

Валентина А. Гошовська¹, Ігор В. Рейтерович²

ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ І ПРОБЛЕМИ

Розкрито особливості та проблеми прийняття політико-управлінських рішень у сучасній Україні як предмета наукової галузі публічне управління та адміністрування. Актуальність теми зумовлена тим, що від додержання законного порядку підготовки й ухвалення таких рішень залежать якість реалізації державної політики, обороноздатність держави та оцінка відповідності публічного управління принципам публічного адміністрування Європейського Союзу. Стаття спирається на загальнонаукові методи узагальнення, аналізу та синтезу, а також на структурно-функціональний, інституційний, порівняльний і ситуативний аналіз та формально-юридичний метод. Уточнено зміст поняття «політико-управлінське рішення»: під ним автором розуміється рішення суб'єктів політичного управління, у якому політичне цілепокладання закріплюється в конкретних управлінських і правових засобах його досягнення й оформлюється у вигляді законів та інших нормативно-правових актів. Встановлено, що ключовою особливістю прийняття таких рішень в нинішній Україні є те, що цей процес відбувається у політико-адміністративного середовищі, в якому кількість обов'язкових погоджувальних процедур зведена до мінімуму. В умовах воєнного часу таким середовищем насамперед визначено інститут президента. На прикладі функціонування санкційного механізму показано, що в умовах воєнного стану існують цілком законні правові підстави приймати такі рішення з мінімальною кількістю погоджувальних процедур. З'ясовано, що відсутність або ігнорування обов'язку суб'єктів законодавчої ініціативи проводити аналіз потенційного впливу проєктів законодавчих актів, позначається на фінальній якості політико-управлінських рішень та зростанні ризиків корупції і конфлікту інтересів. Обґрунтовано, що відсутність обов'язкової оцінки впливу законопроєктів народних депутатів, необов'язковість публічних консультацій та брак кадрового забезпечення підготовки політико-управлінських рішень мали місце і до повномасштабної війни, і тому повернення до звичайної практики нормотворчого процесу по завершенні воєнного стану саме по собі цих проблем не усуне. Практична цінність результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення процедури ухвалення політико-управлінських рішень відповідно до принципів державного управління, дотримання яких вимагає підготовка до вступу України в Європейський Союз.

Ключові слова: політичне управління, політико-управлінське рішення, політичні інститути, політичні процеси, нормотворча процедура, суб'єкти владних повноважень, воєнний стан.

Лім. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-302-58-68

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3011-4450>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7852-1373>

Valentyna Goshovska, Ihor Reiterovych

POLITICAL AND ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING IN UKRAINE: FEATURES AND PROBLEMS

Abstract. *This paper examines the characteristics and challenges of political and administrative decision-making in today's Ukraine as a subject within the academic field of public management and administration. The relevance of the topic stems from the fact that the quality of public*

¹ Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

² Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

policy implementation, the state's defense capability, and the assessment of public management's compliance with the European Union's principles of public administration all depend on adherence to the legal procedures for preparing and adopting such decisions. The article draws on general scientific methods of generalization, analysis, and synthesis, as well as structural-functional, institutional, comparative, and situational analysis, and the formal-legal method. The meaning of the concept "political-administrative decision" is clarified: the author defines it as a decision made by political management entities in which political goal-setting is enshrined in specific administrative and legal means for achieving those goals and is formalized in the form of laws and other normative legal acts. It has been established that a key feature of the decision-making process in contemporary Ukraine is that it takes place within a political-administrative environment in which the number of mandatory approval procedures is kept to a minimum. Under wartime conditions, this environment is primarily defined by the office of the president. Using the example of how the sanctions mechanism operates, it is shown that under martial law, there are entirely legitimate legal grounds for making such decisions with a minimal number of approval procedures. It has been established that the absence or disregard of the obligation on the part of legislative initiators to analyze the potential impact of draft legislative acts affects the final quality of political and administrative decisions and increases the risks of corruption and conflicts of interest. It has been demonstrated that the absence of mandatory impact assessments for draft laws proposed by members of parliament, the non-mandatory nature of public consultations, and the lack of personnel to support the preparation of policy and administrative decisions existed even before the full-scale war; therefore, a return to normal legislative practices upon the end of martial law will not, in and of itself, eliminate these problems. The practical value of the findings lies in identifying areas for improving the procedure for making political and administrative decisions in accordance with the principles of public administration, compliance with which is required as part of Ukraine's preparations for accession to the European Union.

Keywords: *political management, political and administrative decision, political institutions, political processes, decision-making process, authorities, martial law.*

Peer-reviewed, approved and placed: 03.08.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В основі будь-якої державної політики лежать рішення суб'єктів владних повноважень. Ухвалюючи їх, останні визначають ціль, напрями та механізми її реалізації, необхідні для цього фінансові, матеріально-технічні та інші ресурси, сферу застосування й конкретних виконавців. Є такі рішення, в яких поєднуються і політичний, і управлінський аспекти втілення владної волі, політичне цілепокладання та правовий механізм, який надає обраній цілі юридичної сили та втілює її у формі загальнообов'язкових правил поведінки чи приписів [16]. Українські дослідники нечасто розглядають прийняття політико-управлінського рішення як окремий предмет дослідження; частіше йдеться про процес вироблення політики загалом. А проте підготовка та ухвалення таких рішень мають свою специфіку, що залежить як від політичного мандату та нормативно закріпленої компетенції суб'єкта його вироблення, так і від політичних наслідків для останнього, а також від дотримання нормотворчої процедури.

В Україні конституційний розподіл повноважень між їх суб'єктами і фактичний порядок вироблення таких рішень помітно різняться. Проекти урядових актів проходять докладно врегульовану нормотворчу процедуру: їх погоджують із заінтересованими сторонами — іншими органами публічної

влади та особами, на яких потенційно впливатиме акт, — додають пояснювальну записку та прогноз впливу на відповідну сферу суспільних відносин [14]. Більшість рішень із суспільно чутливими наслідками готуються іншими суб'єктами законодавчої ініціативи — у комітетах Верховної Ради України та органах, утворених при Президентові України. Проте часто законодавчі ініціативи за авторством останніх розробляються без обов'язкової оцінки впливу чи узгодження змісту відповідних проєктів нормативно-правових актів з іншими заінтересованими сторонами — як-от рішення Ради національної безпеки і оборони, що набувають чинності указами Президента України. Під час великої війни повноваження ухвалювати стратегічні рішення ще більше сконцентрувалися у виконавчій вертикалі влади, зокрема президентській. При цьому розробка цих рішень нерідко проходить у закритий, непрозорий спосіб, хоча дана практика склалася задовго до лютого 2022 року.

Додає актуальності досліджуваній проблемі й те, що від додержання законного порядку підготовки й ухвалення таких рішень залежить не лише якість реалізації державної політики та стійкість держави витримати натиск ворога, але і результати зовнішнього оцінювання спроможності державного управління — насамперед з боку інституцій Європейського Союзу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематику вироблення й ухвалення політико-управлінських рішень українські науковці вивчають переважно в межах ширших тем — устрою політичної системи та функціонування її інститутів під час воєнного стану, публічної політики та інституційної спроможності держави.

Із останніх досліджень, що торкаються даної проблематики в контексті функціонування політичної системи України та її інститутів, варто відзначити колективну монографію Інституту політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України «Політична система України: конституційна модель та політичні практики» (2023) [11] за науковою редакцією Г. І. Зеленько, в якій досліджено невідповідність між конституційною моделлю української політичної системи та реальними практиками врядування.

У колективній монографії фахівців того ж інституту «Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни» (2023) [1] за редакцією О. О. Рафальського та О. М. Майбороди проаналізовано виклики, що їх створює воєнний стан для функціонування політичних і владних інститутів та самого характеру політичного правління в Україні; зокрема розглянуто структурно-функціональні зміни в системі виконавчої влади та інституційну спроможність парламенту ухвалювати важливі для воюючої країни рішення.

У статті І. Овчар (2023) [8] також досліджено функціонування інституту президента в умовах воєнного стану; зокрема вивчено механізми впливу інших політичних акторів на ухвалення рішень главою держави.

Д. В. Кашенко у дисертації (2025) [4] обґрунтував модель публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, за якої державно-управлінські рішення нерідко доводиться ухвалювати поза стандартними процедурами, що несе ризики для інституційної спроможності органів публічної влади.

У колективній монографії «Інституційна (не)спроможність держави в Україні» (2025) [3] за редакцією Г. І. Зеленько досліджено чинники (т. з.

«пастки спроможності»), що послаблюють інституційну спроможність органів державної влади і органів місцевого самоврядування через призму аналізу політичних практик, які ці інституції впроваджують, а також оцінки впливу цих чинників на вироблення та реалізацію державної політики.

Разом з тим українські вчені рідко досліджують сам процес прийняття політико-управлінських рішень, особливості їх вироблення та погодження як проблему політичного управління. Пропозиції щодо вдосконалення порядку їх ухвалення здебільшого залишаються теоретичними й не мають достатнього емпіричного підґрунтя. Залишається недостатньо визначеним у вітчизняних науково-фахових студіях і сам зміст поняття «політико-управлінське рішення», що зумовлює потребу в уточненому робочому визначенні цього терміна. Саме ці складові загальної проблеми й потребують окремого аналізу.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Мета статті полягає у розкритті особливостей і проблем прийняття політико-управлінських рішень в сучасній Україні.

У статті використано загальнонаукові методи узагальнення, аналізу та синтезу, а також спеціальні методи — структурно-функціонального, інституційного, порівняльного та ситуативного аналізу — і формально-юридичний метод.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У вітчизняній державно-управлінській науці це явище здебільшого асоціюється з терміном «державно-управлінське рішення». В «Енциклопедії державного управління» це поняття визначається як свідомо обраний суб'єктом публічної влади варіант цілеспрямованого впливу на суспільні відносини, який набуває офіційної форми й закріплює підстави для їх виникнення, зміни чи припинення. Воно також розглядається як владна воля, що втілена в державно-управлінських актах, які ухвалює орган публічної влади або його посадова особа в межах установленної компетенції. До суб'єктів їх ухвалення автори-упорядники відносять главу держави, вищі органи державної влади, у тому числі уряд і парламент, органи судової влади, органи та посадових осіб виконавчої влади усіх рівнів і відповідні суб'єкти місцевого самоврядування — з метою визначення та реалізації державних цілей і цілей розвитку певних територій [6, с. 552–554].

Ширше тлумачення пропонують В. Ребало, В. Шахов та Е. Афонін. На їхню думку, державно-управлінське рішення є виразом і результатом «смыслозначенневих уявлень» політичної, у тому числі державної, влади про межі допустимого в політиці, переконань і цінностей носіїв такої влади, досвіду управління, звичної манери виконання службових і посадових обов'язків, а також панівних у політико-адміністративному середовищі норм міжособистісних відносин [19, с. 7].

Відзначимо, що, на нашу думку, поняття «державно-управлінське рішення» є ширшим за змістом, ніж явище, яке розглядається на сторінках цієї статті. Проявляється це насамперед у тому, в якій правовій формі оформлюються ці рішення. Означені вище дослідники до державно-управлінських рішень відносять фактично всі акти, які ухвалюють державні органи: укази Президента України, закони України, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, розпорядження та накази органів

виконавчої влади всіх рівнів, рішення органів і посадових осіб місцевого самоврядування і навіть акти правосуддя — вироки, рішення, ухвали, постанови суду тощо [6, с. 552–554].

Американський учений, нобелівський лауреат Г. Саймон стверджував, що в основі кожного управлінського вибору лежать два типи суджень — ціннісні, якими визначають цілі, і фактичні, якими добирають засоби для їх досягнення [23]. Політичне рішення спирається переважно на ціннісні судження: ним політичний актор — виборний орган чи посадовець — закріплює суспільно вагому ціль, легітимовану представницьким мандатом. Суто політичними є, наприклад, рішення Верховної Ради України про закріплення в Конституції стратегічного курсу на набуття членства України в Європейському Союзі: цим актом законодавчий орган встановлює ціль, але не визначає засобів її досягнення.

Адміністративне (управлінське) рішення спирається на фактичні судження. Ухвалюючи його, орган публічної влади в межах наданої компетенції добирає засоби, процедури та ресурси для виконання вже визначеної цілі. Такими є, наприклад, затверджені Міністерством юстиції України порядки надання тих чи інших адміністративних послуг: означений суб'єкт у межах уже визначеної політики добирає лише спосіб її реалізації.

З нормативної точки зору, між цими двома різновидами рішень лежать ті, у яких владна воля і формулюється (у формі політично мотивованої цілі), і безпосередньо визначає засоби її втілення (у формі загальнообов'язкових правил поведінки для тих, на кого або через кого вона спрямована). Саме до останніх варто відносити політико-управлінські рішення. На відміну від державно-управлінських рішень, до них не належать суто правозастосовні акти (адміністративні і регуляторні), а також правові документи, що декларують засади державної політики, зокрема програмно-цільові документи, які, наприклад, схвалюються розпорядженнями Кабінету Міністрів України (програми діяльності уряду та плани їх реалізації, стратегії державної політики та плани їх реалізації тощо), програми діяльності політичних партій тощо. Зазвичай політико-управлінські рішення оформлюються як нормативно-правові акти, якими суб'єкти владних повноважень у межах своїх компетенцій конкретизують напрями політики в галузях і сферах регулювання суспільних відносин та визначають правові інструменти її реалізації. 3-поміж них: закони України; укази Президента України, зокрема про введення в дію рішень РНБО України; постанови Кабінету Міністрів України (але не розпорядження як акти суто виконавчого змісту); рішення органів та посадових осіб місцевого самоврядування, що мають нормативно-правову природу (тобто не є за своєю суттю правозастосовними актами — регуляторними чи адміністративними актами на кшталт розпоряджень і наказів) і стосуються питань розвитку територіальних громад.

На підставі викладеного під політико-управлінським рішенням ми розуміємо рішення, що приймаються тими суб'єктами владних повноважень, які володіють політичним мандатом ухвалювати такі рішення на загальнодержавному і місцевому рівнях (тобто є суб'єктами політичного управління — вищими політичними органами держави, особами, що

обіймають вищі державні посади, а також органами місцевого самоврядування та посадовими особами цих органів), у якому політичне цілепокладання закріплюється в конкретних управлінських і правових засобах його досягнення й оформлюється у вигляді законів та інших нормативно-правових актів, виданих цими суб'єктами у межах своїх компетенцій.

Теорія аналізу політики традиційно розглядає вироблення будь-якого владного рішення як послідовний цикл, що складається з таких етапів, як визначення проблеми, добір альтернатив, оцінювання наслідків, вибір найкращого варіанта [10]. Втім, на думку Г. Саймона, особа, яка ухвалює рішення, не здатна ані охопити всі можливі альтернативи, ані передбачити всі наслідки кожної з них, тому зупиняється на варіанті «достатньо доброму», але не оптимальному [23, с. 92]. За Ч. Ліндбломом, реальне вироблення політики є вибором лише кількох близьких між собою варіантів рішення, і кожен такий варіант розв'язання проблеми вже в чомусь відступає від чинного курсу політики [22]. П. Керні, узагальнюючи сучасні теорії політичного процесу, справедливо розглядає вироблення політики як поведінку в складному середовищі – з багатьма учасниками, мережами взаємодії та неповнотою інформації [20]. До того ж значна частина ухвалюваних суб'єктами політики рішень стосується проблем, що не мають однозначного розв'язання через конфлікт цінностей та інтересів між заінтересованими сторонами й відповідну невизначеність наслідків їх розв'язання [21]. Ці особливості вироблення політики в державних інституціях мають конкретний наслідок: ініціювання та підготовка важливих політико-управлінських рішень нерідко відбуваються там, де погоджувальних процедур менше, а інтереси узгоджуються швидше.

Офіційно, те, де саме виробляються політико-управлінські рішення, визначає передусім форма правління. За Конституцією [5] Україна є парламентсько-президентською республікою, де відповідні повноваження на центральному рівні мають Президент України, Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України. Главу держави наділено власними повноваженнями у сфері безпеки й оборони та зовнішньої політики, а уряд, який формує парламентська коаліція, відповідає передусім за соціально-економічний розвиток держави. У транзитивних державах із нестабільною політичною системою та несприятливим соціально-економічним і військово-політичним становищем, як-от Україна, такий дуалізм виконавчої влади нерідко провокує перманентні політичні кризи [7]. Втім, з появою вперше в політичній історії України фактично пропрезидентської монобільшості в парламенті формальний розподіл ролей у цій системі перестав збігатися з фактичним.

За Основним законом головним суб'єктом у сфері стратегічного планування державної політики має бути Кабінет Міністрів, проте на практиці роль уряду сьогодні здебільшого зводиться до координації роботи органів виконавчої влади, тоді як підготовка ключових стратегічних рішень, на думку багатьох дослідників, є радше формальністю – реалізацією доручень Президента [11]. За нинішнього політичного режиму парламентську більшість також важко назвати самостійним суб'єктом вироблення державної політики. Ухвалення нею законодавчих актів, особливо в роки повномасштабної російсько-української війни, здебільшого спирається на рішення, узгоджені

главою держави, через що коло незалежних учасників вироблення політико-управлінських рішень, чия згода потрібна, щоб таке рішення взагалі було ухвалене, вужче, ніж передбачає конституційна модель [1]. Цьому сприяли й цілком законні правові механізми, які, проте, в умовах воєнного стану дають можливість обходити звичайний порядок підготовки та узгодження таких рішень [4].

Одним із таких механізмів, що трансформується в конкретні інституційні практики, є рішення Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) – координаційного органу при Президентові України. До сфери її компетенцій входить доволі широке коло питань, вкрай важливих в умовах воєнного часу, – оборона, санкційна політика, окремі кадрові та економічні заходи. Її рішення набувають чинності указами глави держави [5]. Як наочний приклад використання цього механізму варто згадати прийняття рішень про санкції стосовно зовнішніх і внутрішніх суб'єктів, діяльність яких становить загрозу для оборони, державного суверенітету і територіальної цілісності країни. Закон України «Про санкції» [18] передбачає п'ять суб'єктів ініціювання санкцій – Верховну Раду України, Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України і Службу безпеки України. Рішення про застосування санкцій ухвалює Рада національної безпеки і оборони України, а чинності воно набуває указами Президента.

Порядок введення, скасування чи внесення змін до санкцій різняться залежно від їх виду. Персональні санкції набирають чинності одразу після публікації відповідного указу Президента України й затвердження парламентом не потребують, що одразу відкриває шлях до застосування цього механізму із суто політичних мотивів, як це вже мало місце щодо деяких політичних фігур, зокрема членів чинного складу парламенту. Санкції, що стосуються припинення дії міжнародних договорів, затверджуються постановами Верховної Ради України, але також за поданням глави держави. Стягнення активів осіб, щодо яких застосовано санкції, у дохід держави застосовується лише в умовах воєнного стану, має свою окрему процедуру і потребує звернення їх ініціатора до Вищого антикорупційного суду [18]. Характерною рисою рішень щодо введення санкцій є те, що механізм їх прийняття не передбачає проведення типових і обов'язкових узгоджувальних процедур, як це має місце з іншими нормативно-правовими актами, які підпадають під критерій політико-управлінських рішень.

Поряд із РНБО України діють інші консультативно-дорадчі структури при Президентові, наділені реальним впливом на формування порядку денного державної політики [8]. Особливо з-поміж них виділяється Офіс Президента України. Відповідно до Указу Президента України від 25 червня 2019 р. № 436/2019 Офіс є допоміжним органом при главі держави й не має правового статусу суб'єкта вироблення політики [15]. На практиці ж саме через нього узгоджуються чимало політико-управлінських рішень, які згодом ухвалюють органи, що за конституцією наділені відповідним мандатом, – парламент та уряд [11]. Описаний стан речей підтверджує висловлену раніше тезу, що політична вага того чи іншого суб'єкта владних повноважень у виробленні таких рішень визначається не стільки його компетенцією, скільки

тим, наскільки він зобов'язаний дотримуватися обов'язкових погоджувальних процедур. При цьому що їх менше, то частіше саме в ньому відбувається підготовка політико-управлінських рішень.

Наслідки цього даються взнаки фактично на кожній стадії нормотворчої процедури. Згідно з Регламентом Кабінету Міністрів України [14], проєкт урядового акта повинен пройти усі етапи міжвідомчого погодження; обов'язковою процедурою є також консультації з громадськістю. Проте роль уряду і міністерств як суб'єктів законодавчої ініціативи залишається обмеженою. За оцінкою Програми SIGMA (2023 р.), у 2022 році лише близько 10 % зареєстрованих у Верховній Раді законопроєктів були ініційовані урядом, тоді як основними ініціаторами законодавства виступають народні депутати, на яких припадає близько 86 % зареєстрованих проєктів і близько двох третин ухвалених законів [2]. Разом з тим депутатські законопроєкти, на відміну від урядових, здебільшого готуються без комплексного прогнозу впливу, оцінки відповідності праву Європейського Союзу та публічних консультацій. Хоча вимога проводити такі консультації міститься у новому Законі України «Про публічні консультації», ухваленому ще 20 червня 2024 року, він набере чинності не раніше, ніж через рік після припинення чи скасування воєнного стану [17]. Ці практики є джерелом ризиків ухвалення недостатньо обґрунтованих і неузгоджених із чинним законодавством рішень. Із п'яти законів, які Програма SIGMA розглянула у вибірці, повний аналіз регуляторного впливу пройшли тільки два, і жоден із проаналізованих актів не розглядав альтернативних варіантів чи можливих проблем при реалізації їхніх положень [2].

Хоча конституційний поділ влади в Україні формально зберігається, відповідальність за ухвалені рішення розвивається між політичним і адміністративним рівнями публічного управління, а самі рішення нерідко наражаються на спротив з боку виконавців та заінтересованих сторін уже на стадії їхньої імплементації [3].

Окремий аспект тієї ж проблеми – кадрове забезпечення підготовки та ухвалення політико-управлінських рішень. Сама інституційна спроможність готувати ці рішення безпосередньо залежить від професійності державних службовців, які їх готують. Закон України «Про державну службу» закріпив конкурсний, меритократичний добір як основу кадрової політики держави [13]. Проте з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну відкриті конкурси були призупинені. Натомість Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX дозволив державним органам самостійно визначати спосіб призначення на посади на період воєнного стану [12].

Зокрема, у 2022–2023 роках без конкурсу на державну службу було призначено близько 49,9 тис. осіб, а за період з 24 лютого 2022 р. до 1 жовтня 2024 р. – 82,7 тис. За цей період особливо помітно зросла плінність кадрів на посадах державної служби, зайнятих ухваленням політико-управлінських рішень та аналітичним забезпеченням їх підготовки. Для посад категорії «А» цей показник зріс із 24 % у 2022 році до 29 % у 2023-му, для посад категорії «Б» – з 14 % до 20 % відповідно. Штатна чисельність державної служби за цей період скоротилася з 207 140 до 196 696 осіб [9].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, підсумовуючи, маємо підставу стверджувати, що ключовою особливістю прийняття політико-управлінських рішень в сучасній Україні є те, що цей процес має тенденцію відбуватися в такому політико-адміністративному середовищі, де кількість погоджувальних процедур є найменшою, тобто у вертикалі глави держави.

Показано на прикладі роботи санкційного механізму (накладання санкцій РНБО), що в умовах воєнного стану існують цілком законні правові підстави і механізми уникати деяких процедур підготовки та узгодження таких рішень. З'ясовано, що найбільш відчутно ця практика позначається на якості аналізу потенційного впливу проєктів політико-управлінських рішень, у тому числі в контексті оцінки корупційних ризиків і конфлікту інтересів, на сфери суспільних відносин та конкретних суб'єктів, які визначені об'єктами такого впливу.

Доведено, що ці та інші проблеми, зокрема відсутність обов'язкової оцінки потенційного впливу та наслідків реалізації положень проєктів законодавчих актів, поданих народними депутатами, необов'язковість проведення публічних консультацій щодо них і нормативно-правових актів Президента України, брак кадрового забезпечення підготовки та ухвалення таких владних рішень, мають давню традицію. Тому повернення до нормального режиму існування держави після закінчення війни саме по собі їх не усуне.

Запропоновано уточнення змісту поняття «політико-управлінське рішення» як категорії наукової галузі публічне управління та адміністрування. Під цим терміном розуміється рішення, що приймають у межах своїх компетенцій суб'єкти політичного управління, у якому політичне цілепокладання закріплюється в конкретних управлінських і правових засобах його досягнення й оформлюється у вигляді законів та інших нормативно-правових актів, виданих цими суб'єктами у межах своїх компетенцій.

Одним із перспективних напрямів подальших досліджень вбачається визначення конкретних механізмів удосконалення процедури ухвалення політико-управлінських рішень в умовах воєнного часу ключовими суб'єктами їх прийняття відповідно до стандартів, заснованих на принципах державного управління (Public Administration), яких зобов'язана дотримуватися Україна під час процесу вступу до Європейського Союзу.

1. Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни : монографія / за ред. О. О. Рафальського, О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 672 с. DOI: <https://doi.org/10.53317/978-617-14-0202-7>

2. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Париж : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>

3. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / за ред. Г. І. Зеленько. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с. DOI: <https://doi.org/10.53317/978-617-14-0363-5>

4. Кашенко Д. В. Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій : дис. ... д-ра філософії : 281 / Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2025. 247 с.

5. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text>.

6. Крупник А. С. Рішення політико-управлінське // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління. С. 552–554.

7. Литвин В., Демченко Н. Ефекти напівпрезиденталізму в умовах політичного транзиту, криз та війни: порівняльний аналіз. Політичні дослідження. 2025. № 2 (10). С. 106–128. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2025-2-5>
8. Овчар І. Інститут президента в умовах воєнного стану. Політичні дослідження. 2023. № 1 (5). С. 108–122. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2023-1-6>
9. Оновлення процедури добору на державну службу : аналітична записка / Лабораторія законодавчих ініціатив. Київ, 2025. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ali_infobrief_civilservants.pdf
10. Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики / пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 549 с.
11. Політична система України: конституційна модель та політичні практики : монографія / кол. авт.: Зеленько Г. І. (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 536 с.
12. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
13. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
14. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-p#Text>.
15. Про Положення про Офіс Президента України : Указ Президента України від 25 червня 2019 р. № 436/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436/2019#Text> (дата звернення: 14.08.2026).
16. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24 серпня 2023 р. № 3354-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text> (дата звернення: 15.08.2026).
17. Про публічні консультації : Закон України від 20 червня 2024 р. № 3841-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 22.08.2026).
18. Про санкції : Закон України від 14 серпня 2014 р. № 1644-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text>.
19. Ребкало В. А., Шахов В. А., Афонін Е. А. та ін. Державна політика і демократичне врядування : наук. розробка / за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. Київ : НАДУ, 2014. 28 с.
20. Cairney P. Understanding Public Policy: Theories and Issues. 2nd ed. London : Red Globe Press, 2020. 296 p.
21. Head B. W. Wicked Problems in Public Policy: Understanding and Responding to Complex Challenges. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-94580-0>
22. Lindblom C. E. The Science of "Muddling Through". Public Administration Review. 1959. Vol. 19, No. 2. P. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.2307/973677>
23. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York : Free Press, 1997.

-
1. Rafalskyi, O.O., Maiboroda, O.M. (Eds.). (2023). *Adaptyvni zminy politychnoho polia Ukrainy v umovakh viiny* [Adaptive changes of the political field of Ukraine under the conditions of war]. Kyiv: IPiEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy. <https://doi.org/10.53317/978-617-14-0202-7>
 2. *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia* [Public administration in Ukraine: assessment against the Principles of Public Administration]. (2024). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>
 3. Zelenko, H.I. (Ed.). (2025). *Instytutsiina (ne)spromozhnist derzhavy v Ukraini: yak rozirvaty zamkne kolo* [Institutional (in)capacity of the state in Ukraine: how to break the vicious circle]. Kyiv: IPiEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy. <https://doi.org/10.53317/978-617-14-0363-5>
 4. Kashchenko, D.V. (2025). *Publichne upravlinnia v umovakh nadzvychainykh sytuatsii* [Public administration under emergency conditions] (PhD dissertation). V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv.
 5. *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine], No. 254k/96-VR. (1996). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp>

6. Krupnyk, A.S. (2011). Rishennia polityko-upravlinske [Political and managerial decision]. In *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* (Vol. 2, pp. 552–554). Kyiv: NADU.
7. Lytvyn, V., Demchenko, N. (2025). Efekty napivprezydentalizmu v umovakh politychnoho tranzytu, kryz ta viiny: porivnialnyi analiz [Effects of semi-presidentialism under political transition, crises and war: a comparative analysis]. *Politychni doslidzhennia*, 2(10), 106–128. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2025-2-5>
8. Ovchar, I. (2023). Instytut prezydenta v umovakh voiennoho stanu [The institution of the president under martial law]. *Politychni doslidzhennia*, 1(5), 108–122. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2023-1-6>
9. Onovlennia protsedury doboru na derzhavnu sluzhbu: analitychna zapyska [Updating the civil service selection procedure: a policy brief]. (2025). Kyiv: Laboratoriia zakonodavchych initsiatyv. Retrieved from https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ali_infobrief_civilservants.pdf
10. Parsons, W. (2006). Publichna polityka: vstup do teorii y praktyky analizu polityky [Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis] (O. Demianchuk, Trans.). Kyiv: Vyd. dim "Kyievo-Mohylianska akademiia".
11. Zelenko, H.I. (Ed.). (2023). Politychna systema Ukrainy: konstytutsiina model ta politychni praktyky [The political system of Ukraine: the constitutional model and political practices]. Kyiv: IPIEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy.
12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu [On amendments to certain laws of Ukraine on the functioning of the civil service and local self-government during martial law], Law of Ukraine No. 2259-IX. (2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>
13. Pro derzhavnu sluzhbu [On the civil service], Law of Ukraine No. 889-VIII. (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
14. Pro zatverdzhennia Rehlamentu Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Rules of Procedure of the Cabinet of Ministers of Ukraine], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 950. (2007). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п>
15. Pro Polozhennia pro Ofis Prezydenta Ukrainy [On the Statute of the Office of the President of Ukraine], Decree of the President of Ukraine No. 436/2019. (2019). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436/2019>
16. Pro pravotvorchu diialnist [On law-making activity], Law of Ukraine No. 3354-IX. (2023). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20>
17. Pro publichni konsultatsii [On public consultations], Law of Ukraine No. 3841-IX. (2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20>
18. Pro sanktsii [On sanctions], Law of Ukraine No. 1644-VII. (2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18>
19. Rebkalov, V.A., Shakhov, V.A., Afonin, E.A. et al. (2014). Derzhavna polityka i demokratychnie vriaduvannia [Public policy and democratic governance]. Kyiv: NADU.
20. Cairney, P. (2020). Understanding Public Policy: Theories and Issues (2nd ed.). London: Red Globe Press.
21. Head, B.W. (2022). Wicked Problems in Public Policy: Understanding and Responding to Complex Challenges. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-94580-0>
22. Lindblom, C.E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
23. Simon, H.A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4th ed.). New York: Free Press.