслідків бездіяльності та попередні критерії вибору альтернатив. У системі Кабінету Міністрів України така логіка частково відображена в Регламенті Кабінету Міністрів України, який передбачає підготовку проєктів актів, супровідних матеріалів, погодження, правову експертизу та обґрунтування необхідності ухвалення акта [11].

Суттєвим елементом початкового етапу є визначення суб’єктів, яких стосується проблема. У публічному управлінні заінтересованими сторонами можуть бути громадяни, територіальні громади, бізнес, громадські об’єднання, професійні групи, органи місцевого самоврядування, центральні органи виконавчої влади, міжнародні партнери, надавачі послуг та отримувачі допомоги. Якщо їхні інтереси не враховані на етапі аналізу проблеми, то навіть технічно якісне рішення може зіткнутися з опором під час реалізації [9; 10; 31; 32].

На практиці доцільно використовувати поетапну модель формування інформаційно-аналітичної основи управлінського рішення, що поєднує проблемний, доказовий, правовий і комунікативний компоненти. Її узагальнення подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Етапи формування інформаційно-аналітичної основи управлінського рішення

Етап	**зміст дій**	**результат для рішення**	**основні ризики**
Виявлення проблеми	опис фактичного стану, відмежування причин від симптомів, визначення масштабу проблеми	сформульована управлінська проблема, придатна для подальшого аналізу	підміна проблеми окремим випадком або політично зручним формулюванням
Збір даних	накопичення статистичних, адміністративних, бюджетних, соціологічних, експертних та відкритих даних	доказова база для обґрунтування потреби у рішенні	неповнота, застарілість, несумісність або вибіркове використання даних
Правовий аналіз	перевірка компетенції органу, чинної нормативної бази, процедурних вимог і меж повноважень	визначення правомірного способу дії органу влади	ухвалення рішення поза компетенцією або без належної процедури
Карта учасників	визначення груп, інституцій і суб’єктів, на яких впливатиме рішення або які впливають на його виконання	розуміння інтересів, конфліктів і каналів консультацій	ігнорування груп, які зазнають найбільшого впливу від рішення
Аналітична записка	узагальнення проблеми, даних, обмежень, попередніх цілей і	документальна основа для переходу до	формальний опис без зв’язку між проблемою, даними

Етап	зміст дій	результат для рішення	основні ризики
	критеріїв оцінювання альтернатив	розроблення варіантів рішення	і майбутнім рішенням

Виконано на основі джерел [6; 7; 11; 25; 26; 30; 36; 39; 41].

Наведена модель показує, що інформаційно-аналітична основа рішення не може бути зведена до довідки або формального обґрунтування. Вона має виконувати роль управлінського “фільтра”, який дозволяє перевірити, чи справді проблема потребує втручання органу публічної влади, який саме орган має повноваження діяти, які ресурси доступні, які наслідки матиме бездіяльність і які групи повинні бути залучені до консультацій.

Особливу увагу слід приділяти якості формулювання цілі рішення. Якщо проблема описує небажаний стан, то ціль має визначати бажану зміну. Ціль не повинна бути декларативною, наприклад “покращити ситуацію” або “посилити ефективність”. Вона має бути конкретизованою через очікуваний результат, часові межі, відповідального суб’єкта, ресурсну основу та індикатори вимірювання. У цьому контексті підхід Організації економічного співробітництва та розвитку до доказово орієнтованої політики важливий тим, що поєднує дані, управлінські спроможності, використання оцінювання та інституційні стимули до прийняття обґрунтованих рішень [30; 37; 38].

Таким чином, перший етап технологічного циклу створює основу для всіх наступних дій. Якщо проблема сформульована нечітко, дані є неповними, правові обмеження не враховані, а учасники процесу не ідентифіковані, то подальше розроблення альтернатив втрачає управлінську цінність. Саме тому виявлення проблеми, збір даних і формування інформаційно-аналітичної основи слід розглядати як самостійний, а не допоміжний етап підготовки управлінського рішення.

2.2. Розроблення альтернатив, оцінювання ризиків і прогнозування наслідків управлінського рішення

Після формування інформаційно-аналітичної основи орган публічної влади переходить до розроблення альтернатив. Альтернатива в публічному управлінні означає не лише різний текст майбутнього акта, а різний спосіб досягнення цілі: нормативний, організаційний, фінансовий, сервісний, інформаційний, цифровий, координаційний або змішаний. Наявність кількох альтернатив є ознакою якісної підготовки рішення, оскільки вона дозволяє уникнути ситуації, коли орган влади спочатку обирає бажану дію, а потім лише формально обґрунтовує її необхідність [25; 26; 27; 41].

В. Данн розглядає аналіз політики як прикладну методологію, спрямовану на розв'язання практичних проблем публічного сектору [25]. У цьому контексті розроблення альтернатив має спиратися на чіткі критерії: відповідність праву, очікувану результативність, витрати, адміністративну здійсненність, соціальну прийнятність, ризики, вплив на вразливі групи, часову досяжність і можливість подальшого моніторингу. Якщо критерії не визначені до вибору варіанта, то оцінювання альтернатив стає суб'єктивним і залежить від поточної політичної або бюрократичної доцільності.

У публічному управлінні можна виокремити кілька типів альтернатив. Перша альтернатива – збереження чинного стану, тобто варіант без втручання або з мінімальними корекціями. Його не слід ігнорувати, адже іноді проблема може бути тимчасовою або такою, що не потребує нормативного втручання. Друга альтернатива – нормативна зміна, яка передбачає ухвалення закону, постанови, розпорядження, наказу або іншого акта. Третя – організаційно-управлінська дія, пов'язана з перерозподілом відповідальності, зміною процедур, координацією або контролем. Четверта – ресурсна альтернатива, коли рішення зосереджується на фінансуванні, кадровому забезпеченні або матеріальній підтримці. П'ята – цифрова або інформаційна альтернатива, спрямована на використання даних, електронних сервісів або автоматизацію процесів [11; 34; 36; 39].

Оцінювання альтернатив доцільно проводити за допомогою матриці критеріїв. Її перевага полягає в тому, що вона робить процес вибору

прозорішим і дозволяє пояснити, чому один варіант є більш прийнятним, ніж інший. Для управлінських рішень у публічному секторі важливо, щоб оцінювання не обмежувалося фінансовою вартістю. Рішення може бути дешевим, але юридично ризикованим, соціально неприйнятним або таким, що створює додаткове адміністративне навантаження. Так само дорожча альтернатива може бути більш стійкою, справедливою і результативною в довгостроковій перспективі [25; 27; 40; 41].

Особливе місце займає аналіз регуляторного впливу. Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” закріплює принципи доцільності, адекватності, ефективності, збалансованості, передбачуваності, прозорості та врахування громадської думки [8]. Постанова Кабінету Міністрів України № 308 встановлює методики проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта [12]. Хоча ці інструменти стосуються передусім регуляторної політики у сфері господарської діяльності, їх логіка є цінною для ширшого управлінського аналізу: рішення має мати проблему, цілі, альтернативи, витрати, вигоди, ризики та механізм оцінювання результативності.

Ризик у процесі прийняття управлінського рішення означає можливість того, що обрана альтернатива не дасть очікуваного результату, породить додаткові витрати, створить правові спори, викличе суспільний опір або матиме негативний вплив на окремі групи. У публічному управлінні ризики мають не лише технічний, а й ціннісний характер, бо рішення органу влади впливає на права, довіру, доступ до послуг і розподіл суспільних ресурсів. Тому ризик-аналіз має охоплювати правові, фінансові, організаційні, корупційні, комунікаційні, соціальні та безпекові аспекти [7; 8; 11; 29; 40].

Прогнозування наслідків рішення пов’язане з оцінкою того, як обрана альтернатива змінить ситуацію в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі. Для цього можуть застосовуватися сценарний аналіз, експертне оцінювання, порівняльний аналіз досвіду інших громад або держав, бюджетне моделювання, аналіз чутливості, оцінка впливу на заінтересовані сторони та

моделювання наслідків бездіяльності. У кризових умовах прогнозування має бути адаптивним: рішення ухвалюється швидше, але його наслідки мають частіше переглядатися на основі нових даних [23; 30; 37; 38].

Для систематизації аналізу альтернатив доцільно застосовувати порівняльну матрицю, у якій кожна альтернатива оцінюється за однаковими критеріями. Приклад такої матриці наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна матриця оцінювання альтернатив управлінського рішення

Критерій	**альтернатива 1: мінімальне втручання**	**альтернатива 2: нормативне рішення**	**альтернатива 3: організаційно-цифрове рішення**
Правомірність	зберігає чинний порядок, але не завжди усуває нормативну прогалину	потребує перевірки компетенції, процедури погодження та правової експертизи	потребує правового обґрунтування обробки даних і розподілу відповідальності
Результативність	може бути низькою, якщо проблема має системний характер	може забезпечити стійкі правила для всіх учасників процесу	може підвищити швидкість, прозорість і контроль виконання рішення
Витрати	переважно нижчі поточні витрати, але можливі приховані втрати від бездіяльності	потребує витрат на підготовку, впровадження, роз’яснення та контроль	потребує технічних, кадрових і навчальних ресурсів
Ризики	консервація проблеми, накопичення скарг і зниження довіри	формальне нормотворення без спроможності до виконання	цифрова нерівність, помилки даних, недостатній захист інформації
Соціальна прийнятність	може бути сприйнята як бездіяльність органу влади	залежить від якості консультацій і зрозумілості обґрунтування	залежить від доступності сервісу, комунікації та підтримки користувачів
Моніторинг	ускладнений через відсутність нових індикаторів	може бути закріплений у самому акті або плані реалізації	може здійснюватися через дані, цифрові сліди та аналітичні панелі

Виконано на основі джерел [8; 12; 25; 26; 27; 30; 36; 41].

Застосування такої матриці не означає механічного вибору альтернативи з найбільшою кількістю переваг. У публічному управлінні остаточне рішення має враховувати не лише аналітичні показники, а й конституційні цінності, права людини, принцип пропорційності, суспільну справедливість і політичну

відповідальність. Саме тому матриця є інструментом обґрунтування, а не заміною управлінського судження.

Важливо також оцінювати наслідки бездіяльності. У багатьох випадках орган влади порівнює лише активні варіанти дій, не аналізуючи, що станеться, якщо рішення не буде ухвалено. Бездіяльність може мати більші витрати, ніж втручання: поглиблення соціальної нерівності, накопичення правових спорів, зниження довіри, втрата бюджетних ресурсів, зростання адміністративного навантаження або безпекові ризики. Тому сценарій “нічого не змінювати” має бути не прихованою інерцією, а повноцінною альтернативою, яка проходить таке саме оцінювання [25; 26; 39].

Прогнозування наслідків має включати показники результату й показники впливу. Показник результату фіксує безпосередній продукт рішення: ухвалений акт, створений сервіс, проведені консультації, змінена процедура, виділені ресурси. Показник впливу показує, чи змінилася сама проблема: зменшився строк надання послуги, підвищилася доступність, скоротилася кількість скарг, зросла довіра або зменшилися витрати. Без такого розмежування орган влади може звітувати про виконані дії, не доводячи реального суспільного ефекту [30; 37; 38].

Отже, розроблення альтернатив, оцінювання ризиків і прогнозування наслідків є центральним етапом технологічного циклу. Саме тут управлінська проблема перетворюється на набір можливих дій, а політичний або адміністративний намір – на перевірюваний варіант рішення. Якість цього етапу визначає, чи буде рішення правомірним, здійсненним, соціально прийнятним і результативним.

2.3. Процедури погодження, консультацій, правової експертизи та ухвалення рішення

Третій блок технологічного циклу охоплює перехід від аналітично підготовленої альтернативи до офіційного управлінського рішення. На цьому

етапі особливого значення набувають процедури погодження, консультацій, правової експертизи, фінансового та організаційного обґрунтування, а також власне ухвалення рішення компетентним суб'єктом. Якщо попередні етапи відповідають за змістову якість рішення, то процедурний етап забезпечує його легітимність, правомірність, прозорість і здатність до виконання [7; 10; 11; 32; 35].

Процедура погодження потрібна для того, щоб рішення було узгоджене з повноваженнями, ресурсами й позиціями тих органів, які братимуть участь у його реалізації. У системі виконавчої влади це особливо важливо, оскільки багато публічних проблем мають міжвідомчий характер: соціальна політика пов'язана з фінансами, цифровізацією, місцевим самоврядуванням, безпекою, освітою, охороною здоров'я та адміністративними послугами. Без погодження рішення може залишитися декларативним, адже орган, відповідальний за один елемент, не матиме ресурсів або повноважень для забезпечення іншого [2; 3; 11; 13].

Регламент Кабінету Міністрів України визначає порядок підготовки, внесення та розгляду проєктів актів Кабінету Міністрів України, а також вимоги до супровідних матеріалів, погодження та правової експертизи [11]. Для досліджуваної теми це важливо як приклад процедурної технології: управлінське рішення проходить не лише політичне схвалення, а й попереднє опрацювання, юридичну перевірку, узгодження позицій і документування підстав. Саме ця послідовність дозволяє зменшити ризик поспішних, суперечливих або невиконуваних рішень.

Консультації з громадськістю є важливим інструментом підвищення якості та легітимності рішень. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 визначає порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики [10]. Закон України "Про публічні консультації" формує сучаснішу правову рамку залучення заінтересованих сторін до процесу підготовки рішень [9]. Змістовне значення консультацій полягає в тому, що вони дозволяють виявити ризики, які не

видно з внутрішньої адміністративної перспективи, перевірити соціальну прийнятність альтернатив і посилити довіру до майбутнього рішення.

Разом з тим консультації не повинні зводитися до формального оприлюднення проєкту акта. Якісна консультація передбачає зрозумілий предмет обговорення, доступні матеріали, достатній строк для подання пропозицій, різні канали участі, аналіз отриманих зауважень і публічне пояснення, які пропозиції враховано, а які відхилено. У цьому аспекті партисипативний підхід, розглянутий у першому розділі, безпосередньо переходить у практичну технологію підготовки рішення [9; 10; 31; 32].

Правова експертиза є обов'язковим елементом якісного рішення, оскільки перевіряє відповідність проєкту Конституції України, законам, актам вищої юридичної сили, міжнародним зобов'язанням, компетенції органу та правилам нормопроєктування. Закон України "Про правотворчу діяльність" системно пов'язує планування, розроблення, прийняття та доведення нормативно-правових актів до відома населення [35]. Для органів публічної влади це означає, що нормотворче рішення має готуватися як частина впорядкованого правового процесу, а не як ізольована адміністративна реакція.

Для індивідуальних адміністративних рішень особливу роль відіграє Закон України "Про адміністративну процедуру", який орієнтує діяльність адміністративних органів на принципи законності, обґрунтованості, безсторонності, добросовісності, пропорційності, відкритості та права особи бути вислуханою [7]. Це змінює підхід до ухвалення рішень: посадова особа має не лише визначити результат, а й забезпечити належне провадження, з'ясування обставин, врахування доказів, мотивування та можливість оскарження.

Процедури погодження, консультацій і правової експертизи доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи, а не як послідовність формальних перепон. Їхнє функціональне значення узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Процедури переходу від підготовленої альтернативи до офіційного управлінського рішення

Процедура	**зміст**	**джерельна основа**	**управлінське значення**
Міжвідомче погодження	узгодження позицій органів, які мають повноваження, ресурси або відповідальність за виконання рішення	закони про Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Регламент Кабінету Міністрів України	зменшує ризик дублювання, суперечностей і невиконання рішення
Громадські консультації	залучення громадян, громадських об’єднань, експертів, бізнесу та інших заінтересованих сторін	постанова Кабінету Міністрів України № 996, Закон України “Про публічні консультації”	підвищує відкритість, соціальну прийнятність і довіру до рішення
Правова експертиза	перевірка відповідності проєкту акта Конституції України, законам, компетенції органу і правилам правотворчості	Конституція України, Закон України “Про правотворчу діяльність”, Регламент Кабінету Міністрів України	забезпечує законність, узгодженість і юридичну стійкість рішення
Оцінювання впливу	визначення витрат, вигод, ризиків, наслідків для суб’єктів та показників результативності	Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності”, постанова Кабінету Міністрів України № 308	дозволяє обґрунтувати доцільність рішення і перевірити його результативність
Офіційне ухвалення	прийняття рішення компетентним суб’єктом у встановленій правовій формі	закони про відповідні органи влади, адміністративну процедуру та нормативно-правові акти	перетворює підготовлену альтернативу на обов’язкове управлінське рішення

Виконано на основі джерел [1; 2; 3; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 35].

Процедурна якість рішення має також комунікаційний вимір. Після ухвалення рішення орган влади повинен пояснити його зміст, підстави, очікувані результати, порядок реалізації та права учасників. Недостатня комунікація може зруйнувати навіть добре підготовлене рішення, оскільки громадяни та виконавці не розумітимуть, що саме змінилося, чому це зроблено і як діяти в нових умовах. Тому комунікація є не додатком до рішення, а частиною технологічного циклу [31; 32; 34].

Ухвалення рішення не завершує управлінський цикл. Після офіційного прийняття необхідні організація виконання, розподіл відповідальності, ресурсне забезпечення, моніторинг, звітність, оцінювання результатів і можливе коригування. Саме тут рішення перевіряється практикою. Якщо в документі не визначено відповідальних виконавців, строків, ресурсів та індикаторів результативності, то його виконання стає залежним від поточної дисципліни, а не від управлінської технології [13; 30; 37; 38].

Рекомендація Організації економічного співробітництва та розвитку щодо оцінювання публічної політики акцентує на потребі інституціоналізувати оцінювання, забезпечувати його якість і використовувати результати у процесі прийняття рішень [37]. У контексті цієї роботи це означає, що технологічний цикл має бути замкненим: результати попередніх рішень повинні ставати доказовою базою для нових управлінських дій. Без такого зворотного зв’язку орган влади повторює однакові рішення, не накопичуючи управлінського знання.

Отже, процедури погодження, консультацій, правової експертизи та ухвалення рішення забезпечують перехід від аналітичної підготовки до легітимної публічної дії. Їхнє значення полягає не в бюрократичному ускладненні процесу, а в захисті якості рішення: погодження забезпечує координацію, консультації – відкритість і врахування інтересів, правова експертиза – законність, оцінювання впливу – обґрунтованість, а офіційне ухвалення – юридичну визначеність і відповідальність.

Висновки до другого розділу

У другому розділі розкрито технологічний цикл підготовки та прийняття рішень у системі публічного управління. Встановлено, що цей цикл охоплює не лише момент ухвалення рішення, а повну послідовність управлінських дій: виявлення проблеми, збір даних, формування інформаційно-аналітичної основи, розроблення альтернатив, оцінювання ризиків, прогнозування

наслідків, погодження, консультації, правову експертизу, офіційне прийняття, реалізацію, моніторинг і подальше коригування.

Доведено, що початковим етапом якісного рішення є правильне формулювання проблеми. Публічна проблема має бути відмежована від її симптомів і описана через причини, масштаби, групи впливу, правові обмеження, ресурси та наслідки бездіяльності. Збір даних повинен бути багатоканальним і спиратися на офіційну статистику, адміністративні реєстри, відкриті дані, звернення громадян, експертні висновки, консультації та результати попереднього оцінювання.

Обґрунтовано, що розроблення альтернатив є центральним етапом технологічного циклу, бо саме воно дає можливість порівняти різні способи розв’язання проблеми. Альтернативи мають оцінюватися за критеріями правомірності, результативності, витрат, ризиків, соціальної прийнятності, адміністративної здійсненності та можливості моніторингу. При цьому сценарій бездіяльності також повинен розглядатися як окрема альтернатива, а не як нейтральний стан.

Визначено, що оцінювання ризиків і прогнозування наслідків мають охоплювати не тільки фінансові витрати, а й правові, організаційні, соціальні, комунікаційні, цифрові та безпекові ризики. Для публічного управління особливо важливо розрізняти показники виконання і показники впливу, оскільки кількість ухвалених актів або проведених заходів не завжди свідчить про розв’язання суспільної проблеми.

Узагальнено, що процедури погодження, консультацій, правової експертизи та ухвалення рішення забезпечують його легітимність і здатність до реалізації. Погодження створює міжвідомчу узгодженість, консультації забезпечують участь заінтересованих сторін, правова експертиза гарантує відповідність праву, аналіз впливу підсилює доказовість, а офіційне ухвалення надає рішенню юридичної визначеності. Отже, технологічний цикл прийняття рішення є інструментом поєднання законності, доказовості, відкритості, координації та відповідальності в системі публічного управління.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Використання доказового підходу, відкритих даних і цифрових інструментів у підготовці рішень

Удосконалення технологій прийняття рішень в органах публічної влади передбачає перехід від переважно процедурного розуміння рішення до інтегрованої моделі, у якій поєднуються законність, доказовість, цифрова підтримка, відкритість, оцінювання наслідків і відповідальність за результат. У першому розділі було визначено, що управлінське рішення є не лише документом, а й процесом вибору, обґрунтування та реалізації публічної дії; у другому розділі показано технологічний цикл його підготовки. Третій розділ логічно продовжує попередній аналіз і зосереджується на тому, як підвищити якість рішень за рахунок доказового підходу, цифрових даних, участі громадськості та системи індикаторів результативності.

Доказовий підхід у публічному управлінні означає, що рішення має спиратися не лише на адміністративний досвід або політичну доцільність, а на перевірні дані, результати досліджень, оцінювання програм, аналіз альтернатив, прогнозування наслідків і консультації із заінтересованими сторонами. Б. Гед підкреслює, що доказова політика не може зводитися до механічного використання статистики, оскільки докази завжди потребують інтерпретації у конкретному інституційному та політичному контексті [28]. П. Керні також звертає увагу, що доказова політика формується у середовищі політичної конкуренції, тому важливими є не лише дані, а й інституційна спроможність органів влади використовувати їх у процесі ухвалення рішень [29].

Для української системи публічного управління доказовий підхід має особливе значення в умовах воєнного стану, ресурсної обмеженості, демографічних змін, цифровізації адміністративних процесів і необхідності

відновлення довіри до державних інституцій. Рішення, підготовлене без належної доказової бази, може формально відповідати процедурі, але не забезпечувати очікуваного суспільного результату. Тому доказовість слід розглядати як механізм зменшення управлінської випадковості, а не як додаткову бюрократичну вимогу [25; 26; 30; 37; 38].

Першим напрямом удосконалення є посилення ролі відкритих даних у підготовці рішень. Закон України “Про доступ до публічної інформації” встановлює правову основу доступу до інформації, що перебуває у володінні суб’єктів владних повноважень [6], а Постанова Кабінету Міністрів України № 835 визначає вимоги до наборів даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних [36]. Відкриті дані є важливими не тільки для прозорості, а й для аналітики: вони дозволяють порівнювати території, оцінювати динаміку проблем, перевіряти ефективність програм, виявляти дублювання витрат і залучати зовнішніх експертів до аналізу політики.

Організація економічного співробітництва та розвитку у матеріалах щодо індексу відкритих, корисних і повторно використовуваних даних підкреслює, що цінність відкритих даних залежить не лише від факту оприлюднення, а від їхньої якості, актуальності, придатності до повторного використання, стандартизації та взаємодії з користувачами [49]. Це означає, що органи публічної влади мають переходити від логіки “викласти файл” до логіки “створити придатний для аналізу набір даних”, який може використовуватися для підготовки, моніторингу та оцінювання управлінських рішень.

Другим напрямом є розвиток цифрових інструментів підготовки рішень. Закон України “Про Національну програму інформатизації” визначає правові засади формування та виконання Національної програми інформатизації [44], а Закон України “Про електронні документи та електронний документообіг” закріплює організаційно-правові засади використання електронних документів [45]. У практиці публічного управління це створює підґрунтя для електронного документообігу, цифрового погодження проєктів актів,

використання реєстрів, аналітичних панелей, геоінформаційних систем, електронних консультацій і систем моніторингу виконання рішень.

Цифрові інструменти, однак, не повинні підміняти управлінське мислення. Вони є засобом підвищення якості рішення лише тоді, коли використовуються в межах чіткої методології: визначення проблеми, перевірка даних, порівняння альтернатив, оцінювання ризиків, документування аргументів і подальший моніторинг. Рекомендація Організації економічного співробітництва та розвитку щодо цифрових урядових стратегій наголошує на потребі використовувати цифрові технології для більш відкритого, партисипативного та інноваційного урядування [48]. Відповідно, цифровізація має посилювати доказовість і підзвітність, а не створювати нову форму непрозорого адміністративного автоматизму.

Третім напрямом є інституціоналізація оцінювання публічної політики. Рекомендація Організації економічного співробітництва та розвитку щодо оцінювання публічної політики визначає три ключові акценти: інституціоналізацію оцінювання, забезпечення його якості та використання результатів оцінювання у процесі прийняття рішень [37]. Для органів публічної влади це означає, що результати попередніх рішень повинні накопичуватися, аналізуватися й використовуватися як підстава для коригування програм, нормативних актів і управлінських процедур.

Четвертим напрямом є захист даних і етичне використання цифрових інструментів. Закон України “Про захист персональних даних” регулює правові відносини, пов’язані із захистом і обробкою персональних даних [47], тому цифровізація підготовки рішень має поєднувати відкритість із дотриманням прав людини, інформаційної безпеки та пропорційності втручання. Особливо це важливо під час використання реєстрів, аналітичних платформ, автоматизованих систем і персоналізованих адміністративних послуг.

Систематизацію доказових і цифрових інструментів, які можуть використовуватися в підготовці управлінських рішень, подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Доказові та цифрові інструменти підготовки управлінських рішень

Інструмент	**призначення**	**умови якісного застосування**	**ризики**
Відкриті дані	забезпечення доступу до перевірної інформації, порівняння показників, виявлення тенденцій і проблем	актуальність, машинозчитуваність, регулярне оновлення, стандартизовані формати, зрозумілий опис наборів даних	формальне оприлюднення без якості, застарілі набори даних, складність повторного використання
Аналітичні панелі	візуалізація ключових показників, моніторинг виконання програм і швидке виявлення відхилень	наявність коректних джерел даних, методології розрахунку показників і відповідальних за оновлення	підміна аналізу красивою візуалізацією, помилки у вихідних даних, надмірне спрощення проблеми
Електронні реєстри	накопичення адміністративних даних, перевірка статусів, зменшення дублювання інформації та пришвидшення процедур	інтероперабельність, захист персональних даних, визначеність прав доступу, регулярний аудит якості даних	фрагментація реєстрів, неповнота даних, порушення приватності, технічна залежність від окремих систем
Оцінювання політики	перевірка результативності попередніх рішень і використання висновків для нових управлінських дій	незалежність, чіткі критерії, методологічна прозорість, включення результатів оцінювання у цикл рішень	оцінювання після факту без управлінського використання, вибірковий добір висновків
Електронні консультації	залучення громадян, експертів і заінтересованих сторін до аналізу проблеми та альтернатив	зрозумілі матеріали, достатній час для участі, зворотний зв’язок щодо врахування пропозицій	імітація участі, низька репрезентативність, нерівний цифровий доступ

Виконано на основі джерел [6; 36; 37; 38; 44; 45; 47; 48; 49; 50].

Таблиця 3.1 показує, що цифрові інструменти мають різне функціональне призначення. Одні забезпечують доступ до даних, інші – їхню візуалізацію, треті – адміністративну перевірку, четверті – оцінювання результатів або участь громадськості. Тому технологічне вдосконалення не може полягати в механічному запровадженні окремої платформи. Воно має будуватися як система, у якій дані, процедури, аналітика, консультації та відповідальність з’єднані в єдиний цикл підготовки і прийняття рішень.

Практичне впровадження доказового підходу потребує внутрішніх стандартів якості аналітичних матеріалів. До таких стандартів доцільно віднести: чітке формулювання проблеми, опис джерел даних, пояснення методів аналізу, порівняння щонайменше кількох альтернатив, оцінювання ризиків, визначення груп впливу, наявність індикаторів результативності та план подальшого моніторингу. Без таких стандартів доказовість може залишитися лише риторичною вимогою, а не реальною технологією управління.

Отже, використання доказового підходу, відкритих даних і цифрових інструментів є базовою умовою модернізації технологій прийняття рішень. Водночас ці інструменти мають працювати не ізольовано, а в межах правової, етичної та методологічної рамки. Для публічного управління важливо не просто зібрати більше даних, а перетворити їх на аргументоване, законне, зрозуміле й результативне управлінське рішення.

3.2. Підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості у виробленні управлінських рішень

Прозорість, підзвітність і участь громадськості є не зовнішніми додатками до управлінського рішення, а умовами його легітимності та практичної здійсненності. У публічному управлінні рішення впливає на права, ресурси, послуги, поведінку та очікування громадян, тому його підготовка має бути зрозумілою для суспільства, а аргументи органу влади – відкритими для перевірки. Саме тому сучасні підходи до врядування дедалі більше поєднують якість рішення з якістю процесу, у межах якого воно виробляється [31; 32; 33; 51].

Відкритий уряд, за підходом Організації економічного співробітництва та розвитку, ґрунтується на прозорості, доброчесності, підзвітності та участі заінтересованих сторін [31]. У контексті технологій прийняття рішень це означає, що орган публічної влади має пояснювати: яку проблему він

розв’язує, які дані використав, які альтернативи розглянув, чому обрав саме цей варіант, які ризики врахував і як буде перевіряти результат. Без такого пояснення рішення може залишатися формально законним, але соціально слабким.

Підзвітність означає здатність органу влади не лише повідомити про рішення, а й відповідати за його наслідки. М. Бовенс, Т. Шіллеманс і Р. Гудін розглядають публічну підзвітність як механізм, у межах якого суб’єкт влади повинен пояснювати свої дії перед аудиторією, яка має право ставити питання, оцінювати пояснення і вимагати наслідків у разі неналежного управління [56]. Для публічного управління це має безпосереднє значення: рішення повинні містити не лише формулювання дії, а й відповідальних виконавців, строки, ресурси, індикатори та порядок звітування.

Участь громадськості у виробленні управлінських рішень дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між органами влади і суспільством. Громадяни, професійні спільноти, бізнес, громадські організації та місцеві громади володіють практичним знанням про те, як проблема проявляється в реальному житті. А. Фанг підкреслює, що участь у складному врядуванні може мати різні форми – від інформування до спільного вироблення рішень [55]. В. Ворберг, В. Беккерс і Л. Таммерс, аналізуючи співтворення та співвиробництво, показують, що залучення громадян може посилювати інноваційність і прийнятність публічних рішень [54].

В Україні правові передумови участі громадськості формуються через кілька інструментів. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 визначає порядок проведення консультацій з громадськістю щодо формування та реалізації державної політики [10]. Закон України “Про публічні консультації” закріплює загальні засади проведення публічних консультацій, хоча за даними офіційної бази “Законодавство України” він має стан “набирає чинності” [9]. Це потребує обережного використання його положень у роботі: його доцільно розглядати як нормативний орієнтир розвитку консультаційної процедури, але

практичне застосування має здійснюватися з урахуванням стану набрання чинності.

Для підвищення якості участі громадськості важливо розмежовувати інформування, консультування, діалог, партнерство і спільне вироблення рішень. Інформування є найнижчим рівнем участі, адже громадськість лише отримує відомості про наміри органу влади. Консультування передбачає можливість подати пропозиції. Діалог дає можливість обговорити аргументи. Партнерство означає регулярну взаємодію у процесі підготовки політики. Спільне вироблення рішення передбачає, що заінтересовані сторони залучаються до формулювання проблеми, альтернатив, критеріїв і способів реалізації.

Водночас участь громадськості не повинна перетворюватися на формальність. Типовими проблемами є проведення консультацій після фактичного ухвалення політичного рішення, надто короткі строки обговорення, складність матеріалів, відсутність пояснення щодо врахування пропозицій, домінування окремих груп інтересів і нерівний доступ до цифрових каналів участі. Тому прозорість консультацій має включати не лише оголошення про їх проведення, а й публікацію аналітичних матеріалів, альтернатив, результатів обговорення та мотивів відхилення чи врахування пропозицій [10; 31; 32; 33].

Прозорість і підзвітність також пов’язані з якістю правотворчої діяльності. Закон України “Про правотворчу діяльність” визначає правові та організаційні засади правотворчої діяльності [35], що має значення для підготовки нормативних рішень. Якщо рішення оформлюється як нормативно-правовий акт, його якість залежить від чіткості правових норм, відповідності компетенції органу, прогнозованості наслідків, узгодженості з іншими актами та можливості практичного застосування.

Механізми прозорості, підзвітності та участі громадськості у виробленні управлінських рішень систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Механізми прозорості, підзвітності та участі громадськості у виробленні управлінських рішень

Механізм	**зміст застосування**	**очікуваний результат**	**ризики формального використання**
Публічне обґрунтування рішення	пояснення проблеми, даних, альтернатив, критеріїв вибору і очікуваних наслідків	підвищення зрозумілості рішення та довіри до аргументів органу влади	декларативне пояснення без реального аналізу або приховування слабких аргументів
Консультації з громадськістю	залучення громадян, експертів, бізнесу, громадських організацій і професійних груп до обговорення проблеми та варіантів рішення	виявлення практичних ризиків, конфліктів інтересів і соціальних наслідків до ухвалення рішення	проведення після фактичного вибору рішення, короткі строки, відсутність зворотного зв’язку
Публічна звітність	оприлюднення інформації про виконання рішення, використання ресурсів, досягнуті результати та відхилення від плану	посилення відповідальності виконавців і можливість громадського контролю	звітність за кількістю заходів без оцінювання реальних змін для громадян
Громадський моніторинг	залучення зовнішніх учасників до спостереження за реалізацією рішення та якістю послуг	виявлення проблем виконання і коригування управлінських дій	вибіркове залучення лояльних учасників або ігнорування критичних висновків
Зворотний зв’язок	збір скарг, пропозицій, оцінок користувачів послуг і практичних повідомлень про проблеми реалізації	швидке виявлення помилок і потреба в коригуванні рішення	накопичення звернень без аналізу та без управлінської реакції

Виконано на основі джерел [9; 10; 31; 32; 35; 51; 54; 55; 56].

Зміст таблиці 3.2 дає підстави стверджувати, що прозорість, підзвітність і участь громадськості мають бути інтегровані у весь цикл рішення, а не застосовуватися лише на завершальному етапі. Якщо орган влади пояснює лише вже ухвалене рішення, то прозорість має переважно інформаційний характер. Якщо ж відкритість присутня під час аналізу проблеми, порівняння альтернатив і визначення критеріїв, вона перетворюється на реальну технологію підвищення якості управління.

Особливе значення має зворотний зв’язок після реалізації рішення. У багатьох випадках органи влади зосереджуються на прийнятті акта, але недостатньо аналізують, як він працює на практиці. Проте саме етап реалізації

показує, чи були правильно визначені проблема, ресурси, виконавці, групи впливу та ризики. Тому механізми звернень, громадського моніторингу, публічної звітності й оцінювання послуг мають бути включені до системи підготовки наступних рішень.

Отже, підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості є необхідною умовою якісного публічного рішення. Ці механізми дозволяють поєднати внутрішню адміністративну раціональність із зовнішнім суспільним контролем, зменшити ризики помилок, посилити довіру до органів влади і зробити рішення більш придатним до реалізації.

3.3. Побудова моделі якісного управлінського рішення в системі публічного управління: критерії, етапи та індикатори результативності

Побудова моделі якісного управлінського рішення є узагальнюючим етапом цієї роботи, оскільки дозволяє поєднати теоретичні підходи, технологічний цикл і напрями вдосконалення в єдину прикладну схему. Якісне рішення в системі публічного управління не може оцінюватися лише за фактом ухвалення або юридичного оформлення. Його якість визначається тим, наскільки воно відповідає публічній проблемі, правовим вимогам, доказам, ресурсним можливостям, потребам громадян і критеріям результативності [25; 26; 30; 32; 37].

Узагальнюючи попередній аналіз, доцільно визначити такі критерії якісного управлінського рішення: законність, доказовість, цільова визначеність, пропорційність, ресурсна забезпеченість, відкритість, участь заінтересованих сторін, узгодженість із іншими рішеннями, адміністративна здійсненність, цифрова підтримка, ризик-орієнтованість, вимірюваність результатів і можливість коригування. Кожен із цих критеріїв має бути не декларацією, а перевірним елементом підготовки рішення.

Законність означає, що рішення приймається компетентним органом у належній формі та процедурі. Доказовість означає наявність даних,

досліджень, оцінок і логічного зв’язку між проблемою та обраним способом дії. Цільова визначеність передбачає чітке формулювання очікуваної зміни. Пропорційність означає співвідношення між втручанням органу влади і масштабом проблеми. Ресурсна забезпеченість вказує на наявність фінансових, кадрових, організаційних та інформаційних можливостей для виконання рішення [7; 8; 11; 12; 35].

Відкритість і участь заінтересованих сторін дозволяють перевірити рішення через суспільний досвід і підвищити його прийнятність. Узгодженість із іншими рішеннями запобігає дублюванню, конфлікту норм і міжвідомчим суперечностям. Адміністративна здійсненність показує, чи здатні виконавці реалізувати рішення у визначені строки. Цифрова підтримка забезпечує дані, моніторинг і комунікацію. Ризик-орієнтованість передбачає попередню оцінку можливих негативних наслідків, а вимірюваність результатів дає змогу оцінити не лише виконання заходів, а й реальні зміни [30; 37; 38; 48; 50; 52].

Модель якісного управлінського рішення має будуватися як замкнений цикл. На першому етапі формується проблема; на другому – збираються та перевіряються дані; на третьому – визначаються цілі; на четвертому – розробляються альтернативи; на п’ятому – оцінюються ризики та наслідки; на шостому – проводяться погодження й консультації; на сьомому – ухвалюється рішення; на восьмому – організовується виконання; на дев’ятому – здійснюється моніторинг; на десятому – проводиться оцінювання і коригування. Така модель відрізняється від лінійної тим, що результати реалізації повертаються до етапу нової підготовки рішень.

Критерії моделі якісного управлінського рішення систематизовано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії якісного управлінського рішення в системі публічного управління

Критерій	**зміст критерію**	**питання для перевірки**	**джерело управлінської якості**
Законність	відповідність компетенції органу, процедурі, формі акта та вимогам законодавства	чи має орган повноваження приймати це рішення і чи дотримано процедуру	правова визначеність і стійкість рішення

Критерій	**зміст критерію**	**питання для перевірки**	**джерело управлінської якості**
Доказовість	використання даних, досліджень, оцінювання, аналізу альтернатив і прогнозування наслідків	чи пояснено, на яких даних і аргументах ґрунтується вибір	обґрунтованість і зменшення управлінської випадковості
Результативність	орієнтація на досягнення вимірюваної суспільної зміни, а не лише на виконання заходів	який конкретний результат має бути досягнутий і як він буде вимірюватися	зв'язок між рішенням і публічною цінністю
Пропорційність	відповідність масштабу втручання масштабу проблеми, балансу витрат, вигод і прав учасників	чи не є рішення надмірним або недостатнім щодо виявленої проблеми	справедливість і прийнятність управлінського впливу
Підзвітність	визначення відповідальних виконавців, строків, ресурсів, порядку звітування і наслідків невиконання	хто відповідає за виконання і як суспільство дізнається про результат	контрольованість і відповідальність за наслідки

Виконано на основі джерел [7; 8; 11; 25; 26; 30; 32; 35; 37; 52; 56; 58].

Критерії, наведені в таблиці 3.3, можуть бути використані як внутрішній контрольний перелік під час підготовки проєктів управлінських рішень. Їхня перевага полягає в тому, що вони поєднують юридичний, аналітичний, організаційний і суспільний виміри. Якщо хоча б один із критеріїв повністю відсутній, рішення стає вразливим: без законності воно може бути оскаржене; без доказовості – бути неефективним; без результативності – перетворитися на формальну активність; без пропорційності – викликати спротив; без підзвітності – залишитися без реального контролю.

Окремого значення набуває система індикаторів результативності. Індикатори мають відображати не тільки процес виконання, а й наслідки рішення. Наприклад, кількість проведених нарад або прийнятих актів є індикаторами активності, але не завжди показує суспільний ефект. Для якісного рішення потрібні індикатори результату, впливу, якості послуг, своєчасності, доступності, задоволеності громадян, економії ресурсів, зменшення ризиків або підвищення довіри.

У контексті цієї роботи доцільно розрізняти чотири групи індикаторів: вхідні, процесні, результативні та впливові. Вхідні індикатори показують

ресурси, які спрямовані на виконання рішення. Процесні індикатори відображають виконані дії. Результативні індикатори показують безпосередні зміни після реалізації рішення. Впливові індикатори характеризують довгострокові суспільні наслідки. Такий підхід узгоджується з логікою оцінювання публічної політики, де важливим є перехід від обліку заходів до аналізу фактичного впливу [37; 38; 52].

Таблиця 3.4 – Індикатори результативності управлінського рішення

Група індикаторів	**що вимірює**	**приклади показників**	**управлінське значення**
Вхідні	обсяг ресурсів, залучених для підготовки та реалізації рішення	бюджетні кошти, кількість працівників, інформаційні ресурси, час підготовки	дозволяє оцінити ресурсну забезпеченість рішення
Процесні	факт і якість виконання запланованих дій	кількість підготовлених матеріалів, проведених консультацій, погоджень, навчань, перевірок	показує, чи виконується план реалізації рішення
Результативні	безпосередні зміни, отримані після впровадження рішення	скорочення строків послуги, зменшення кількості скарг, підвищення охоплення цільових груп	дозволяє оцінити практичну користь рішення
Впливові	довгострокові суспільні наслідки рішення	зростання довіри, підвищення якості життя, зменшення нерівності доступу, посилення інституційної спроможності	показує, чи створює рішення публічну цінність
Коригувальні	потребу у зміні рішення після моніторингу та оцінювання	кількість виявлених відхилень, внесених змін, оновлених процедур, усунених ризиків	забезпечує адаптивність і навчання системи управління

Виконано на основі джерел [13; 30; 37; 38; 51; 52; 58].

Індикатори, подані в таблиці 3.4, дають змогу перевести модель якісного управлінського рішення з теоретичного рівня на практичний. Вони показують, що оцінювання має починатися ще до ухвалення рішення, адже саме на етапі підготовки потрібно визначити, що буде вважатися успіхом. Якщо індикатори не визначені заздалегідь, орган влади може після реалізації рішення обирати лише ті показники, які виглядають зручними, але не відображають реальної зміни.

Узагальнена модель якісного управлінського рішення може бути представлена як взаємозв’язок п’яти блоків: проблемного, доказового, процедурного, реалізаційного та оцінювального. Проблемний блок відповідає за правильне визначення проблеми. Доказовий блок забезпечує дані та аналіз альтернатив. Процедурний блок гарантує законність, консультації та погодження. Реалізаційний блок охоплює ресурси, виконавців і комунікацію. Оцінювальний блок формує зворотний зв’язок і підстави для коригування. Саме поєднання цих блоків дозволяє перейти від адміністративного рішення до рішення, орієнтованого на публічну цінність.

Для органів публічної влади практичне значення такої моделі полягає в тому, що вона може використовуватися як методична рамка для підготовки проєктів актів, програм, стратегій, адміністративних процедур і внутрішньоорганізаційних рішень. Вона не скасовує правових процедур, а доповнює їх аналітичною, цифровою, комунікативною та оцінювальною логікою. Це особливо важливо в умовах швидких змін, коли органи влади мають ухвалювати рішення не лише законно, а й швидко, обґрунтовано, прозоро та адаптивно.

Отже, модель якісного управлінського рішення в системі публічного управління має бути багатокритеріальною, циклічною і орієнтованою на результат. Її основою є поєднання правової визначеності, доказової аргументації, цифрової підтримки, участі громадськості, ресурсної реалістичності, підзвітності та оцінювання фактичного впливу. Саме така модель дозволяє підвищити якість публічних рішень і посилити спроможність органів влади діяти в інтересах суспільства.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення технологій прийняття рішень в органах публічної влади. Встановлено, що сучасне управлінське рішення має формуватися не лише в межах процедурної логіки, а як інтегрований процес, у якому поєднуються доказовість, відкриті дані, цифрові інструменти, участь громадськості, підзвітність, оцінювання результатів і здатність до коригування.

Доведено, що доказовий підхід є ключовою умовою підвищення якості управлінських рішень, оскільки він зменшує залежність публічного управління від інтуїтивних, політично ситуативних або формально-бюрократичних дій. Його практична цінність полягає у використанні перевірних даних, результатів досліджень, оцінювання попередніх програм, аналізу альтернатив і прогнозування наслідків. Водночас доказовість потребує інституційної спроможності органів влади, чітких стандартів аналітичної роботи та культури використання даних.

Обґрунтовано, що відкриті дані та цифрові інструменти мають розглядатися як засоби підвищення прозорості, аналітичної спроможності й моніторингу виконання рішень. Вони є ефективними лише за умови належної якості даних, їхньої актуальності, придатності до повторного використання, інтероперабельності інформаційних систем, захисту персональних даних і наявності методології аналізу. Цифровізація не повинна підміняти управлінське обґрунтування, а має посилювати його.

Визначено, що прозорість, підзвітність і участь громадськості є необхідними умовами легітимності та реалізованості управлінського рішення. Участь громадськості дозволяє врахувати практичний досвід заінтересованих сторін, виявити ризики до ухвалення рішення та підвищити довіру до органів влади. Підзвітність, у свою чергу, вимагає визначення відповідальних виконавців, строків, ресурсів, індикаторів і порядку звітування про досягнуті результати.

Запропоновано модель якісного управлінського рішення, що охоплює проблемний, доказовий, процедурний, реалізаційний та оцінювальний блоки.

Її критеріями є законність, доказовість, результативність, пропорційність, ресурсна забезпеченість, відкритість, участь заінтересованих сторін, узгодженість, адміністративна здійсненність, цифрова підтримка, ризик-орієнтованість, вимірюваність результатів і можливість коригування. Така модель дає змогу розглядати рішення не як одноразовий акт, а як цикл створення публічної цінності.

Отже, удосконалення технологій прийняття рішень в органах публічної влади має здійснюватися через поєднання правової процедури, аналітичної доказовості, цифрової інфраструктури, консультацій з громадськістю, моніторингу та оцінювання впливу. Саме така логіка забезпечує перехід від формального прийняття рішень до управління, орієнтованого на якість, довіру, результативність і відповідальність перед суспільством.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що управлінське рішення в системі публічного управління є не лише формалізованим актом суб’єкта владних повноважень, а складним інструментом реалізації публічної політики. Його сутність розкривається через поєднання правового, аналітичного, організаційного, комунікативного та ціннісного вимірів. На відміну від управлінських рішень у приватному секторі, публічне рішення має бути законним, підзвітним, прозорим, мотивованим і спрямованим на досягнення публічного інтересу.

2. Охарактеризовано повний цикл підготовки, прийняття, впровадження та оцінювання управлінського рішення. Доведено, що якісне рішення формується не в момент голосування, підписання чи видання акта, а в межах послідовного процесу, який охоплює виявлення проблеми, збір даних, визначення цілей, розроблення альтернатив, прогнозування наслідків, погодження, консультації, правову експертизу, ухвалення, реалізацію, моніторинг і коригування.

3. Систематизовано основні технології аналізу проблем, прогнозування, оцінювання альтернатив і вибору оптимального варіанта управлінської дії. Обґрунтовано, що для публічного управління найбільш значущими є проблемно-орієнтований аналіз, аналіз заінтересованих сторін, сценарне прогнозування, оцінювання ризиків, аналіз вигід і витрат, регуляторний аналіз, матриця альтернатив, стратегічне планування та оцінювання результативності.

4. Визначино роль доказового підходу, цифрових даних, відкритої інформації, публічних консультацій і міжвідомчої координації у підвищенні якості управлінських рішень. Доведено, що доказовість забезпечує зв’язок між проблемою, даними, альтернативами та результатами; цифрові інструменти розширюють можливості аналізу й моніторингу; консультації з громадськістю підвищують легітимність рішення; координація між органами влади зменшує дублювання повноважень і суперечності під час реалізації.

5. Проаналізовано основні ризики прийняття рішень у публічному управлінні. До них належать політичний тиск, неповнота інформації, недостатня якість даних, бюрократична інерція, дефіцит часу, слабка координація, формальність консультацій, недостатнє ресурсне забезпечення, низька вимірюваність очікуваних результатів і відсутність належного зворотного зв'язку. Встановлено, що такі ризики не можуть бути повністю усунені, однак можуть бути зменшені через стандартизацію процедур, документування обґрунтувань, оцінювання впливу, відкритість даних і регулярний моніторинг.

6. Обґрунтовано напрями вдосконалення технологій підготовки та прийняття рішень в органах публічної влади. До них належать посилення доказовості управлінського циклу, розвиток відкритих даних, інституціоналізація публічних консультацій, удосконалення правової експертизи, упровадження ризик-орієнтованого підходу, формування системи індикаторів результативності, розвиток цифрових аналітичних інструментів і підвищення професійної спроможності посадових осіб. Перспективною є модель якісного управлінського рішення, у якій поєднуються законність, доказовість, пропорційність, результативність, відкритість, підзвітність і можливість коригування після оцінювання фактичних наслідків

Отже, технології підготовки та прийняття рішень у системі публічного управління доцільно розглядати як цілісну управлінську систему, що забезпечує перехід від виявлення суспільної проблеми до її правового, організаційного та ресурсного розв'язання. Ефективність цієї системи залежить від поєднання професійної аналітики, чітких процедур, відкритості даних, участі громадськості, міжвідомчої координації, цифрової підтримки й оцінювання результатів. Саме такий підхід дає змогу підвищити якість публічних рішень, зміцнити довіру до органів влади та забезпечити більшу відповідність управлінських дій реальним потребам суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 13. Ст. 222.

3. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 року № 3166-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 38. Ст. 385.

4. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квітня 1999 року № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20–21. Ст. 190.

5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

7. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. Офіційний вісник України. 2022. № 49. Ст. 2675.

8. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 вересня 2003 року № 1160-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 9. Ст. 79.

9. Про публічні консультації : Закон України від 20 червня 2024 року № 3841-IX.

10. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996. Офіційний вісник України. 2010. № 84. Ст. 2945.

11. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950. Офіційний вісник України. 2007. № 54. Ст. 2180.

12. Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2004 року № 308. Офіційний вісник України. 2004. № 10. Ст. 612.

13. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. Офіційний вісник України. 2021. № 60. Ст. 3842.

14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

15. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

16. Державне управління : підручник : у 2 томах / ред. Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Том 1. 564 с.

17. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. 3-тє видання. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

18. Публічне управління та адміністрування : підручник / за заг. ред. О. В. Оболенського. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.

19. Lasswell H. D. The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis. College Park : University of Maryland Press, 1956. 36 p.

20. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.

21. Lindblom C. E. The Science of “Muddling Through”. Public Administration Review. 1959. Vol. 19, No. 2. P. 79–88.

22. Etzioni A. Mixed-Scanning: A “Third” Approach to Decision-Making. Public Administration Review. 1967. Vol. 27, No. 5. P. 385–392.

23. Dror Y. Public Policymaking Reexamined. 2nd ed. New Brunswick : Transaction Publishers, 1983. 370 p.

24. Mintzberg H., Raisinghani D., Théorêt A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21, No. 2. P. 246–275.

25. Dunn W. N. Public Policy Analysis: An Integrated Approach. 6th ed. New York : Routledge, 2018. 556 p.

26. Bardach E., Patashnik E. M. A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving. 6th ed. Thousand Oaks : CQ Press, 2020. 224 p.

27. Weimer D. L., Vining A. R. Policy Analysis: Concepts and Practice. 6th ed. New York : Routledge, 2017. 478 p.

28. Head B. W. Reconsidering evidence-based policy: key issues and challenges. Policy and Society. 2010. Vol. 29, No. 2. P. 77–94.

29. Cairney P. The Politics of Evidence-Based Policy Making. London : Palgrave Macmillan, 2016. 137 p.

30. OECD. Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences. Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/86331250-en.

31. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. OECD Legal Instruments. Paris : OECD, 2017.

32. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023. 96 p.

33. European Commission. Better Regulation Guidelines. Brussels : European Commission, 2021.

34. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. 284 p.

35. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24 серпня 2023 року № 3354-IX.

36. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів

України від 21 жовтня 2015 року № 835. Офіційний вісник України. 2015. № 85. Ст. 2850.

37. OECD. Recommendation of the Council on Public Policy Evaluation. OECD Legal Instruments. Paris : OECD, 2022.

38. OECD. Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. Paris : OECD Publishing, 2025.

39. Howlett M., Ramesh M., Perl A. Studying Public Policy: Principles and Processes. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2020. 400 p.

40. Stone D. Policy Paradox: The Art of Political Decision Making. 3rd ed. New York : W. W. Norton & Company, 2012. 408 p.

41. Patton C. V., Sawicki D. S., Clark J. J. Basic Methods of Policy Analysis and Planning. 3rd ed. New York : Routledge, 2016. 480 p.

42. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2018. 544 p.

43. OECD. Recommendation of the Council for Agile Regulatory Governance to Harness Innovation. OECD Legal Instruments. Paris : OECD, 2021.

44. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01 грудня 2022 року № 2807-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 51. Ст. 127.

45. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275.

46. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 400.

47. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010 року № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.

48. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD Legal Instruments. Paris : OECD, 2014.

49. OECD. 2023 OECD Open, Useful and Re-usable Data (OURdata) Index: Results and Key Findings. Paris : OECD Publishing, 2023.

50. World Bank. GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation. Washington, DC : World Bank, 2022.

51. European Commission. Better Regulation Toolbox. Brussels : European Commission, 2025.

52. OECD. Government at a Glance 2025. Paris : OECD Publishing, 2025.

53. Voorberg W. H., Bekkers V. J. J. M., Tummers L. G. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey. Public Management Review. 2015. Vol. 17, No. 9. P. 1333–1357.

54. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance. Public Administration Review. 2006. Vol. 66, Special Issue. P. 66–75.

55. Bovens M., Schillemans T., Goodin R. E. Public Accountability. In: The Oxford Handbook of Public Accountability. Oxford : Oxford University Press, 2014. P. 1–20.

56. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge : Harvard University Press, 1995. 402 p.