

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

До 30-річчя Університету Короля Данила

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО СЕМІНАРУ

(14 жовтня 2026 року)

м. Івано-Франківськ
2026 рік

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Матеріали науково-практичного семінару

(м. Івано-Франківськ, 14 жовтня 2026 року)

Івано-Франківськ
2026

DOI 10.33098/2026.1.14.10
УДК УДК 351.75:355.01(042.5)

П88

Рекомендовано до друку та розміщення в електронних сервісах ЗВО «Університет Короля Данила» (протокол № 4 від 29 жовтня 2026 р.)

П88 Публічне управління в умовах воєнного стану : матеріали науково-практичного семінару (14 жовт. 2026 р.). Івано-Франківськ : Редакційно-видавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила», 2026. с. 268

ISBN 978-617-8850-18-0

Електронне видання містить тези доповідей учасників науково-практичного семінару «Публічне управління в умовах воєнного стану», присвячені актуальним проблемам публічного управління, функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, а також особливостям реалізації публічної політики в умовах воєнного стану. Семінар відбувся 14 жовтня 2026 року у ЗВО «Університет Короля Данила».

Опубліковано в авторській редакції. Відповідальність за достовірність наведених фактів, статистичних даних, власних висновків і точність викладеного матеріалу покладається на авторів.

УДК 351.75:355.01(042.5)

© ЗВО «Університет Короля Данила», 2026
© Автори, 2026

ЗМІСТ

Берладинюк Євген
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 10

Білоус Інна, Воробець Тарас
ЦІНА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОМИЛКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ 13

Білоус Олег
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ БЕЗПЕКОВИМИ ПРІОРИТЕТАМИ ТА СУСПІЛЬНИМИ ПОТРЕБАМИ.....16

Бойко Соломія, Лис Андрій
ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ 20

Бортнійчук Богдан, Воробець Тарас
МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 23

Вальчишин Галина
ПРЕВЕНТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОЛІЦІЇ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ 26

Вербіцький Володимир, Гамалюк Богдан
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 29

Воробець Тарас
ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ, РИЗИКИ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ 32

Гавриленко Степан, Білоус Олег
КООРДИНАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 35

Гамалюк Богдан
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ ЦИФРОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕКОВИМИ ВИКЛИКАМИ 38

Гаркавий Іван, Попадинець Ірина
ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ 41

Гаркавий Іван
МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПРОЄКТУ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....45

Головацька Діана, Луцький Роман
АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 48

Грекул-Ковалик Тетяна
ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ВПО У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....50

Гривнак Богдан
ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ 53

Гузар Катерина, Білоус Оле

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ МІЖ ОПЕРАТИВНІСТЮ ТА ДОВГОСТРОКОВИМИ ЦІЛЯМИ ...56

Гуменюк Богдан
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПРИКОРДОННИХ ПІДРОЗДІЛІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 59

Гуменюк Тетяна
СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...63

Данилів Мар'яна, Тимоць Мирослава
РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ.....67

Дем'яник Людмила, Білоус Олег
СУСПІЛЬНА УЧАСТЬ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 72

Дзяна Галина, Наумко Михайло
ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....75

Дорогій Валентина, Луцький Роман
ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ.....78

Дроцюк Лілія, Гамалюк Богдан
КІБЕРСТІЙКІСТЬ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....82

Загурська-Антонюк Вікторія
АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВІЙН.....86

Загурський Олександр
ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ ПРОФЕСІЙНИМ ОБОВ'ЯЗКОМ І МОРАЛЬНИМ ВИБОРОМ.....92

Захарчук Мар'яна, Білоус Олег
ДОКАЗОВА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВІД ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ ДО ВИМІРЮВАНИХ СУСПІЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ 95

Івасин Олена-Богуслава, Тимоць Мирослава
ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНИМИ ФОНДАМИ.....98

Івасюк Юрій
ПІДЗВІТНІСТЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....102

Карпець Роман, Загурський Олександр
МІЖ СЛУЖБОВИМ ОБОВ'ЯЗКОМ І СУСПІЛЬНИМ ІНТЕРЕСОМ: ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....105

Касіч Тетяна, Лис Андрій
АДМІНІСТРУВАННЯ ПОСЛУГ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ І ЧЛЕНІВ ЇХНІХ СІМЕЙ: ВИКЛИКИ КООРДИНАЦІЇ ТА СПРОЩЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР 109

Кіцак Тарас
НОВА АРХІТЕКТОНІКА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....112

Климишин Михайло, Лис Андрій
СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БЕЗ ЗНИЖЕННЯ ГАРАНТІЙ ПРАВ ГРОМАДЯН.....116

Ковтун Ірина
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ТА МУНІЦИПАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ВІДНОВЛЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД.....119

Комарницька Ганна
ЦИФРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ....123

Копанчук Володимир
КООРДИНАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 127

Копанчук Олена
УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ТЕХНІЧНОЮ ДОПОМОГОЮ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 130

Курус Сніжана, Луцький Роман
КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ СУДОВОЇ СИСТЕМИ ТА ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ.....134

Кушнірюк Володимир
РИЗИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....138

Левкун Тетяна
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....142

Лис Андрій
ЦИФРОВІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСТУПНІСТЬ, БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ І ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ 145

Листопад Олексій, Мардарова Ірина
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....147

Лопушинський Іван

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ.....151

Луцький Роман
МЕТОДОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВІД КЛАСИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ДОКАЗОВОГО ВРЯДУВАННЯ 154

Маєвський Юрій
УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВНИМ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БАЗОВИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 157

Максютенко Валерій, Левкун Тетяна
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖ ІНСТИТУЦІЙНОЮ СТАЛІСТЮ ТА СИСТЕМНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ..... 161

Малімон Віталій
ПРАВО НА ЛЮДСЬКИЙ КОНТАКТ У ЦИФРОВІЙ ДЕРЖАВІ: ОБҐРУНТУВАННЯ ГАРАНТІЙ ДЛЯ ОСІБ, ПОСТРАЖДАЛИХ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ 164

Мартинюк Наталія
ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 168

Миронюк Ольга
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..... 172

Міщук Анастасія, Білоус Олег
РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: УЗГОДЖЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ПОТРЕБ І СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 175

Мосора Лариса
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 179

Остап'як Василь
МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДНОВЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ..... 182

Пихней Анна, Левкун Тетяна
УПРАВЛІНСЬКА КООРДИНАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ РІВНЯМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... 185

Поліщук Іван, Гамалюк Богдан
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ 189

Пташник Олександра
ДОВІРА ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 192

Розумович Наталія
ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА ГРАНТОВИХ РЕСУРСІВ У МУЛЬТИДЖЕРЕЛЬНІ ПРОЄКТИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ . 195

Рубінський Михайло
ПРАВОВІ МЕЖІ ОБМЕЖЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ІНТЕРЕСАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ... 199

Сем'янчук Петро
ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВІЙНИ 202

Сербенюк Владислав, Загурський Олександр
ПРОФЕСІЙНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НОВІ РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ . 205

Сердинський Віктор
ПРОЦЕДУРНІ ГАРАНТІЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРИЙНЯТТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 208

Сердинський Сергій
ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ РЕФОРМАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ... 211

Тесля Володимир, Гамалюк Богдан
ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВІД ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ АДАПТИВНОСТІ 214

Тимоць Мирослава
ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ 217

Ткачук Василь, Розумович Наталія

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖ БЕЗПЕКОВИМИ ПРІОРИТЕТАМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ДЕРЖАВИ 219

Федунків Віталій, Розумович Наталія
МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ПЕРЕРОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ І ЗМІНИ ФІНАНСОВИХ ПРІОРИТЕТІВ 223

Фільварок Катерина, Луцький Роман
ВЕРХОВЕНСТВО КОНСТИТУЦІЇ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ДЖЕРЕЛ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРАВА: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ГАРАНТІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 227

Ходак Світлана
ЗАХИСТ ПРАВ ОРЕНДАРЯ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ З БОКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ОМС) ТА СУДОВА ПРАКТИКА 231

Циганин Мар'яна
МОЛОДЬ ЯК СУБ'ЄКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ 235

Цібій Софія, Левкун Тетяна
ВІД РЕГЛАМЕНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ГНУЧКОГО ВРЯДУВАННЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ У ВОЄННИЙ ЧАС 239

Чабак Соломія, Луцький Роман
ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ У СВІТІ СКЛАДНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН 242

Шахін Фатіх, Остап'як Василь
БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 247

Шелудько Сергій
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА КООРДИНАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 250

Шимків Анна, Левкун Тетяна
БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ 254

Щепанський Едуард
БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 257

Юрів Оксана, Лис Андрій
АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ НОРМАТИВНИМИ ВИМОГАМИ ТА РЕАЛЬНИМИ ПОТРЕБАМИ ГРОМАДЯН 261

УДК 35:004.8(477)

Берладинюк Євген,
аспірант спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5339-4792

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні розширює можливості опрацювання звернень, пошуку інформації, підготовки проєктів документів і підтримки адміністративних рішень. В умовах воєнного стану помилки алгоритмічних систем можуть впливати на доступ громадян до послуг, захист персональних даних і безперервність діяльності органів влади. За таких обставин особливого значення набувають організаційні механізми, що забезпечують контрольоване використання штучного інтелекту, перевірюваність отриманих результатів і збереження відповідальності посадової особи за ухвалене рішення. Відтак управління ризиками штучного інтелекту доцільно розглядати як складову належної організації цивільної адміністративної діяльності, пов'язану з правовою визначеністю, захистом даних, надійністю цифрових процесів і можливістю перевірки результатів автоматизованого опрацювання інформації.

Оцінка ризику має починатися з конкретного завдання та можливих наслідків помилки. Автоматичне впорядкування відкритих документів і формування рекомендації щодо права громадянина на допомогу мають різну вагу для публічного управління. Доцільно визначати допустиме використання результату, категорії даних і відповідального працівника до початку застосування системи. Методична рамка NIST AI RMF поєднує управління, визначення контексту, вимірювання та опрацювання ризиків [1]. Вона є добровільним орієнтиром; її використання в українській установі потребує адаптації до законодавства, компетенції та ресурсів органу.

Для генеративних систем характерним ризиком є створення переконливого тексту з неперевіреними відомостями. У проєкті адміністративного документа це може проявитися як посилання на нечинну норму

чи приписування органу повноваження, якого він не має. Тому працівник повинен мати доступ до першоджерела та час для змістовної перевірки. Авторська пропозиція полягає у визначенні переліку завдань, для яких обов'язкове незалежне підтвердження фактів і правових підстав. Описаний приклад ілюструє потенційний ризик; він не подається як встановлене порушення в конкретній установі.

Захист даних потребує окремої уваги, оскільки службовець може передати зовнішньому сервісу більше інформації, ніж необхідно для завдання. Доцільно заздалегідь установлювати дозволені джерела, правила знеособлення та вимоги до збереження й видалення даних. Закон України «Про захист персональних даних» передбачає право особи на захист від автоматизованого рішення, яке має для неї правові наслідки [3]. Наявність технічної можливості аналізувати відомості не створює правової підстави для їх обробки. Договір із постачальником і внутрішні правила мають узгоджуватися з чинними вимогами законодавства.

Людський контроль має передбачати спроможність виявити помилку, змінити висновок системи та припинити її використання. Формальне підтвердження автоматично сформованого документа недостатнє, якщо працівник не розуміє підстав для його формування. Для управління ризиками пропонується документувати перевірку суттєвих фактів, правових посилань і можливих наслідків рішення для особи. Важливим є розмежування відповідальності розробника, постачальника та органу, який застосовує систему. Передання технічного обслуговування зовнішній стороні не усуває необхідності забезпечити законність адміністративних дій. Внутрішній порядок має визначати, хто ухвалює остаточне рішення.

Європейський акт про штучний інтелект, закріплений Регламентом (ЄС) 2024/1689, ґрунтується на ризик-орієнтованому підході та встановлює вимоги до людського нагляду за окремими категоріями систем штучного інтелекту [2]. Його положення становлять орієнтир для подальшого розвитку українського нормативного регулювання з урахуванням особливостей національної правової системи. Водночас дія Регламенту не поширюється на системи, що використовуються виключно у військових, оборонних цілях або у сфері національної безпеки. Відтак у цивільній діяльності органів публічної влади значення набуває поєднання ризик-орієнтованого регулювання, людського нагляду та відповідальності за результати застосування систем штучного інтелекту.

Воєнні обставини можуть змінювати склад даних і характер звернень, через що попередня оцінка якості системи втрачає достатність. Наприклад, переміщення населення впливає на відомості про фактичне місце проживання та доступність документів. Пропонується перевіряти результати після зміни джерел даних, функцій системи або умов надання послуг. Облік помилок, скарг і випадків відмови від автоматичної рекомендації допоможе виявити повторювані проблеми. План реагування має передбачати можливість перейти до іншого способу виконання завдання, щоб залежність від постачальника не переривала необхідну адміністративну роботу.

Отже, управління ризиками штучного інтелекту в публічній владі потребує поєднання правомірної обробки даних, змістовного людського контролю та регулярної перевірки результатів. Доцільність застосування системи має визначатися з урахуванням конкретного завдання й наслідків можливої помилки. Практичним результатом запропонованого підходу може стати внутрішній порядок використання, перевірки та припинення застосування технології. Подальші дослідження слід спрямувати на оцінювання ризиків у конкретних адміністративних процесах, що дозволить встановити, чи підвищує цифровізація спроможність органу виконувати законні функції та забезпечувати права громадян в умовах воєнних загроз.

Список використаних джерел:

1. National Institute of Standards and Technology. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. NIST AI 100-1. Gaithersburg, MD : NIST, 2023. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1 (дата звернення: 03.10.2026).

2. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union.* 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng (дата звернення: 03.10.2026).

3. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 351.86:005.334

Білоус Інна,
студентка ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Воробець Тарас,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1759-0150

ЦІНА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОМИЛКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

Якщо в мирний час помилкове управлінське рішення здебільшого означає неефективне використання ресурсів, яке можна виправити в наступному бюджетному чи плановому циклі, то у воєнних умовах наслідки такої помилки нерідко стають незворотними: це втрачений час, зруйнована інфраструктура, порушена безперервність публічних послуг, а в крайніх випадках – людські життя.

Масштаб відповідальності ілюструють дані четвертої спільної швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA4): станом на кінець 2024 року прямі збитки, завдані Україні, сягнули 176 млрд дол. США, а потреби у відновленні та відбудові на наступне десятиліття оцінено в 524 млрд дол., що приблизно у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП країни за 2024 рік [1]. За умов, коли кожна гривня публічних і донорських коштів має бути вкладена з максимальною віддачею, ціна управлінської помилки зростає непропорційно.

Під ціною управлінської помилки пропонуємо розуміти сукупність прямих і опосередкованих втрат, що виникають унаслідок ухвалення неоптимального рішення органом публічної влади або його несвоєчасного ухвалення. У воєнний період ця категорія має щонайменше чотири виміри: *ресурсний* (прямі фінансові та матеріальні втрати), *часовий* (втрачені можливості, які не можуть бути компенсовані пізніше), *гуманітарний* (загрози життю, здоров'ю та безпеці населення) та *інституційний* (зниження довіри громадян і міжнародних партнерів до держави).

Саме останній вимір часто недооцінюють, хоча для країни, яка значною мірою залежить від зовнішньої фінансової підтримки, втрата репутації надійного партнера може обійтися дорожче за будь-які прямі збитки.

Специфіка воєнного стану полягає в тому, що він одночасно підвищує ціну помилки і збільшує ймовірність її вчинення. Стискаються строки ухвалення рішень, обмежується доступ до повних і достовірних даних, частина процедур спрощується або тимчасово призупиняється, зростає концентрація повноважень.

Ситуація, за якої керівник змушений діяти швидко, маючи неповну інформацію, сама по собі не є свідченням поганого управління; проблема виникає тоді, коли швидкість стає виправданням для відмови від будь-якого аналізу. Тому ключове завдання полягає не в тому, щоб повністю усунути ризик помилки, що в умовах війни неможливо, а в тому, щоб зробити ризики видимими, вимірюваними та керованими.

Міжнародні оцінки засвідчують, що українська система управління продемонструвала значну стійкість: попри екстремальний тиск, уряд і публічні службовці забезпечили інституційну безперервність, підтримали надання базових послуг та не відмовилися від реформ. Водночас ОЕСР у профільному огляді публічного управління України прямо пов'язує подальшу трансформацію держави з розвитком політики, що ґрунтується на доказах, міжвідомчим плануванням і використанням сучасних технологій [2].

Ще чіткіше проблему окреслено в огляді інфраструктурної політики: за показником ухвалення рішень на основі доказів Україна суттєво поступається середньому рівню країн ОЕСР, тоді як на етапах стратегічного планування та бюджетного нагляду її позиції помітно сильніші [3].

Отже, слабким місцем є не стільки формулювання пріоритетів, скільки перехід від планів до реалізації – підготовка проєктів, закупівлі, управління активами впродовж їхнього життєвого циклу. З огляду на те, що потреби у відновленні на 2026–2035 роки ОЕСР оцінює вже у 588 млрд дол. США [3], кожна прогалина на цих етапах множить ціну помилки.

Аналітичне забезпечення в цьому контексті доцільно розглядати не як допоміжну інформаційну функцію, а як повноцінний елемент управлінського циклу. Його змістовими складовими є: збирання та верифікація даних в умовах обмеженого доступу до окремих територій; сценарне моделювання наслідків альтернативних рішень; попередня *(ex-ante)* оцінка впливу публічних політик та інвестиційних проєктів; незалежне критичне рецензування рішень (так званий «червоний» аналіз) до їх ухва-

лення; а також подальша *(ex-post)* оцінка результатів, яка дає змогу вчитися на власних помилках. Важливо, що всі ці інструменти можуть бути адаптовані до воєнних умов у спрощеному, але не формальному вигляді.

Оцінювання ризиків є тим механізмом, який перетворює аналітичні дані на управлінські рішення. Порівняльне дослідження Г. Бутенка показує, що в країнах із високою адміністративною зрілістю управління ризиками інтегроване у стратегічне планування, бюджетний процес і проєктне управління, підкріплене чітким розподілом відповідальності та незалежним контролем, тоді як в Україні воно поки має фрагментарний характер і зосереджене переважно на тактичних завданнях [4].

На нашу думку, ефективна модель для українських органів публічної влади в умовах війни має ґрунтуватися на таких засадах: визначення прийнятного рівня ризику (ризик-апетиту) для ключових сфер діяльності; закріплення персональної відповідальності за управління ризиками; обов'язкова, хоча й пропорційна, оцінка ризиків під час підготовки рішень, що мають значні фінансові або безпекові наслідки; формування культури, у якій повідомлення про ризик чи власну помилку не тягне за собою автоматичного покарання. Остання умова особливо важлива: в ієрархічних системах управління приховування помилок є раціональною стратегією для окремого службовця, але руйнівною для держави загалом.

Окремо слід наголосити на правовому вимірі проблеми. Чіткі процедури аналізу та оцінювання ризиків виконують не лише управлінську, а й захисну функцію: вони дають змогу відмежувати обґрунтоване рішення, ухвалене в умовах невизначеності, від недбалості чи зловживання. Наявність задокументованого аналізу підвищує підзвітність посадових осіб і водночас захищає сумлінних управлінців від необґрунтованих звинувачень у разі настання несприятливих наслідків, які неможливо було передбачити.

Отже, в умовах війни ціна управлінської помилки набуває багатовимірного та часто незворотного характеру, охоплюючи ресурсні, часові, гуманітарні та інституційні втрати. Міжнародні оцінки фіксують парадокс української системи управління: високу стійкість і відносно сильне стратегічне планування поєднано з недостатнім використанням доказових даних на етапі реалізації рішень, де саме й концентруються найбільші ризики. Аналітичне забезпечення та оцінювання ризиків мають бути інтегровані в управлінський цикл як обов'язкові, але пропорційні процедури, а не як формальні звітні вимоги.

Список використаних джерел:

1. *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United

Nations. Washington, D.C. : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 10.10.2026).

2. OECD. *Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris* : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en.html (дата звернення: 10.10.2026).

3. OECD. *Infrastructure Policy Review of Ukraine.* Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/infrastructure-policy-review-of-ukraine_eeef2059-en.html (дата звернення: 10.10.2026).

4. Бутенко Г. Я. Управління ризиками у публічному секторі різних країн: уроки для України у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. *Державне будівництво.* 2025. № 1 (37). С. 504–515. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36

УДК 351:304

Білоус Олег,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат політичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6866-0043

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ БЕЗПЕКОВИМИ ПРІОРИТЕТАМИ ТА СУСПІЛЬНИМИ ПОТРЕБАМИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації докорінно змінила умови, у яких формується та реалізується державна політика України. Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 на всій території держави запроваджено воєнний стан і передбачено можливість тимчасового обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, гарантованих статтями 30–34, 38, 39, 41–44, 53 Конституції України [3].

Відтак публічна влада опинилася перед системною дилемою: з одного боку, оборона, захист критичної інфраструктури та мобілізація ресурсів вимагають концентрації повноважень і швидких рішень; з іншого – суспільство очікує від держави збереження базових соціальних гарантій, доступу до публічних послуг, житла, освіти й медицини, а також прозорості та підзвітності влади.

Безпека є передумовою реалізації будь-яких соціальних прав, проте задоволення суспільних потреб є, своєю чергою, ресурсом безпеки: соціальна згуртованість, довіра до інституцій та економічна життєздатність тилу безпосередньо впливають на здатність держави вести тривалу оборону. Отже, завдання державної політики полягає не у виборі між двома полюсами, а в постійному балансуванні, за якого кожне обмеження прав і кожен перерозподіл ресурсів мають бути обґрунтованими з погляду загальної стійкості держави.

Масштаб суспільних потреб, що постали внаслідок війни, унеможливлює їх відкладання до завершення бойових дій. Згідно з четвертою спільною швидкою оцінкою завданих збитків і потреб на відновлення (RDNA4), підготовленою Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, загальна вартість відбудови та відновлення України протягом наступного десятиліття станом на 31 грудня 2024 року становить 524 млрд дол. США, що приблизно у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП країни за 2024 р.; прямі збитки сягнули 176 млрд дол., а найбільші потреби зосереджені в житловому секторі (майже 84 млрд дол.) [4].

Ці показники свідчать, що відновлення житла, енергетики, освітньої та медичної інфраструктури є не «післявоєнним» завданням, а невід'ємною складовою політики стійкості, яку держава змушена реалізовувати паралельно з обороною.

Г. А. Гончаренко на основі компаративного аналізу досвіду Ізраїлю, Хорватії, Грузії, Південної Кореї, Великої Британії та Японії доходить висновку, що спільними рисами успішних моделей є гнучкість системи ухвалення рішень у поєднанні з інституційною сталістю, висока суспільна легітимність влади, що підтримується постійною комунікацією, а також комплексність реформ; водночас механічне запозичення чужих практик без урахування національної специфіки визнається неефективним [1].

Для України це означає, що розширення повноважень виконавчої влади в умовах воєнного стану має супроводжуватися збереженням дієвого парламентського й судового контролю та відкритою комунікацією щодо причин і меж ухвалюваних рішень.

Не менш важливим є регіональний вимір державної політики. Як показує А. І. Жорницька, можливості участі громадськості та форми взаємодії влади з громадянським суспільством істотно залежать від безпекового статусу території: у прифронтових громадах переважають рішення швидкого реагування, у деокупованих і постраждалих – завдання відновлення

та соціальної підтримки, тоді як у відносно безпечних регіонах зберігається потенціал для консультацій і партнерства [2].

Дослідниця слушно наголошує, що основні ризики для демократичних стандартів виникають не стільки через сам факт обмежень, скільки через їх недостатню обґрунтованість, відсутність визначених строків дії та обмежений зворотний зв'язок [2].

За неможливості проведення виборів у період воєнного стану саме довіра, що формується через передбачуваність і справедливість повсякденних управлінських рішень, стає основним джерелом легітимності публічної влади.

Узагальнення наведених підходів дає підстави запропонувати систему принципів балансування безпекових пріоритетів і суспільних потреб у державній політиці воєнного часу:

1) принцип законності та пропорційності – будь-яке обмеження прав має ґрунтуватися на законі, переслідувати легітимну безпекову мету й не виходити за межі необхідного для її досягнення;

2) принцип строковості та періодичного перегляду – тимчасові обмеження повинні мати визначений строк дії та підлягати регулярній оцінці доцільності їх продовження;

3) принцип територіальної диференціації – інструменти політики мають враховувати безпековий статус території, а не застосовуватися уніфіковано до всієї держави;

4) принцип процедурної прозорості – навіть за безпекових обмежень зберігаються обов'язок пояснення рішень, безпечні формати звітування та доступні канали зворотного зв'язку;

5) принцип пріоритизації «соціальних інвестицій у стійкість» – першочергову бюджетну та донорську підтримку отримують ті соціальні напрями (житло, енергетика, освіта, охорона здоров'я, підтримка внутрішньо переміщених осіб і ветеранів), що безпосередньо зміцнюють здатність суспільства витримувати тривалу війну.

Реалізація цих принципів дозволяє розглядати безпекові та соціальні цілі як взаємодоповнювальні, а не конкурентні, та запобігає перетворенню тимчасових надзвичайних заходів на сталу практику обмеження прав.

Таким чином, державна політика в умовах воєнного стану має подвійну природу: вона одночасно спрямована на забезпечення національної безпеки та збереження соціальної тканини суспільства, причому друге є не менш значущою умовою стійкості держави, ніж перше. Масштаб завданих

війною збитків і потреб на відновлення зумовлює необхідність реалізації політики відновлення вже під час війни, а не після її завершення. Легітимність управлінських рішень у воєнний час дедалі більше залежить від їхньої процедурної якості – обґрунтованості, строковості, територіальної диференціації та прозорості.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко Г. А. Зарубіжний досвід правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану: уроки для України на третьому році війни. *Актуальні проблеми державного управління.* 2024. № 2 (65). С. 284–301. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15
2. Жорницька А. І. Реалізація державної політики розвитку громадянського суспільства на регіональному рівні в умовах воєнного стану. *Теорія та практика державного управління.* 2025. Вип. 2 (81). С. 271–288. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-16
3. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text
4. *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

УДК 342.9:351

Бойко Соломія,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Лис Андрій,
старший викладача кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ

Руйнування адміністративної інфраструктури, евакуація органів влади та центрів надання адміністративних послуг, масове внутрішнє переміщення й систематичні атаки на енергосистему зумовили те, що цифрові канали стали для мільйонів людей основним, а подекуди й єдиним способом взаємодії з державою. Прискорена цифровізація засвідчила інституційну стійкість публічного управління, однак водночас загострила проблему, яка в мирний час мала переважно латентний характер, – цифрову нерівність. Якщо доступ до послуги опосередкований смартфоном, стабільним зв'язком і цифровими навичками, то відсутність хоча б одного з цих чинників перетворюється на юридично значущий бар'єр у реалізації прав.

Цифрову нерівність доцільно розглядати як багаторівневе явище. Перший рівень охоплює фізичний доступ до інфраструктури та пристроїв; другий – наявність навичок і фактичне користування цифровими сервісами; третій – здатність отримати від цього реальний результат, тобто послугу, виплату чи захист права. Воєнний стан додає ще один специфічний вимір – стійкість доступу: навіть людина з високими навичками може втратити його через знеструмлення, пошкодження мереж, перебування на тимчасово окупованій території чи в зоні активних бойових дій.

Світові тенденції свідчать, що проблема не розв'язується автоматично зі зростанням кількості користувачів мережі. Міжнародний союз електрозв'язку констатує, що використання інтернету продовжує зростати, проте універсального доступу досягти не вдається, а розрив між міським і

сільським населенням майже не скорочується [3]. Для України цей висновок має особливе значення з огляду на значну частку сільських, прифронтових і деокупованих громад, де інфраструктурні втрати накладаються на традиційно нижчий рівень цифровізації.

Національні емпіричні дані підтверджують наявність стійких розривів. За результатами загальнонаціонального дослідження Міністерства цифрової трансформації України 2023 року, частка населення з цифровими навичками просунутого рівня становить лише 38 % [1], тобто більшість громадян володіють навичками на базовому рівні або нижче. Виразним є віковий розрив: щодня інтернетом користуються 71 % осіб віком 60–70 років проти 96 % молоді віком 18–29 років [1].

Варто наголосити на методологічному аспекті: вибірка охоплює доросле населення лише до 70 років, а отже, найстарші громадяни, які зазвичай найменш цифровізовані та найбільше залежать від соціальних виплат, залишаються поза межами статистичної видимості. Це створює ризик недооцінки масштабів виключення під час ухвалення управлінських рішень.

Позитивна динаміка також очевидна: за даними Програми розвитку ООН, частка осіб, які протягом року не користувалися державними електронними сервісами, зменшилася з 44 % у 2024 році до 22 % у 2025 році, а брак цифрових навичок визнано однією з трьох головних причин невикористання е-послуг [4].

Водночас ці дані мають і зворотний бік: приблизно кожен п’ятий громадянин досі перебуває поза цифровим каналом взаємодії з державою. Саме до цієї категорії непропорційно належать особи похилого віку, люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, мешканці сільської місцевості та прифронтових територій, малозабезпечені громадяни.

Для кожної з вразливих груп цифровий бар’єр має власну природу. Для внутрішньо переміщених осіб він пов’язаний із залежністю від електронних процедур реєстрації та отримання допомог в умовах втрати документів і зміни місця проживання. Для людей з інвалідністю ключовою є невідповідність інтерфейсів стандартам доступності та обмежена підтримка допоміжних технологій.

Для осіб похилого віку визначальними є брак навичок, недовіра до цифрових сервісів і підвищена вразливість до шахрайства, яке активно експлуатує воєнну тематику. Для мешканців деокупованих і прифронтових громад – нестабільність зв’язку та енергопостачання. Спільним знаменником є те, що модель «цифрове за замовчуванням» за відсутності належних гарантій фактично трансформується в модель «лише цифрове», що суперечить принципам рівності та недискримінації.

Нормативна рамка реагування в Україні сформована передусім на програмному рівні. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 372-р затверджено план заходів на 2023–2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору, у якій цифрова безбар'єрність виокремлена як самостійний напрям поряд із фізичною, інформаційною, суспільною та громадянською, економічною й освітньою [2].

На нашу думку, ефективна політика подолання цифрової нерівності має ґрунтуватися на чотирьох взаємопов'язаних засадах: 1) законодавчо закріпленому праві на альтернативний (нецифровий або асистований) спосіб отримання публічної послуги без погіршення її умов і строків; 2) обов'язковості стандартів цифрової доступності для всіх публічних сервісів із періодичним незалежним моніторингом; 3) розвитку мережі асистованого доступу – центрів надання адміністративних послуг, бібліотек-хабів цифрової освіти, мобільних офісів і соціальних працівників; 4) забезпеченні стійкості сервісів (резервне живлення, офлайн-режими, спрощені процедури верифікації) в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, цифрова трансформація публічного управління в Україні в умовах війни стала чинником інституційної стійкості держави, проте водночас актуалізувала цифрову нерівність як системну загрозу рівному доступу до публічних послуг. Ця нерівність має багатовимірний характер і в умовах воєнного стану доповнюється безпековим виміром – ризиком втрати доступу через знеструмлення, руйнування інфраструктури та окупацію.

Емпіричні дані фіксують позитивну динаміку цифровізації, але й засвідчують збереження стійкого ядра цифрово виключених осіб, до якого непропорційно належать вразливі групи. Подолання цього розриву не може обмежуватися освітніми ініціативами: воно потребує переходу від програмних декларацій до юридично гарантованого права на доступну послугу в будь-якому каналі, обов'язкових стандартів доступності та розвинутої мережі асистованого обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Цифрова грамотність населення України. 2023 : звіт за результатами загальнонаціонального соціологічного дослідження. *Міністерство цифрової трансформації України*. Київ, 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/research

2. Про затвердження плану заходів на 2023–2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 372-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-2023-р

3. Measuring digital development: Facts and Figures 2024. *International Telecommunication Union*. Geneva : ITU, 2024. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2024/

4. Понад 18 тисяч українців підвищили цифрову грамотність у Хабах цифрової освіти за рік : прес-реліз. *Програма розвитку ООН в Україні*. Київ, 22.04.2026. URL: https://www.undp.org/uk/node/580266

УДК 352:005.591.4

Бортнійчук Богдан,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Воробець Тарас,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1759-0150

МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Територіальні громади одночасно зіткнулися з руйнуванням критичної інфраструктури, масовим внутрішнім переміщенням населення, кадровим дефіцитом, скороченням частини власних доходів і необхідністю безперервно надавати публічні послуги в режимі підвищеного ризику. За таких обставин навіть належно підготовлене рішення ради чи виконавчого органу нерідко залишається нереалізованим через брак ресурсів, фахівців або матеріально-технічної бази в межах однієї громади. Відтак проблема ефективності публічного управління на місцевому рівні зміщується від якості ухвалення рішень до наявності інституційних механізмів, здатних гарантувати їх виконання.

Одним із таких механізмів є міжмуніципальне співробітництво, правову основу якого становить Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII із змінами, зокрема внесеними Законом України від 12.01.2023 № 2867-IX [1].

Вважаємо, що співробітництво територіальних громад доцільно розглядати як цілісний управлінський механізм, який охоплює: суб’єктів

(територіальні громади та їхні органи); правову форму (договір про співробітництво); організаційні інструменти, якими є п'ять законодавчо визначених форм – делегування виконання завдань із передачею ресурсів, реалізація спільних проєктів, спільне фінансування (утримання) комунальних об'єктів, утворення спільних комунальних підприємств, установ, організацій та утворення спільного органу управління; ресурсне забезпечення; а також контроль і оцінювання результату.

Ключовим елементом цієї конструкції є договір, який перетворює рішення кожної окремої ради на узгоджену програму спільних дій з розподілом функцій, фінансових часток і відповідальності. Тим самим міжмуніципальне співробітництво виконує роль своєрідного «передавального ланцюга» між рішенням і його практичним втіленням, дозволяючи громаді реалізувати те, що вона неспроможна виконати самостійно.

Війна суттєво змістила функціональне призначення цього механізму. В. Русін і В. Бачинський обґрунтовують, що у воєнний та повоєнний періоди співробітництво громад трансформується з інструменту економії витрат у механізм фіскальної стійкості, забезпечення безперервності публічних послуг і відновлення критичної інфраструктури, виконуючи роль «фіскального амортизатора» та відображаючи перехід до моделі спільного управління ризиками [3, с. 264, 270].

Важливо, що фінансова асиметрія громад не гальмує, а, навпаки, структурно мотивує кооперацію: спроможніші громади частіше ініціюють спільні проєкти, тоді як менш спроможні отримують через них доступ до послуг, інвестицій та інфраструктури [3, с. 269]. З управлінської точки зору це означає, що рішення, ухвалене в умовах дефіциту ресурсів, може бути виконане за рахунок горизонтальної консолідації, а не лише вертикальних трансфертів.

Затребуваність механізму в умовах війни підтверджує і його кількісна динаміка. За даними Л. Прогонюк, станом на 01.01.2024 в Україні було укладено 1055 договорів про співробітництво територіальних громад, а станом на 26.05.2026 їх кількість зросла до 1462 [2, с. 196, 199].

Водночас розвиток співробітництва залишається регіонально нерівномірним: найактивнішими є Рівненська, Дніпропетровська та Черкаська області, тоді як у Донецькій, Луганській, Хмельницькій і Тернопільській областях кількість договорів обмежується одиницями [2, с. 200].

Це свідчить, що безпекова ситуація, фінансова спроможність і управлінська активність органів місцевого самоврядування безпосередньо визначають здатність громад використовувати цей інструмент. Показовими є й результати опитування, проведеного в межах програми Ради Європи:

близько половини українських громад мали досвід співробітництва, переважно у формі співфінансування послуг, а майже 90 % респондентів визнали його вирішальним для повоєнного відновлення, наголосивши на потребі у більш гнучкому правовому регулюванні [4].

Законодавець частково відреагував на нові умови. Зміни 2023 року запровадили можливість приєднання громад до вже організованого співробітництва шляхом укладення додаткового договору, поняття змішаного договору, що поєднує елементи різних форм, а також дистанційний формат засідань комісій з підготовки проєкту договору [1; 2, с. 199].

Для практики управління це означає скорочення часу між ухваленням рішення та початком його виконання, що в умовах воєнних загроз має критичне значення. Разом із тим зберігаються істотні перешкоди: складність процедур укладення та виконання договорів, неврегульованість питань спільної власності громад, недостатня автоматизація реєстру договорів та обмежена державна фінансова підтримка [2, с. 201]. На нашу думку, потребує деталізації й порядок виконання договірних зобов'язань у випадках, коли громада-учасниця опиняється в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованій території.

Отже, в умовах воєнних викликів міжмуніципальне співробітництво постає не допоміжною формою взаємодії, а повноцінним механізмом реалізації управлінських рішень, що забезпечує перехід від рішення до результату через консолідацію ресурсів, розподіл функцій і спільну відповідальність громад. Його функціональне призначення змістилося від економії видатків до забезпечення стійкості громад і безперервності публічних послуг. Зростання кількості договорів у 2024–2026 роках підтверджує затребуваність механізму, однак регіональна нерівномірність і процедурні бар'єри стримують його потенціал. Подальше вдосконалення має ґрунтуватися на процедурній гнучкості, безпековій спрямованості, критеріальному оцінюванні результативності та державному стимулюванні, що дасть змогу використати співробітництво громад як дієвий інструмент повоєнного відновлення відповідно до європейських принципів субсидіарності та солідарності.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад : Закон України від 12.01.2023 № 2867-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20

2. Прогонюк Л. Ю. Роль муніципального співробітництва у сталому розвитку територіальних громад. *Економіка та управління АПК.* 2026. № 1. С. 195–205. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2026-205-1-195-205

3. Русін В. М., Бачинський В. О. Фіскальні домінанти співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації та воєнної трансформації. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. С. 264–271. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-47

4. *Council of Europe.* Inter-municipal co-operation under martial law in Ukraine: taking stock of existing practices and ways forward. Kyiv, 10 April 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward

УДК 351.74:352.07

Вальчишин Галина,
старший викладач кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
доктор філософії (PhD) у галузі права,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1241-6816

ПРЕВЕНТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОЛІЦІЇ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

До традиційних ризиків злочинності додалися наслідки обстрілів, загроза диверсій, масове внутрішнє переміщення населення, поширення незаконного обігу зброї, нові форми шахрайства та зростання соціальної напруги. За таких умов саме громада стає первинним рівнем, на якому безпека або забезпечується, або втрачається. Реформа децентралізації надала органам місцевого самоврядування ресурси та повноваження, а війна поклала на них нову відповідальність – бути повноцінним співсуб'єктом безпекової політики поряд із Національною поліцією України.

Водночас чинні закони «Про Національну поліцію», «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про правовий режим воєнного стану» визначають напрями взаємодії поліції з органами місцевої влади здебільшого в загальному вигляді, без конкретизації її форм і механізмів, через що дискусія про законодавче забезпечення такої взаємодії триває [3, с. 26]. Отже, наукове завдання полягає не стільки в доведенні потреби у співпраці, скільки в обґрунтуванні конкретних управлінських рішень, здатних перетворити декларовану взаємодію на керований процес.

А. О. Іванов виокремлює чинники, що ускладнюють превентивну діяльність поліції у воєнний період, серед яких – поширення шахрайства, зокрема під виглядом волонтерської діяльності, та незаконний обіг вогнепальної зброї, а також окреслює напрями її розвитку на період війни та післявоєнного відновлення [1].

Узагальнюючи ці висновки, вважаємо, що превенція в громаді трансформується з переважно поліцейського контролю за правопорушеннями в управління локальними ризиками. Така функція за своєю природою є спільною: поліція володіє інформацією про загрози, а орган місцевого самоврядування – інструментами впливу на середовище (освітлення, облаштування публічного простору, соціальні послуги, бюджет).

Р. М. Опацький доводить, що взаємодія державних органів у сфері громадського порядку та безпеки в громадах здійснюється на договірних, нормативно закріплених засадах, наголошує на пріоритетності профілактики та пропонує такі напрями співпраці, як додаткове несення служби, просвітницька робота, соціологічні дослідження та нормотворча діяльність [2].

О. Моргунов розглядає взаємодію як узгодження дій суб'єктів за цілями, часом і місцем, що має підвищувати ефективність їхньої діяльності, та розрізняє її внутрішній і зовнішній рівні [3, с. 26-27].

На нашу думку, меморандум між поліцією, органом місцевого самоврядування та громадою є необхідною, але недостатньою умовою: без закріпленого циклу «аналіз – рішення – фінансування – оцінювання» він залишається формальним документом.

Р. Миронюк і С. Миронюк систематизують форми взаємодії поліції з органами публічної влади в умовах воєнного стану: спільні добровільні формування та патрулювання, інформування органів місцевого самоврядування про стан публічної безпеки з пропозиціями щодо освітлення й облаштування об'єктів, спільне реагування на потреби населення, координацію в надзвичайних ситуаціях, захист стратегічних об'єктів і звітування поліції перед громадами. До реалізованих проєктів вони відносять «Безпечне місто», «Поліцейський офіцер громади» та «Офіцер Служби освітньої безпеки», а перспективним вважають створення центрів безпеки в громадах поблизу зони бойових дій [4].

Отже, дефіцит полягає не в інструментах, а в їхньому системному поєднанні на рівні управлінських рішень громади.

Спираючись на викладене, пропонуємо комплекс управлінських рішень для зміцнення безпеки громад:

1) запровадження спільного локального профілю безпеки громади – щорічного аналізу ризиків із квартальним оновленням, що ґрунтується на даних поліції, служби цивільного захисту, соціальних служб і зверненнях мешканців;

2) ухвалення місцевої програми безпеки з окремою бюджетною лінією та показниками результативності, орієнтованими не на кількість складених протоколів, а на рівень довіри та відчуття безпеки мешканців, швидкість реагування, усунення виявлених чинників ризику;

3) інституційне вбудовування поліцейського офіцера громади в систему місцевого управління через постійно діючу раду з питань безпеки при голові громади та регулярне публічне звітування;

4) розвиток систем відеоспостереження та інших цифрових рішень із чітким регламентом доступу, захистом персональних даних і дотриманням принципу пропорційності;

5) адресна превенція щодо вразливих груп – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та їхніх родин, дітей – у зв'язці поліції з соціальними службами, зокрема для запобігання домашньому насильству та незаконному обігу зброї;

6) спільні алгоритми дій і навчання на випадок обстрілів, тривалих знеструмлень та евакуації населення.

Важливо, що ці рішення мають бути диференційованими: пріоритети прифронтових і прикордонних громад, деокупованих територій та тилових громад із великою кількістю переміщених осіб суттєво різняться, тому уніфікований підхід знижує ефективність превенції.

Таким чином, в умовах війни превентивна діяльність поліції на рівні громади набуває характеру спільного управління локальними ризиками, у якому орган місцевого самоврядування є не допоміжним, а рівноправним суб'єктом. Договірна модель взаємодії потребує доповнення управлінським циклом із визначеними відповідальними, фінансуванням і вимірюваними результатами. До того ж наявні інструменти – «Поліцейський офіцер громади», «Безпечне місто», добровільні формування, центри безпеки – доцільно інтегрувати в єдину місцеву програму безпеки з урахуванням типу громади. Ефективність таких рішень визначається не лише нормативним забезпеченням, а й дотриманням законності та пропорційності, оскільки саме довіра мешканців є головним ресурсом превенції. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методики оцінювання результативності місцевих програм безпеки.

Список використаних джерел:

1. Іванов А. О. Превентивна діяльність органів поліції: реалії та виклики в умовах воєнного стану. *Право і безпека.* 2022. № 4 (87). С. 135–144. DOI: https://doi.org/10.32631/pb.2022.4.11

2. Опацький Р. М. Взаємодія державних органів у територіальних громадах щодо забезпечення громадського порядку та громадської безпеки. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2023. № 4 (125). С. 101–105. DOI: https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-101-105

3. Моргунов О. Взаємодія Національної поліції з іншими правоохоронними органами та органами місцевої влади як запорука забезпечення безпекового середовища в умовах воєнного стану. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 15 берез. 2024 р.). Ч. 1. Дніпро : ДДУВС, 2024. С. 26–28. DOI: https://doi.org/10.31733/15-03-2024/1/26-28

4. Миронюк Р., Миронюк С. Реалізовані й перспективні проєкти взаємодії поліції з іншими органами публічної влади у сфері забезпечення безпекового середовища. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ.* 2025. № 3 (136). С. 6–16. DOI: https://doi.org/10.32782/2078-3566-2025-3-01

УДК 35.077.2:004(477)

Вербіцький Володимир,
студент І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Гамалюк Богдан,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0986-1259

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інституційна спроможність держави, тобто її здатність безперервно виконувати владні функції, ухвалювати та реалізовувати рішення, надавати публічні послуги й зберігати довіру громадян, перестала бути суто теоретичною категорією і набула значення чинника національної стійкос-

ті. Досвід останніх років засвідчує, що одним із ключових ресурсів збереження і нарощування такої спроможності стало електронне врядування. Мета тез полягає в обґрунтуванні ролі електронного врядування як системного чинника підвищення інституційної спроможності держави в умовах воєнного стану та в окресленні напрямів його подальшого правового й організаційного вдосконалення.

Інституційну спроможність держави в умовах війни доцільно аналізувати щонайменше у чотирьох взаємопов'язаних вимірах: функціональна безперервність, адаптивність, легітимність (довіра та участь громадян) і безпека. Електронне врядування впливає на кожен із них, хоча й неоднаковою мірою.

Аналітики ОЕСР констатують, що цифрове надання публічних послуг в Україні, попри перебої зв'язку на початку вторгнення, виявилося стійким, а екосистема «Дія» стала інструментом оперативного реагування на потреби громадян і бізнесу, спричинені війною [1].

Важливо, що ця стійкість мала не лише технологічне, а й нормативне підґрунтя: постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 року № 263 було врегульовано функціонування інформаційно-комунікаційних систем і публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану, зокрема можливість розміщення державних інформаційних ресурсів у хмарних сервісах і створення їх резервних копій. Отже, держава вперше розглянула власні дані як критичний актив, від збереження якого залежить безперервність управління.

Цифрова платформа дала змогу державі в стислі строки запроваджувати нові адміністративні процедури без створення додаткових фізичних структур. Як показують Л. Я. Самойленко та А. С. Тихомирова, упродовж воєнного періоду в «Дії» з'явилися єДокумент для ідентифікації осіб, які втратили паперові документи, сервіс повідомлення про пошкоджене майно, онлайн-оформлення статусу внутрішньо переміщеної особи, допомога по безробіттю, єДекларація та можливість придбання військових облігацій; при цьому застосунок налічував понад 19 млн користувачів [2, с. 243–245].

На нашу думку, у цьому випадку цифрова платформа виконує функцію «інституційного буфера»: вона перебирає на себе пікове адміністративне навантаження, яке в аналоговій моделі паралізувало б роботу органів соціального захисту, міграційних служб та органів місцевого самоврядування.

Інституційна спроможність не зводиться до ефективності: держава, якій не довіряють, не здатна мобілізувати ресурси суспільства. Інструменти електронної участі (електронні петиції, громадські консультації, платформа «ВзаємоДія») стали каналом прямого зворотного зв'язку між владою і громадянами [2, с. 243–244]. Міжнародне визнання цього прогресу

відображено в Дослідженні ООН з електронного урядування 2024 року: Україна піднялася в Індексі розвитку електронного урядування (EGDI) з 46-го на 30-те місце та посіла перше місце серед 193 країн за Індексом електронної участі [4].

Водночас О. О. Юріков слушно наголошує, що бойові дії та окупація уповільнюють розвиток електронної демократії, а на деокупованих територіях її відновлення потребує не лише технічної інфраструктури, а й цілеспрямованого навчання посадових осіб органів публічної влади цифровій грамотності [3]. Це свідчить, що цифрова спроможність держави розподілена нерівномірно і найвразливіша саме там, де потреба в ній найвища.

Концентрація державних сервісів на єдиній платформі породжує парадокс: те, що підвищує ефективність, одночасно створює «єдину точку відмови». ОЕСР звертає увагу на серйозні порушення інтернет-зв'язку внаслідок агресії як на передумову, що безпосередньо впливає на стійкість цифрових послуг [1]. Відтак кіберстійкість, територіально розподілене резервування даних і збереження альтернативних (зокрема офлайнових) каналів отримання послуг мають розглядатися не як допоміжні технічні питання, а як складова інституційної спроможності держави.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що електронне врядування підвищує інституційну спроможність не самим фактом оцифрування процедур, а через зміну архітектури державного управління – перехід від відомчої моделі, де кожен орган володіє «своїми» даними і «своїми» процедурами, до платформної моделі, заснованої на інтероперабельності реєстрів, принципі одноразового надання даних і проактивному наданні послуг.

Для закріплення цього результату доцільно: по-перше, законодавчо гарантувати право особи на альтернативний (нецифровий) спосіб отримання послуги та на електронне оскарження рішень, ухвалених в автоматизованому режимі; по-друге, запровадити обов'язкові стандарти кіберстійкості та резервування для всіх державних реєстрів; по-третє, інституціоналізувати програми розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, насамперед у прифронтових і деокупованих громадах; по-четверте, перейти від кількісних показників (кількість послуг і користувачів) до оцінювання якості та задоволеності громадян.

Таким чином, досвід України в умовах воєнного стану доводить, що електронне врядування є не лише інструментом модернізації, а й чинником інституційної стійкості держави: воно забезпечує безперервність адміністративних функцій, дає змогу швидко адаптувати державну політику до нових викликів і підтримує зворотний зв'язок між владою та суспільством. Водночас цифрова трансформація формує нові ризики – кібернетичні,

інфраструктурні та пов'язані з цифровою нерівністю, – які потребують випереджального правового регулювання.

Список використаних джерел:

1. OECD. *Digitalisation for recovery in Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2022. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en/full-report.html

2. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 241–246. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241

3. Юріков О. О. Особливості впровадження електронної демократії на деокупованих територіях. *Juris Europensis Scientia*. 2024. № 1. С. 25–29. URL: https://elar.navs.edu.ua/handle/123456789/34347

4. United Nations. *E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine

УДК 351.07:355.01(477)

Воробець Тарас,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1759-0150

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ, РИЗИКИ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України та запровадження з 24 лютого 2022 року правового режиму воєнного стану докорінно змінили умови, у яких органи публічної влади ухвалюють і втілюють управлінські рішення. Класична модель раціонального вибору, що передбачає повноту інформації, достатній час для аналізу альтернатив і передбачуваність середовища, у воєнний час діє лише обмежено: рішення доводиться ухвалювати за високої невизначеності, гострого дефіциту часу й ресурсів, постійної загрози життю людей та критичній інфраструктурі.

Управлінське рішення в умовах воєнного стану доцільно розглядати як юридично значущий акт вибору уповноваженим суб'єктом способу дії,

що відрізняється від рішення мирного часу щонайменше чотирма ознаками: 1) стиснутістю управлінського циклу, у якому етапи діагностики проблеми, вибору альтернативи та реалізації нерідко накладаються в часі; 2) роботою з неповною, суперечливою або навмисно спотвореною інформацією; 3) підвищеною ціною помилки, яка вимірюється не лише ресурсами, а й людськими життями; 4) обмеженою публічністю, зумовленою вимогами безпеки.

Н. В. Бугас та А. В. Мірошниченко обґрунтовано розглядають технології прийняття владних рішень як ключовий інструмент управління державою та забезпечення національної безпеки, наголошуючи на необхідності ефективної взаємодії центральних органів влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства [1].

Аналіз законодавства та практики дає змогу виокремити чотири взаємопов'язані механізми прийняття та реалізації управлінських рішень у воєнний час.

Інституційний механізм полягає у створенні спеціальних суб'єктів, наділених правом ухвалювати рішення. Як показав Ю. Б. Ключковський, обмеження місцевого самоврядування в умовах воєнного стану здійснюються інституційно – через запровадження військових адміністрацій як тимчасових органів державної влади – та функціонально – через перерозподіл повноважень; при цьому можливі три моделі організації місцевого управління: повноцінне функціонування самоврядування, співіснування самоврядування з військовою адміністрацією та передання всіх повноважень військовій адміністрації із зупиненням діяльності органів місцевого самоврядування [3]. З позицій теорії управлінських рішень ці моделі можна інтерпретувати як три ступені концентрації права на рішення – від колегіального до одноосібного.

Процедурний механізм передбачає спрощення порядку ухвалення рішень заради їх швидкості. Показовим прикладом є Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX, який на період воєнного стану запровадив призначення на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування без проведення конкурсу, але водночас обмежив строк перебування на посаді осіб, призначених у такий спосіб, періодом після припинення чи скасування воєнного стану [4]. Важливо, що законодавець поєднав спрощення процедури з її часовим обмеженням, що є правильним підходом до будь-яких надзвичайних управлінських інструментів.

Сервісно-адаптаційний механізм спрямований на збереження безперервності публічних послуг. М. М. Іжа та Л. В. Курносенко звертають увагу, що система надання адміністративних послуг пристосувалася до воєнного

стану завдяки урядовим рішенням про невідкладність та екстериторіальність надання окремих послуг [2]. Тобто управлінське рішення у воєнний час оцінюється не лише за змістом, а й за тим, чи зберігає воно доступ людей до базових функцій держави незалежно від місця їхнього перебування.

Інформаційно-аналітичний механізм охоплює збирання й верифікацію даних, ситуаційний моніторинг і сценарне планування. На нашу думку, його ключовим елементом має стати завчасне опрацювання «пакетів рішень» для типових кризових ситуацій (масовані обстріли, тривале знеструмлення, евакуація населення, прийом внутрішньо переміщених осіб). Такий підхід дає змогу в момент кризи не конструювати рішення з нуля, а активувати попередньо погоджений варіант, що одночасно скорочує час реакції та знижує ймовірність помилки.

Названі механізми забезпечують безперервність управління, однак породжують низку специфічних ризиків. До них належать: правові ризики – вихід за межі повноважень, колізії компетенції між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, неоднозначність практики їх співіснування [3]; інституційні ризики – надмірна централізація, ерозія автономії територіальних громад, а також наявні недоліки нормативного забезпечення адміністративно-територіальної реформи, які стримують адаптацію держави до умов війни [1]; кадрово-корупційні ризики – послаблення конкурсних фільтрів при доборі персоналу [4], що підвищує ймовірність конфлікту інтересів і непрофесійних рішень.

Отже, управлінське рішення в умовах воєнного стану є особливим різновидом владного рішення, якому притаманні стиснутість управлінського циклу, інформаційна невизначеність, підвищена ціна помилки та обмежена публічність. Його ефективність визначається не швидкістю як такою, а балансом оперативності та правомірності. Прийняття та реалізація рішень у воєнний час забезпечуються сукупністю інституційного, процедурного, сервісно-адаптаційного та інформаційно-аналітичного механізмів. Вони гарантують безперервність публічного управління, але водночас концентрують владні повноваження.

Разом з тим, ризики воєнного управління охоплюють правову, інституційну, кадрово-корупційну, інформаційну та реалізаційну площини; ключовим системним ризиком є закріплення тимчасових винятковых процедур після припинення воєнного стану. Запропонована система критеріїв ефективності (законність і пропорційність, своєчасність, результативність, ресурсна обґрунтованість, стійкість, підзвітність і відстрочена прозорість, тимчасовість) може слугувати основою для оцінювання рішень органів пуб-

лічної влади. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням вимірюваних індикаторів для кожного критерію та процедур повоєнної ревізії рішень, ухвалених за спрощеним порядком.

Список використаних джерел:

1. Бугас Н. В., Мірошниченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.18
2. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2023. № 19. С. 11–30. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01
3. Ключковський Ю. Б. Правове регулювання місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Право України.* 2024. № 6. С. 61–76. DOI: https://doi.org/10.33498/louu-2024-06-061
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20

УДК 351.07

Гавриленко Степан,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Білоус Олег,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат політичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6866-0043

КООРДИНАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану органи публічної влади мають одночасно задовольняти потреби оборони, підтримувати безперервність публічних послуг, забезпечувати соціальний захист населення, відновлювати зруйновану інфраструктуру та виконувати євроінтеграційні зобов'яза-

ння. Кожен із цих напрямів має власних суб'єктів, ресурси й логіку ухвалення рішень, тому кінцевий результат залежить не лише від потенціалу окремих інституцій, а й від того, наскільки узгоджено вони діють. Отже, координація державної політики постає не допоміжною адміністративною процедурою, а самостійним чинником управлінської спроможності держави.

У сучасній вітчизняній науці спроможність системи публічного управління трактують як унормовану правом здатність органів влади здійснювати управлінську діяльність, спрямовану на впорядкування суспільного життя, підтримання стабільності й розвитку суспільства. Її складниками визнано систему адміністративних послуг, професійну публічну службу та систему формування й реалізації державної політики на засадах аналізу і комунікації із заінтересованими сторонами [1]. На нашу думку, координація виконує щодо цих складників інтегрувальну функцію: без неї кожен із них діє як відокремлена підсистема, а сукупна спроможність держави виявляється меншою за суму спроможностей окремих органів.

Координацію державної політики в умовах війни доцільно розглядати щонайменше у чотирьох вимірах: горизонтальному (узгодження позицій міністерств та інших центральних органів виконавчої влади), вертикальному (взаємодія центру з військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування), часовому (поєднання оперативного реагування зі стратегічним плануванням відновлення) і зовнішньому (узгодження національних пріоритетів із вимогами та ресурсами міжнародних партнерів). Збій у будь-якому з вимірів одразу знижує результативність політики загалом.

Особливість воєнного періоду полягає в тому, що потреба у швидких рішеннях спрощує або обмежує процедури суспільного обговорення та ґрунтовного аналізу проєктів політики [1]. Показовою є інтенсивність урядової нормотворчості: за перші сто днів воєнного стану Кабінет Міністрів України ухвалив 726 нормативно-правових актів, із них майже половина стосувалася безпосередньо режиму воєнного стану [1].

Такий темп забезпечив оперативність реагування, однак водночас посилив ризики дублювання, суперечностей і фрагментації регулювання. Серед ключових викликів воєнного часу дослідники прямо виокремлюють обмеження координації дій державних, бізнесових і громадських інституцій під час ухвалення управлінських рішень [1]. Тому війна не зменшує, а навпаки, підвищує вимоги до координації: що швидше ухвалюються рішення, то вагомішими стають механізми, які гарантують їхню взаємну узгодженість.

Емпіричні оцінки свідчать про суперечливий стан справ. З одного боку, аналіз реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки дав підстави для висновку, що система органів публічної влади продемонструвала здатність ефективно функціонувати в умовах збройної агресії [2].

З іншого боку, стійкість у режимі виживання ще не тотожна здатності проводити послідовну стратегічну політику. Моніторинговий звіт програми SIGMA, підготовлений за Принципами державного управління, окремим тематичним блоком оцінює розроблення та координацію політики, зіставляючи ситуацію наприкінці 2021 року, тобто до повномасштабного вторгнення, зі станом 2023 року [3].

Значення цієї оцінки зростає з огляду на те, що реформа державного управління належить до базових (*fundamentals first*) напрямів процесу вступу до Європейського Союзу, а отже, якість координації стає й критерієм євроінтеграційного поступу [3].

Найновіший Огляд публічного врядування України, підготовлений ОЕСР на основі даних, зібраних до березня 2026 року, фіксує збереження інституційної безперервності та надання основних публічних послуг попри надзвичайний тиск війни [4].

Водночас серед пріоритетних рекомендацій ОЕСР визначає посилення стратегічного планування й координації, зокрема надання центру уряду інструментів для узгодження пріоритетів різних міністерств, забезпечення їх фінансування та реалізації [4].

Ця рекомендація розвиває ідею, закладену ще у 2022 році, коли було започатковано перебудову організаційної структури уряду зі скороченням кількості міністерств і формуванням центру уряду для координації стратегій і програм міністерств [1]. Логічним кроком у цьому напрямі є схвалення Концепції національної системи стратегічного планування (розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 3 серпня 2025 року № 853-р), що створює підґрунтя для поєднання стратегічних документів у цілісну ієрархію.

Координація державної політики в умовах воєнного стану є системоутворювальним чинником управлінської спроможності: вона поєднує окремі складники спроможності в цілісний механізм і визначає, чи перетвориться оперативна стійкість інституцій на здатність до стратегічних дій. Воєнний режим підвищує потребу в координації, адже прискорене ухвалення рішень і спрощення процедур посилюють ризики фрагментації політики.

Вітчизняні та міжнародні оцінки засвідчують, що українська система публічного управління витримала шок війни, проте ключовим резервом підвищення її спроможності залишається посилення центру уряду, інтеграція стратегічного планування з бюджетним процесом і зміцнення вертикальної координації. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення індикаторів, які дали б змогу кількісно оцінювати якість координації державної політики та її вплив на результативність управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2023. № 19. С. 11–30. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01.

2. Шпига П., Качмарський Є., Карпенко Ю. Особливості проведення SWOT-аналізу Стратегії реформування державного управління України (2022–2025). *Університетські наукові записки.* 2024. № 2 (98). С. 14–24. DOI: https://doi.org/10.37491/UNZ.98.2.

3. OECD. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration.* Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.

4. OECD. *Public Governance Review of Ukraine.* OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en.html.

УДК 351:004.056(477)

Гамалюк Богдан,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0986-1259

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ ЦИФРОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕКОВИМИ ВИКЛИКАМИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації перетворила електронне врядування з інструменту модернізації публічного управління на одну з передумов функціональної спроможності держави. Коли фізична інфраструктура органів влади зазнає руйнувань, а мільйони громадян змінили місце проживання або перебувають за кордоном, саме цифрові канали взаємодії забезпечують безперервність надання публічних послуг, реалізацію соціальних гарантій та комунікацію держави із суспільством.

Водночас та сама цифрова інфраструктура стала об'єктом цілеспрямованих кібератак, а відкритість державних даних – потенційним джерелом розвідувальної інформації для противника. Отже, постає наукова проблема пошуку балансу між цифровою стійкістю, відкритістю та безпекою, що й зумовлює актуальність цих тез.

Емпіричні дані засвідчують, що війна не загальмувала, а прискорила цифрову трансформацію публічного управління в Україні. За результатами E-Government Survey 2024 Україна посіла 30-те місце серед 193 держав за індексом розвитку електронного урядування (EGDI = 0,8841), піднявшись на 16 позицій порівняно з 2022 роком, та вперше очолила рейтинг за індексом електронної участі (EPART) [4]. Це дає підстави розглядати український досвід як модель «стійкості через цифровізацію», за якої кризові умови стають чинником інституційних інновацій.

Ключову роль у цьому процесі відіграла екосистема «Дія». Як показують Л. Я. Самойленко та А. С. Тихомирова, у період воєнного стану застосунок і портал набули значення критично важливого каналу зв'язку між державою та громадянами: запроваджено «єДокумент» для підтвердження особи тих, хто під час евакуації залишив паперові документи, сервіс повідомлення про пошкоджене майно, оформлення статусу внутрішньо переміщеної особи, допомоги по безробіттю, а також «єДекларацію», що замінила понад 374 види дозвільних документів [3, с. 245].

Цифрову стійкість електронного врядування, на нашу думку, доцільно розуміти як здатність системи цифрових публічних сервісів, реєстрів та інформаційних систем зберігати критичні функції під час деструктивних впливів (кібератак, ударів по енергетичній інфраструктурі, втрати фізичних центрів обробки даних), швидко відновлюватися та адаптуватися до нових загроз без утрати довіри користувачів. Таке розуміння виходить за межі суто технічної надійності й охоплює правовий, організаційний і комунікаційний виміри.

Аналіз практики дає змогу виокремити чотири групи безпекових викликів. Перша – кібератаки на державні інформаційні ресурси. Показовою стала атака на єдині та державні реєстри Міністерства юстиції України 19 грудня 2024 року, унаслідок якої тимчасово було зупинено роботу понад шістдесяти реєстрів, а повне відновлення тривало близько місяця; при цьому самі бази даних вдалося зберегти завдяки резервним копіям. Інцидент засвідчив, що централізація, яка є перевагою з погляду зручності, водночас створює «єдину точку відмови»: недоступність реєстрів позна-чилася й на роботі пов'язаних послуг у «Дії».

Друга група – фрагментованість і недостатня інтероперабельність реєстрів. О. Г. Пухкал та А. С. Кликов серед системних проблем вітчизняного е-врядування виокремлюють фрагментованість державних реєстрів, цифровий розрив, ризики кібербезпеки та інституційну інерцію, наголошуючи, що захист персональних даних є ключовою умовою довіри громадян до цифрових рішень [2]. Неоднорідність технічних специфікацій ускладнює як реалізацію принципу одноразового подання даних, так і запровадження уніфікованих стандартів кіберзахисту.

Третя група – суперечність між відкритістю даних і безпекою. Модель відкритих реєстрів, яка до війни слугувала передусім антикорупційним інструментом, у воєнний час може використовуватися противником для збирання відомостей про підприємства оборонно-промислового комплексу, логістичні ланцюги та персоналії.

Законодавчою відповіддю став Закон України від 21 серпня 2025 року № 4576-IX, яким визначено особливості надання відомостей публічних електронних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції України, та інших публічних електронних реєстрів, зокрема в частині обмеження доступу до інформації, пов'язаної із забезпеченням національної безпеки і оборони [1]. Вважаємо такий підхід виправданим за умови дотримання критеріїв законності, необхідності та пропорційності, тимчасового характеру обмежень і збереження можливостей для громадського контролю у визначеному законом порядку.

Четверта група – цифровий розрив і ризик соціального виключення. Люди похилого віку, мешканці сільських і прифронтових громад, особи з обмеженим доступом до інтернету чи електроенергії залишаються вразливими до моделі «цифра за замовчуванням» [2]. Тому стійкість електронного врядування неможлива без збереження альтернативних (офлайнових) каналів доступу до послуг.

Як наслідок, в умовах воєнного стану електронне врядування набуло ознак складника національної безпеки та чинника функціональної стійкості держави, що підтверджують і міжнародні оцінки. Центральною суперечністю цифрового врядування воєнного часу є протиставлення доступності й відкритості, з одного боку, та захищеності, з іншого; її неможливо розв'язати вибором одного з полюсів, тому доцільною є модель «керованої відкритості» з тимчасовими, пропорційними та підконтрольними обмеженнями. Тим не менше, цифрова стійкість має забезпечуватися комплексно – поєднанням технічних, правових, організаційних і соціальних інструментів, а не лише засобами кіберзахисту.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Цивільного кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей надання відомостей публічних електронних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції України, та деяких інших публічних електронних реєстрів : Закон України від 21.08.2025 № 4576-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4576-20 (дата звернення: 11.10.2026).
2. Пухкал О. Г., Кликов А. С. Поняття, сутність та роль електронного врядування як ефективного інструменту взаємодії держави і суспільства у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.8
3. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 10. С. 241–246. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241
4. United Nations. *E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development.* New York : UN DESA, 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024 (дата звернення: 11.10.2026).

УДК 352:330.322

Гаркавий Іван,
студент ІІ курсу
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Попадинець Ірина,
завідувач кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0456-827X

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Інфраструктурний розвиток територіальних громад є важливою передумовою підвищення якості життя населення, забезпечення доступності публічних послуг і формування сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Стан транспортної, енергетичної, житлово-комунальної, соціальної та цифрової інфраструктури безпосередньо впливає на економічну спроможність територій, мобільність населення та можливості залучення інвестицій.

В умовах повномасштабної війни проблеми інфраструктурного розвитку посилюються внаслідок руйнування об'єктів, зростання потреб у відновленні, переміщення населення та збільшення навантаження на комунальні системи. Водночас фінансові можливості місцевих бюджетів не завжди відповідають масштабам необхідних капіталовкладень, що зумовлює потребу в диверсифікації джерел фінансування та пошуку ефективних механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з приватним сектором.

За результатами п'ятої спільної швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), оприлюдненої 23 лютого 2026 року, загальні потреби України у відновленні та відбудові станом на 31 грудня 2025 року оцінено майже у 588 млрд дол. США протягом наступних десяти років. Прямі збитки перевищили 195 млрд дол. США [1]. Дані показники характеризують загальнонаціональний масштаб проблеми та обґрунтовують необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів до інфраструктурних проєктів.

Потреби у відновленні України охоплюють транспортну, енергетичну, житлову, промислову та інші сфери, що безпосередньо або опосередковано впливають на функціонування територіальних громад. Значні потреби у фінансуванні зумовлюють необхідність визначення пріоритетності інвестиційних проєктів з урахуванням їх суспільної значущості, економічної ефективності та впливу на довгострокову спроможність громад.

Таблиця 1

Основні потреби України у відновленні та відбудові за секторами

Сектор	Орієнтовні потреби, млрд. дол. США	Значення для територіальних громад
Транспорт	понад 96	відновлення доріг, мостів і транспортної доступності
Енергетика	близько 90,6	підвищення енергетичної стійкості та модернізація систем енергопостачання
Житловий сектор	близько 90	відновлення житла та пов'язаної комунальної інфраструктури
Торгівля і промисловість	понад 63	відновлення виробництва та інфраструктури підтримки підприємництва
Сільське господарство	понад 55	розвиток водогосподарської, складської та логістичної інфраструктури

Сформовано автором на основі [1].

Дані таблиці 1 засвідчують масштаб фінансових потреб у ключових секторах відновлення. Для територіальних громад це означає необхідність комплексного планування інфраструктурних інвестицій, оскільки модернізація одного об'єкта часто потребує одночасного оновлення суміжних систем. Водночас загальнонаціональні потреби не можна ототожнювати з обсягом потенційних приватних інвестицій: залучення бізнесу залежить від фінансової життєздатності проєкту, можливостей отримання доходу та прийнятності ризиків.

Основними перешкодами інфраструктурного розвитку громад є недостатність бюджетних ресурсів, технічна зношеність комунальних об'єктів, воєнні та фінансові ризики, обмежена проєктна спроможність органів місцевого самоврядування й недостатній рівень підготовки інвестиційної документації. Додатковими бар'єрами виступають невизначеність майбутніх експлуатаційних витрат, тривалий період окупності окремих об'єктів і обмежена платоспроможність споживачів.

Таблиця 2

Основні бар'єри залучення приватних інвестицій до інфраструктури громад

Бар'єр	Вплив на інвестиційну діяльність	Напрям подолання
Обмеженість бюджетних ресурсів	Ускладнення співфінансування та реалізації проєктів	Поєднання бюджетних, приватних і грантових коштів
Воєнні та фінансові ризики	Зростання невизначеності для інвесторів	Обґрунтований розподіл ризиків і використання доступних гарантійних інструментів
Недостатня якість проєктної підготовки	Зниження довіри інвесторів і затримки реалізації	Підготовка техніко-економічних обґрунтувань та фінансових моделей
Технічна зношеність інфраструктури	Зростання капітальних та експлуатаційних витрат	Технічний аудит і поетапна модернізація
Низька комерційна окупність окремих об'єктів	Обмеження інтересу приватного капіталу	Змішане фінансування з урахуванням суспільної значущості проєкту

Сформовано автором на основі [1, 2].

Аналіз наведених бар'єрів свідчить, що залучення приватного капіталу потребує не лише пошуку інвестора, а й створення належних організаційних та фінансових умов реалізації проєкту. Важливе значення мають

достовірні дані про стан інфраструктури, прогнозування попиту на послуги, визначення джерел повернення вкладених коштів і забезпечення прозорості процедур відбору партнерів.

Одним із механізмів залучення приватних ресурсів є публічно-приватне партнерство (ППП), яке передбачає договірну взаємодію публічного та приватного партнерів для реалізації суспільно значущих проєктів. Законодавчі засади такого партнерства в Україні оновлено Законом України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX, який набрав чинності 31 жовтня 2025 року [2].

Не кожен інфраструктурний проєкт є комерційно привабливим для приватного інвестора. Зокрема, у сферах водопостачання, соціальних послуг і громадського транспорту фінансові доходи можуть бути обмеженими, тоді як суспільна значущість залишається високою. За таких умов доцільно розглядати можливості змішаного фінансування, поєднання приватних вкладень із грантовою підтримкою та застосування інших інструментів, передбачених законодавством.

Отже, інфраструктурний розвиток територіальних громад України потребує диверсифікації джерел фінансування, модернізації об'єктів життєзабезпечення та вдосконалення механізмів управління інвестиційними проєктами. Значні загальнонаціональні потреби у відновленні обґрунтовують необхідність пошуку додаткових ресурсів, проте залучення приватного капіталу має здійснюватися з урахуванням фінансової життєздатності проєктів і суспільних інтересів. Публічно-приватне партнерство може стати одним з інструментів реалізації інфраструктурних проєктів за умови належної проєктної підготовки, прозорих процедур, обґрунтованого розподілу ризиків і контролю якості послуг.

Список використаних джерел:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 19.10.2026).

2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20 (дата звернення: 19.10.2026).

УДК 352:334.012.3:338.49

Гаркавий Іван,
студент ІІ курсу
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПРОЄКТУ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Розвиток інфраструктури територіальних громад України потребує значних фінансових, технологічних та управлінських ресурсів. Необхідність відновлення пошкоджених об'єктів, модернізації систем водопостачання, енергозабезпечення, транспорту й управління відходами зумовлює пошук альтернативних моделей фінансування, які дають змогу поєднати можливості місцевих бюджетів із ресурсами приватного сектору.

Одним із механізмів такого поєднання є публічно-приватне партнерство (ППП), що передбачає договірну взаємодію публічного та приватного партнерів під час реалізації суспільно значущих проєктів. Його потенційні переваги полягають у можливості залучення приватного капіталу, використання спеціалізованої експертизи, підвищення ефективності експлуатації інфраструктурних об'єктів і розподілу ризиків між сторонами. Водночас позитивний результат не є автоматичним: він залежить від якості підготовки проєкту, реалістичності фінансової моделі, обґрунтованого розподілу відповідальності та спроможності громади контролювати виконання договору [3].

Нормативну основу реалізації таких проєктів в Україні становить Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX, який набрав чинності 31 жовтня 2025 року [1]. Практичне застосування його положень потребує належної організаційної підготовки, оцінювання фінансових зобов'язань і дотримання передбачених законодавством процедур.

Метою дослідження є розроблення концептуальної організаційно-економічної моделі реалізації інфраструктурного проєкту на засадах ППП, адаптованої до потреб територіальних громад України.

Реалізацію інфраструктурного проєкту на засадах ППП слід розглядати як послідовний управлінський процес, у межах якого визначення потреб громади поєднується з аналізом технічної можливості, фінансової життєздатності, суспільної ефективності та ризиків. Ключовим завданням

є встановлення того, чи забезпечує партнерська модель кращий результат порівняно з альтернативними способами реалізації проєкту, зокрема традиційним бюджетним фінансуванням.

Запропонована авторська модель охоплює взаємопов'язані етапи: діагностику інфраструктурної потреби, попередній відбір проєкту, техніко-економічне обґрунтування, вибір фінансової моделі, структурування партнерства, відбір приватного партнера, реалізацію та подальший моніторинг. На кожному етапі передбачено конкретні управлінські рішення й результати, що забезпечують послідовність переходу від визначення проблеми до оцінювання фактичного ефекту.

Таблиця 1

Етапи реалізації інфраструктурного проєкту на засадах ППП

Етап	Основний зміст робіт	Очікуваний результат
Діагностика потреб	Аналіз стану інфраструктури, попиту на послуги та проблем громади	Визначення пріоритетної інфраструктурної проблеми
Попередній відбір	Оцінювання суспільної значущості, технічної здійсненності та потенційного інтересу бізнесу	Обґрунтоване рішення щодо подальшої підготовки проєкту
Техніко-економічне обґрунтування	Розрахунок капітальних витрат, експлуатаційних витрат, доходів і суспільного ефекту	Визначення технічної та економічної доцільності
Фінансове структурування	Визначення джерел фінансування, механізму платежів і можливих бюджетних зобов'язань	Попередня фінансова модель проєкту
Структурування партнерства	Визначення прав, обов'язків, ризиків і показників якості послуг	Узгоджена модель взаємодії партнерів
Відбір партнера та укладення договору	Проведення передбачених законодавством процедур і договірне закріплення умов	Визначення приватного партнера та умов реалізації
Реалізація й експлуатація	Виконання робіт, запуск об'єкта та надання послуг	Функціонування інфраструктурного об'єкта
Моніторинг результатів	Контроль витрат, строків, якості та суспільного ефекту	Оцінювання ефективності та виконання договірних зобов'язань

Сформовано автором на основі [3; 4].

Визначальною передумовою ефективності запропонованої моделі є якісна підготовка проєкту до виходу на ринок. Зокрема, територіальна

громада має визначити, які саме послуги необхідно забезпечити, які стандарти якості повинні бути досягнуті та якими ресурсами володіє публічний партнер. Після цього оцінюються альтернативні варіанти реалізації, прогнозуються витрати протягом життєвого циклу об'єкта та визначається прийнятність майбутніх фінансових зобов'язань.

Фінансова модель має враховувати джерела капітальних вкладень, експлуатаційні витрати, очікувані доходи або платежі за послуги, вартість залучення капіталу й можливу потребу в бюджетній підтримці. Якщо проєкт не генерує достатнього комерційного доходу, його реалізація за участю приватного партнера може потребувати змішаного фінансування або інших передбачених законодавством механізмів підтримки. При цьому залучення приватного капіталу не повинно створювати непропорційного довгострокового навантаження на місцевий бюджет.

Важливою складовою моделі є розподіл ризиків. Відповідно до міжнародних рекомендацій, ризик доцільно передавати тій стороні, яка має кращі можливості контролювати ймовірність його виникнення, обмежувати наслідки або управляти відповідними витратами [3; 4]. Такий принцип сприяє формуванню збалансованої договірної структури та запобігає формальному перенесенню ризиків без реального підвищення ефективності проєкту.

Отже, запропонована концептуальна модель реалізації інфраструктурного проєкту на засадах публічно-приватного партнерства передбачає послідовне поєднання визначення інфраструктурних потреб, техніко-економічного обґрунтування, фінансового структурування, розподілу ризиків, договірного регулювання та моніторингу результатів. Її практична цінність полягає в систематизації управлінських рішень, необхідних для підготовки інвестиційно обґрунтованих проєктів територіальних громад.

Ефективність ППП залежить від якості підготовки проєкту, прозорості процедур, обґрунтованого розподілу ризиків і спроможності громади контролювати виконання договірних зобов'язань. Застосування запропонованої моделі може сприяти залученню приватного капіталу до модернізації інфраструктури, підвищенню якості публічних послуг і раціональнішому використанню місцевих ресурсів за умови, що партнерська модель є доцільнішою за доступні альтернативи.

Список використаних джерел:

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20.

2. World Bank. *How Can Public-Private Partnerships (PPPs) Be Successful?* URL: https://www.worldbank.org/en/brief/2023/07/06/how-can-public-private-partnerships-ppps-be-successful.

3. World Bank. *Allocating Risks in Public-Private Partnerships*. URL: https://ppp.worldbank.org/allocating-risks.

4. World Bank. *Structuring PPP Projects*. URL: https://ppp.worldbank.org/structuring-ppp-projects.

УДК 342.9:35.08:355.271

Головацька Діана,
студентка ІІ курсу денної форми навчання,
група Юс-25-1,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Луцький Роман,
доктор юридичних наук, професор,
директор Науково-дослідного інституту
імені академіка Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9558-3699

АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку державності України характеризується посиленням ролі публічного управління та удосконаленням правових механізмів відповідальності посадових осіб і громадян за правопорушення у сфері державного управління. Адміністративна відповідальність виступає важливим засобом забезпечення законності, правопорядку та дисципліни у суспільстві, а її сучасні тенденції відображають процеси європейської інтеграції, диджиталізації публічного сектору та гуманізації правозастосування [1].

Нині в Україні відбувається активна реформа адміністративного законодавства, спрямована на забезпечення балансу між захистом прав людини та ефективністю контрольно-наглядової діяльності держави. Особливу увагу законодавець приділяє питанням пропорційності адміністративних стягнень, диференціації відповідальності та дотриманню принципу індивідуалізації покарання. Такі нововведення узгоджуються з європейськими стандартами прав людини та сприяють утвердженню принципу верховенства права [2].

Однією з ключових тенденцій є цифровізація адміністративного провадження. Запровадження електронного документообігу, автоматизованих

систем фіксації правопорушень (зокрема, у сфері дорожнього руху) та електронних сервісів сплати штрафів істотно оптимізувало діяльність правоохоронних і контролюючих органів. Це створює передумови для підвищення прозорості процедур, мінімізації корупційних ризиків і забезпечення оперативності прийняття рішень [3].

Водночас недостатня розробленість законодавства у частині електронного адміністрування порушень, нечіткість процедур оскарження електронних доказів та обмежений доступ громадян до правової інформації зумовлюють потребу подальшої кодифікації норм адміністративного права. Дискусійним залишається питання відповідальності юридичних осіб, адже чинний Кодекс України про адміністративні правопорушення здебільшого орієнтований на фізичних осіб, що не завжди відповідає сучасним економічним реаліям [4].

Зростає роль адміністративної відповідальності у забезпеченні екологічної безпеки, протидії корупції, захисту прав споживачів, у сфері публічних закупівель і фінансового моніторингу. Акценти зміщуються з каральної функції на превентивну та відновну. Відповідно до нових підходів, метою адміністративної відповідальності є не лише покарання, а й виховний вплив, попередження майбутніх порушень і формування правосвідомої поведінки громадян [5].

Окремо варто відзначити гуманізацію адміністративного процесу — зменшення розмірів штрафів для соціально вразливих груп населення, можливість заміни стягнення на суспільно корисні роботи, а також розширення практики альтернативних способів врегулювання правопорушень, зокрема через примирення сторін [2]. Такі новації сприяють підвищенню рівня довіри громадян до органів влади та формуванню демократичної правової культури.

Отже, адміністративна відповідальність у сучасній Україні реформується в руслі європейських тенденцій, де на перше місце виходять ефективність, справедливість, пропорційність і цифрова прозорість. У перспективі ключовими напрямами розвитку залишаються кодифікація адміністративного законодавства, розширення електронних сервісів, підвищення рівня правової обізнаності населення та вдосконалення механізмів контролю за законністю рішень органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Ківалов С. В. *Адміністративно-правова реформа в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку.* Одеса : Юридична література, 2023. 214 с. URL: https://onua.edu.ua/reform

2. Шкарупа В. К. Актуальні напрями модернізації адміністративної відповідальності в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2024. № 1. С. 30–37. URL: https://kul.kiev.ua/journal

3. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкт «Е-адміністрація правопорушень». URL: https://thedigital.gov.ua

4. Серьогін В. І. *Адміністративне право України: проблеми цифровізації та адаптації до європейського права.* Харків : Право, 2022. 356 с. URL: https://kharkivlaw.edu.ua/library

5. Council of Europe. *Administrative Justice in Europe: Trends and Challenges.* Strasbourg, 2022. URL: https://www.coe.int/administrative-justice

УДК 352:314.15-054.7(477)

Грекул-Ковалик Тетяна,
доцентка кафедри теорії права та прав людини,
кандидатка юридичних наук, доцентка,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4339-3927

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ВПО У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Повномасштабна збройна агресія проти України перетворила внутрішнє переміщення населення на довготривалий соціальний, правовий та управлінський процес. За роки війни система публічного управління поступово перейшла від реагування на екстрені потреби внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) до формування комплексної політики їхньої адаптації та інтеграції. Така трансформація зумовлена об'єктивною реакцією на зміну характеру внутрішнього переміщення, оскільки все «тимчасове» перетворилося на невизначене у часі «постійне».

Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року характеризує внутрішнє переміщення не лише як гуманітарний виклик, а й як довгостроковий соціально-економічний процес, що впливає на розвиток територіальних громад, ринок праці, житлову сферу та соціальну згуртованість [6]. У зв'язку з цим процес переходу від моделі «отримувача допомоги» до моделі «повноправного учасника розвитку» актуалізується, а роль ВПО у системі публічного управління потребує переосмислення.

Нормативною основою формування нової моделі правового регулювання внутрішнього переміщення став Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 1 липня 2026 р., який

цьогоріч набуде чинності 22 жовтня та змінить чинний на сьогодні Закон 2014 р. [3; 4].

У новому Законі принциповим вважаємо визначення понять «адаптація» та «інтеграція». Адаптація розглядається як процес пристосування ВПО до життя за місцем проживання та передбачає створення соціальних, правових, економічних і організаційних умов для задоволення основних потреб і реалізації прав особи. Інтеграція, своєю чергою, визначається як процес включення ВПО в суспільне життя за місцем проживання з безпосереднім залученням цих осіб через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [4, ст. 1]. Відповідно, інтеграція розуміється не як односторонній процес, у межах якого органи влади «інтегрують» ВПО, а як процес взаємодії, що передбачає їхню активну участь у суспільних і управлінських процесах.

ВПО мають право за місцем свого проживання користуватися всіма формами участі жителів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення, що особливо важливо для трансформації правового статусу ВПО [4, ст. 21]. Фактично новий Закон пов’язує участь особи у місцевому самоврядуванні не лише з формальним зареєстрованим місцем проживання, а й з її фактичним проживанням та належністю до відповідної територіальної громади. Відтак ВПО набувають можливості брати участь у місцевому житті не лише у вирішенні питань, безпосередньо пов’язаних з внутрішнім переміщенням, а й у розв'язанні загальних питань розвитку громади [2, с. 37].

Законодавче визначення жителя територіальної громади охоплює, зокрема, громадянина України, фактичне місце проживання якого підтверджується документом про взяття на облік як ВПО [5, ст. 1]. Така конструкція створює необхідну правову основу для включення ВПО до системи місцевої демократії. Відповідно, ВПО повинні розглядатися не як «тимчасові гості» громади, а як її жителі, права та інтереси яких мають враховуватися під час здійснення місцевого самоврядування.

Загалом можна визначити логічну послідовність нової правової моделі. Так, після внутрішнього переміщення відбувається адаптація, після якої слідує етап інтеграції з подальшим набуттям статусу повноправного жителя громади, з можливістю його участі в місцевому самоврядуванні та розвитку громади. Разом з тим, на нашу думку, для переходу до нової моделі органи місцевого самоврядування повинні розглядати ВПО не лише як окрему категорію отримувачів послуг, а й як жителів громади, які мають право брати участь у вирішенні питань місцевого значення [1, с. 33–34]. Власне, звідси випливає принципова зміна самої філософії публічного управління у сфері внутрішнього переміщення.

Якщо попередня модель переважно розглядала ВПО як об’єкт публічної політики, то нова – як її учасників і співтворців.

Отже, новий Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» заклав підґрунтя для якісної зміни ролі ВПО в територіальних громадах і надав старт поступовому формуванню нової правової моделі взаємодії «ВПО – територіальна громада». У цьому сенсі ключовим критерієм ефективності сучасної політики щодо внутрішнього переміщення має стати не лише відповідь на питання «скільки допомоги отримали ВПО?», а й «наскільки ВПО мають можливість самостійно реалізувати свої права, впливати на рішення та брати участь у розвитку громади?». Власне, перехід від отримувача допомоги до учасника розвитку дозволяє поєднати захист прав ВПО з посиленням спроможності територіальних громад і формуванням соціальної згуртованості.

Список використаних джерел:

1. Грекул-Ковалик Т. А. Гармонія взаємодії: принцип рівності та конструктивного діалогу у процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб. *Рівність – основа прав людини :* збірник матеріалів Всеукраїнського круглого столу, 14 травня 2025 р., м. Чернівці / відп. за вип. Н. А. Гураленко, уклад. Н. А. Гураленко, О. Б. Бунчук, Т. А. Грекул-Ковалик. Чернівці, 2025. С. 32–38.
2. Грекул-Ковалик Т. А., Остап’юк М. В. Приймаючі громади як простір реалізації прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. *Права людини та публічне врядування :* IX Міжнародний правничий форум, 29 трав. 2026 р. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2026. С. 35–39. URL : http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/473
3. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 01.07.2026 № 4924-IX. Набрання чинності: 22.10.2026. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4924-20#Text
4. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. Втрата чинності: 22.10.2026. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text
6. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 598-р. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/598-2026-%D1%80#Text

УДК 35.08:17.022.1:355.01

Гривнак Богдан,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
кандидат філософських наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4593-3862

ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний етап розвитку системи публічного управління супроводжується загостренням кризових процесів, переосмисленням суспільних цінностей, активним упровадженням цифрових технологій в управлінську діяльність, а також підвищенням вимог громадськості до прозорості, доброчесності та результативності функціонування органів публічної влади. У цьому контексті особливого значення набувають питання виникнення та врегулювання етичних дилем і ціннісних суперечностей, що постають перед суб'єктами публічного управління під час ухвалення управлінських рішень.

Їх наявність і характер розв'язання істотно позначаються на формуванні суспільної довіри до владних інституцій, забезпеченні їхньої стійкості та підвищенні ефективності управлінської діяльності.

Актуальність дослідження етичних дилем у сфері публічного управління визначається насамперед багатогранністю та динамічністю сучасного управлінського середовища, у якому представники органів публічної влади постійно стикаються з необхідністю ухвалення рішень за наявності суперечливих інтересів, ресурсних обмежень, посиленого суспільного впливу та значної невизначеності.

М. Готич вважає, що етичні дилеми в системі публічного управління є багатовимірним явищем, виникнення та розвиток якого зумовлюються сукупним впливом політичних, соціальних, нормативно-правових, інституційно-організаційних і морально-етичних чинників [1].

О. Сєрих вважає, що за таких обставин морально-етичні протиріччя проявляються не лише у площині невідповідності між законодавчо встановленими вимогами та загальноприйнятими моральними цінностями, а й унаслідок зіткнення інтересів різних суспільних верств, політичних сил,

владних структур та інститутів громадянського суспільства. Зазначені обставини актуалізують потребу в розробленні та впровадженні дієвих інструментів забезпечення етичної поведінки посадових осіб, утвердженні принципів доброчесності в управлінській практиці, зміцненні етичних засад професійної діяльності публічних службовців та подальшому вдосконаленні організаційних і нормативних механізмів функціонування системи публічного врядування [2].

Варто зазначити, що діяльність публічних управлінців характеризується особливою суспільною значущістю, специфічними цілями та завданнями, що визначаються характером і змістом їхніх професійних повноважень. У процесі реалізації функцій держави вони нерідко стикаються з різноманітними конфліктними ситуаціями, зокрема конфліктами інтересів, складними управлінськими обставинами та ризиками корупційних проявів. Це зумовлює необхідність поєднання високого рівня професійної компетентності, належної фахової підготовки, психологічної стійкості та розвинених морально-етичних якостей. Виконання посадових обов'язків передбачає усвідомлення публічними управлінцями власної відповідальності перед суспільством, відданості інтересам українського народу, дотримання принципів законності, доброчесності та збереження авторитету державної служби [2].

На думку О. Сєрих, професійну етику публічних управлінців доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних моральних цінностей, етичних принципів, правових норм і стандартів поведінки, що визначають належні засади професійної діяльності посадових осіб під час реалізації державних завдань і повноважень. Вона виступає важливим регулятором службової поведінки, сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків, запобіганню зловживанням владними повноваженнями та зміцненню суспільної довіри до державних інституцій [2].

Водночас етичні засади професійної діяльності різних категорій публічних управлінців мають певні особливості, зумовлені специфікою їхніх функціональних обов'язків, характером владних повноважень і сферою професійної відповідальності. З огляду на це формування нормативно-правових вимог до етичної поведінки цієї категорії осіб повинно здійснюватися з урахуванням як універсальних морально-етичних принципів державної служби, так і специфічних професійних стандартів, притаманних окремим категоріям посадових осіб. Такий підхід має важливе значення для вдосконалення нормативного регулювання службової етики та розвитку теоретико-методологічних засад професійної етики у сфері державного управління [2].

Запровадження воєнного стану зумовило виникнення нових викликів для системи публічного управління, які стосуються не лише трансформації організаційних структур і управлінських процесів, а й забезпечення дотримання державними службовцями фундаментальних морально-етичних принципів у професійній діяльності. В умовах воєнного часу особливого значення набувають відповідальність, об'єктивність, доброчесність, професійна стійкість і здатність представників органів публічної влади ухвалювати виважені рішення за складних та непередбачуваних обставин.

Зростання суспільних очікувань щодо належної поведінки посадових осіб актуалізує необхідність удосконалення традиційних етичних стандартів державної служби, їх адаптації до специфіки функціонування владних інституцій в умовах воєнного стану, а також формування дієвих механізмів забезпечення етичної відповідальності та збереження суспільної довіри до органів державної влади [3].

Отже, в умовах воєнного стану дотримання принципів професійної етики та доброчесності публічними управлінцями набуває особливого значення, оскільки виступає важливою передумовою зміцнення суспільної довіри до органів державної влади, забезпечення стабільності державних інституцій та підвищення ефективності публічного управління. Зростання управлінських ризиків, обмеженість ресурсів, необхідність оперативного ухвалення рішень і посилення суспільних очікувань актуалізують потребу в неухильному дотриманні посадовими особами принципів законності, відповідальності, прозорості, неупередженості та підзвітності.

Важливими напрямами зміцнення етичних засад публічного управління є вдосконалення механізмів запобігання корупції та врегулювання конфліктів інтересів, підвищення рівня етичної компетентності державних службовців, розвиток організаційної культури доброчесності та забезпечення дієвого громадського контролю з урахуванням безпекових обмежень воєнного часу.

Таким чином, утвердження етики та доброчесності як невід'ємних складових професійної діяльності публічних управлінців сприятиме підвищенню легітимності владних інституцій, зміцненню взаємодії держави і суспільства, а також формуванню стійкої та ефективної системи публічного управління в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Готич М. І. Етичні дилеми та ціннісні конфлікти у сучасному публічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки.* 2026. № 2 (296).

2. Сєрих О. В. Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. *Нове українське право.* 2021. Вип. 4. С. 104–111. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2021.4.16

3. Тюріна Д. М. Класифікація етичних ризиків публічної служби в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.2

УДК 351.86:005.21

Гузар Катерина,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Білоус Олег,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат політичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6866-0043

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ МІЖ ОПЕРАТИВНІСТЮ ТА ДОВГОСТРОКОВИМИ ЦІЛЯМИ

Повномасштабна збройна агресія проти України, енергетичні та безпекові потрясіння, обмеженість фіскального простору й прискорена цифрова трансформація перетворили невизначеність із виняткового стану на сталу характеристику середовища державного управління. Органи публічної влади щодня ухвалюють рішення за неповноти інформації, у стиснутих часових межах і за високої ціни можливої помилки.

Водночас держава не може відмовитися від стратегічного горизонту: повоєнне відновлення, європейська інтеграція, демографічна та регіональна політика потребують послідовності, розрахованої на роки й десятиліття. Звідси постає центральна управлінська дилема сучасності: як забезпечити швидкість реагування, не жертвуючи довгостроковими цілями, і як утримати стратегічний курс, не втрачаючи гнучкості.

Традиційні управлінські парадигми – класична бюрократія та мережеве врядування – сформувалися переважно для відносно стабільних умов і погано пристосовані до ситуацій, коли події, суспільні запити й ресурси змінюються непередбачувано та взаємно підсилюють одна одну. К. Ансел,

Е. Соренсен і Я. Торфінг запропонували розглядати таку «турбулентність» як хронічний стан сучасного врядування й обґрунтували концепцію робастного врядування, що поєднує гнучку адаптацію з проактивними інноваціями [1].

На відміну від кризового менеджменту, орієнтованого на повернення до попереднього стану, робастне врядування передбачає збереження стабільних умов, у межах яких можливі зміни [1]. Принциповим для нашої проблематики є те, що ця концепція знімає хибне протиставлення «оперативність або стратегія»: швидкі рішення стають не загрозою стратегічному курсу, а способом його втримання за мінливих обставин.

Подальший розвиток цього підходу засвідчує, що метою робастного врядування є збереження ключових функцій, цілей і цінностей публічного сектору шляхом гнучкого пристосування та оновлення способів діяльності, а управлінці мають у своєму розпорядженні широкий репертуар стратегій робастності, які можна комбінувати залежно від характеру турбулентності [2].

Узагальнюючи ці положення, вважаємо доцільним розрізняти у структурі державної політики три рівні: 1) незмінне ядро – конституційні цінності, стратегічні цілі та права людини; 2) інструментальний рівень – програми, механізми фінансування й адміністративні процедури, які можуть оперативно змінюватися; 3) процедурний рівень – порядок ухвалення рішень, що має бути водночас швидким і підзвітним. Оперативне рішення є легітимним, якщо воно не порушує ядра політики та залишає простір для подальшого коригування.

Важливим є й фіскально-довірчий вимір дилеми. За даними ОЕСР, державний борг у країнах – членах організації досяг 112 % ВВП у 2024 р. порівняно з 73 % у 2007 р., що свідчить про накопичувальний ефект послідовних антикризових рішень [3].

У звіті *Government at a Glance 2025* акцентовано на трьох напрямах відповіді урядів на складне середовище: зміцненні гідності громадян у взаємодії з державою, відновленні відчуття безпеки в умовах швидких змін і підвищенні ефективності та результативності державного управління [3].

Звідси випливає, що оперативні рішення, ухвалені без оцінювання їхніх довгострокових бюджетних і соціальних наслідків, звужують простір маневру для майбутньої політики та підривають довіру. Інструментами запобігання цьому ризику є огляди видатків, оцінювання політики, систематичне управління ризиками та змістовне залучення громадськості до ухвалення рішень.

Показовим прикладом для України є оновлення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, здійснене постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 року № 940 [4]. Стратегію не було скасовано чи замінено документом короткострокового характеру: її горизонт збережено, проте зміст переналаштовано з урахуванням потреб відновлення, Плану України та євроінтеграційних зобов'язань, а регіональні стратегії розвитку мали бути приведені у відповідність до оновленого документа [4].

Такий підхід можна кваліфікувати як модель «адаптивної стратегії», за якої довгострокова рамка зберігається, а її наповнення коригується відповідно до нових обставин. Водночас слід враховувати і ризики: надто часте переписування стратегічних документів знецінює стратегічне планування, а зміщення акцентів на швидке відновлення може відсунути на другий план структурні цілі розвитку.

З позиції правової науки вимога оперативності має бути збалансована з принципами верховенства права та правової визначеності. Надзвичайні управлінські рішення повинні мати чітку правову основу, обмежений строк дії та бути доступними для судового й громадського контролю. На підставі проведеного аналізу пропонуємо такі засади ухвалення рішень у державній політиці за умов невизначеності: розмежування незмінного ядра та змінної периферії політики; закріплення строковості й обов'язкового перегляду надзвичайних заходів; використання сценарного планування з наперед визначеними індикаторами-тригерами для коригування курсу; обов'язкове оцінювання оперативних рішень на відповідність стратегічним цілям; публічне обґрунтування рішень як джерело їхньої легітимності; багаторівнева координація із залученням територіальних громад як носіїв локального знання.

Отже, невизначеність стала сталою умовою функціонування держави, тому протиставлення оперативних і стратегічних рішень є методологічно хибним: завдання полягає не у виборі між ними, а в побудові такої архітектури політики, у якій швидкі рішення слугують утриманню довгострокового курсу. Концепція робастного врядування надає теоретичну основу для такого поєднання, обґрунтовуючи збереження ключових цілей і цінностей через гнучку адаптацію та інновації, а розмежування незмінного ядра й змінної інструментальної периферії політики дає змогу практично застосувати цей підхід.

До того ж досвід оновлення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки засвідчує придатність моделі адаптивної стра-

тегії для України за умови дотримання правової визначеності, строковості надзвичайних заходів і систематичного оцінювання результатів. Перспективою подальших досліджень є розроблення правових механізмів обов'язкового перегляду надзвичайних управлінських рішень у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Ansell C., Sørensen E., Torfing J. Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*. 2023. Vol. 101, No. 1. P. 3–22. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12874.
2. Ansell C., Sørensen E., Torfing J., Trondal J. *Robust Governance in Turbulent Times*. Cambridge : Cambridge University Press, 2024. (Cambridge Elements in Public Policy). DOI: https://doi.org/10.1017/9781009433006.
3. OECD. *Government at a Glance 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en.
4. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-п.

УДК 351.746.1:005.95/.96(477)

Гуменюк Богдан,
доктор філософії з публічного управління
та адміністрування,
заступник коменданта з інженерно-авіаційного
забезпечення прикордонної комендатури
швидкого реагування розвідувально-ударних
безпілотних авіаційних комплексів
15 мобільного прикордонного загону
Східного регіонального управління
Державної прикордонної служби України, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4675-363X

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПРИКОРДОННИХ ПІДРОЗДІЛІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану спроможність прикордонних підрозділів виконувати визначені завдання залежить від підготовленості персоналу та безперервності управлінських процесів. Тимчасова відсутність фахівця, зміна його службових обов'язків або переміщення можуть усклад-

нювати ведення документації, облік ресурсів і взаємодію з іншими суб'єктами. Тому кадрове забезпечення потребує завчасної підготовки людей, які здатні прийняти визначені функції. Для публічного управління це питання пов'язане зі збереженням інституційної спроможності органів охорони державного кордону.

Метою тез є обґрунтування організаційного підходу до формування кадрового резерву прикордонних підрозділів в умовах воєнного стану. У межах запропонованого підходу під кадровим резервом розуміємо підготовлений персонал, який може бути залучений до заміщення визначених управлінських і забезпечувальних функцій відповідно до встановлених процедур. Таке використання поняття стосується управління компетентностями та наступністю виконання завдань. Воно не змінює правового регулювання служби у військовому резерві, призначення на посади чи тимчасового виконання обов'язків.

Стаття 17 Закону України «Про Державну прикордонну службу України» передбачає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації особового складу в навчальних закладах служби й інших навчальних закладах [1]. Ця норма визначає правову основу професійного розвитку персоналу. Практичне наповнення підготовки резерву має відповідати службовим потребам, вимогам до посад і можливостям навчання. Включення до внутрішнього переліку підготовлених кандидатів саме по собі не надає особі додаткових повноважень.

У науковому аналізі інституційного забезпечення інтегрованого управління кордонами наголошено на значенні координації суб'єктів і спроможності відповідних інституцій [2, с. 322–323]. На нашу думку, кадрова наступність є однією з організаційних умов підтримання цієї спроможності. Якщо порядок виконання важливої функції відомий лише одному працівникові, його відсутність може порушити узгоджену роботу. Підготовка заміщення повинна передбачати передавання знань, належне оформлення повноважень і збереження робочих зв'язків.

Починати формування резерву пропонуємо з визначення функцій, перерва у виконанні яких істотно ускладнює роботу підрозділу. Доцільно враховувати тривалість підготовки фахівця, наявність можливого заміщення та залежність інших процесів від його завдань. Для кожної такої функції слід сформувати стислий профіль компетентностей: необхідні знання, практичні навички, досвід і вимоги щодо доступу до інформації. Це дозволяє обґрунтовувати потребу в резерві конкретними завданнями й визначати зміст подальшого навчання.

Відбір кандидатів має спиратися на підтверджену здатність опановувати відповідні обов'язки. Доцільно зіставляти результати службової діяльності, професійну підготовку, дисципліну та виконання практичних навчальних завдань. Критерії оцінювання повинні бути відомими кандидатам і застосовуватися послідовно в межах установлених процедур. Важливо також враховувати фактичне навантаження персоналу. Підготовка до заміщення не повинна створювати ситуацію, за якої працівник не може належно виконувати свої основні завдання.

Професійний розвиток резерву пропонуємо організовувати через індивідуальні плани, пов'язані з визначеними прогалинами в компетентностях. Теоретичну підготовку слід поєднувати з наставництвом і виконанням доступних навчальних завдань. Кандидат має опанувати порядок роботи з документами, підготовки рішень, обліку ресурсів і передавання інформації за відповідною функцією. Після завершення навчального етапу доцільно перевіряти засвоєні навички. Результат перевірки повинен показувати, які завдання особа здатна виконати самостійно, а для яких ще потребує супроводу.

Корисним орієнтиром для організації підготовки є стаття 62 Регламенту ЄС 2019/1896. Вона пов'язує навчання персоналу Європейської прикордонної та берегової охорони з його завданнями й повноваженнями, передбачає спільні навчальні програми та врахування основоположних прав [3, ст. 62]. Для України ці положення розглядаємо як орієнтир удосконалення професійної підготовки. Запропоновані місцеві організаційні рішення мають здійснюватися на основі українського законодавства та встановленого порядку проходження служби.

Окремої уваги потребує передавання функції під час заміщення. Доцільно завчасно визначити склад необхідної документації, незавершені завдання, строки виконання та порядок зв'язку з відповідальними особами. Передавання матеріалів і доступів має відповідати вимогам захисту інформації. Наставник може допомогти кандидату зрозуміти послідовність роботи, однак відповідальність і право прийняття рішень визначаються належно оформленими повноваженнями. Такий порядок дозволяє зберігати наступність діяльності без покладання на неформальні домовленості.

Організаційну готовність можна перевіряти на умовному прикладі тимчасового заміщення фахівця, який веде облік матеріальних ресурсів. Підготовлений кандидат має знайти необхідні документи, визначити поточний стан обліку, виявити незавершені завдання та підготувати належні

матеріали для погодження. Навчальну перевірку слід проводити на дозволених або спеціально підготовлених даних. Її результатом має бути оцінка конкретних навичок і перелік необхідних уточнень. Такий приклад ілюструє запропонований підхід та не є описом проведеного експерименту.

Облік резерву доцільно вести в обсязі, необхідному для кадрових рішень: визначена функція, кандидат, завершені етапи підготовки, результати перевірки та дата перегляду готовності. Відомості потрібно оновлювати після зміни обов'язків, завершення навчання або набуття нового досвіду. Доступ має надаватися відповідно до службової потреби й вимог законодавства. Формальне перебування у переліку не може замінювати актуальної оцінки компетентностей. Працівник, підготовлений раніше, може потребувати додаткового навчання після зміни процедур або засобів роботи.

Результативність підготовки пропонуємо оцінювати за часткою визначених функцій із підготовленим заміщенням, виконанням індивідуальних планів, якістю навчальних завдань і часом прийняття обов'язків за належно оформленого заміщення. Важливо враховувати також помилки та затримки, виявлені після передавання функцій. Показники мають використовуватися для коригування підготовки й розподілу навантаження. Оцінка лише чисельності кандидатів може приховувати нестачу потрібних компетентностей і створювати необґрунтоване уявлення про готовність.

Отже, формування кадрового резерву прикордонних підрозділів доцільно пов'язувати з безперервністю конкретних функцій. Запропонований підхід охоплює визначення потреб, відбір кандидатів, підготовку, перевірку навичок і документоване передавання обов'язків. Його застосування має зміцнювати кадрову складову прикордонної безпеки та інституційну спроможність Державної прикордонної служби України в умовах воєнного стану. Практичне впровадження потребує узгодження з установленими процедурами служби та оцінювання результатів на основі дозволених даних.

Список використаних джерел:

1. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03.04.2003 № 661-IV. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Гуменюк Б. Б. Інституційне забезпечення інтегрованого управління кордонами України. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8 (18). С. 322–334. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-322-334.

3. Regulation (EU) 2019/1896 of the European Parliament and of the Council of 13 November 2019 on the European Border and Coast Guard and repealing Regulations (EU) No 1052/2013 and (EU) 2016/1624. *Official Journal of the European Union*. 2019. L 295. P. 1–131. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1896/oj/eng (дата звернення: 10.10.2026).

УДК: 351.07:355.01(477)

Гуменюк Тетяна,
доктор історичних наук, професор,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0724-189X

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У процесі функціонування публічного управління в умовах воєнного стану формується ціла система ризиків, які суттєво впливають на ефективність управлінських процесів і стійкість інституційної структури. До ключових із них належать інституційні виклики, пов'язані з координацією та кадровим забезпеченням; нормативно-правові ризики, що зумовлені невідповідністю або фрагментарністю правового регулювання; організаційно-управлінські проблеми, пов'язані з розподілом повноважень і відповідальності між різними рівнями влади; інформаційно-комунікаційні бар'єри, які ускладнюють взаємодію між суб'єктами управління; ресурсні обмеження, що впливають на матеріально-технічну та фінансову спроможність інституцій; а також соціально-психологічний вимір, який охоплює вплив стресу, невизначеності та втрати довіри до владних структур у суспільстві [1, с. 65].

Сучасний стан механізмів публічного управління у сфері національної безпеки характеризується значною інституційною організацією та нормативною визначеністю, однак потребує постійного вдосконалення для підвищення адаптивності й координаційної спроможності. Ключовим завданням держави є інтеграція різних рівнів публічної влади в єдину систему,

здатну забезпечити своєчасну реакцію на загрози та раціональне використання ресурсів. Нормативною основою цього процесу є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який встановлює правові алгоритми, пріоритети й механізми координації між державними інституціями, військовими структурами та місцевими адміністраціями. Такий підхід гарантує безперервність управління, підтримання правового порядку та ефективну реалізацію політики національної безпеки навіть у найскладніших умовах воєнної агресії.

Воєнний стан ставить перед органами публічного управління нові виклики: необхідність централізації управлінських рішень через військові адміністрації, пріоритетність національної безпеки над звичайними адміністративними процесами, а також забезпечення оперативності прийняття рішень при обмежених ресурсах. Надзвичайні ситуації та швидка зміна стратегічної обстановки висувають на перший план питання координації між центральними та місцевими органами влади, взаємодії з військовими структурами, а також ефективного використання інформаційних і матеріальних ресурсів.

В умовах воєнного стану механізми публічного управління набувають особливої динаміки, адже швидке реагування на загрози стає критично важливим для збереження державної стійкості та безпеки громадян. Центральну роль у цьому процесі відіграють військові адміністрації, які не лише координують діяльність місцевих органів влади, а й забезпечують інтеграцію цивільних та військових структур, включаючи Національну поліцію України, СБУ, Державну прикордонну службу України та Міністерство оборони України. Таке поєднання стратегічного та локального рівнів управління дозволяє створити єдиний механізм, у якому ресурси та інформація розподіляються ефективно та своєчасно.

Централізація управлінських рішень проявляється у чіткому розподілі повноважень: стратегічні директиви Президента та РНБО визначають загальні пріоритети, Кабінет Міністрів та міністерства здійснюють ресурсне забезпечення, а військові адміністрації реалізують заходи на місцях. Наприклад, під час введення воєнного стану військові адміністрації організовують евакуаційні маршрути, контроль комендантської години та охорону об’єктів критичної інфраструктури, тоді як Міноборони координує мобілізаційні заходи, а СБУ забезпечує протидію диверсіям і терористичним загрозам. Така структурна взаємодія дозволяє не лише оперативно реагувати на нові виклики, а й уникати дублювання функцій між органами влади.

Для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі відсічі збройної агресії під час проведення антитерористичної операції ще у 2015 році створювалися військово-цивільні адміністрації. Відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації», військово-цивільні адміністрації – це тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України і призначені для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, участі у протидії актам збройної агресії, диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема проведення антитерористичної операції [2, с. 36].

Їхнє основне завдання полягало у виконанні повноважень місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування у випадках, встановлених законом, у районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема в районі проведення антитерористичної операції. Тобто в разі утворення відповідної військово-цивільної адміністрації – обласні, районні, сільські, селищні та міські ради припиняли свої повноваження.

Після початку повномасштабної російської агресії проти нашої країни Президент України підписав указ «Про утворення військових адміністрацій», відповідно до якого на виконання Закону України «Про правовий режим воєнного стану» для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку було створено обласні військові адміністрації.

Невід'ємною частиною реформування публічного управління контексті євроінтеграції та функціонування держави в умовах воєнного стану є імплементація вимог правовладдя. Це дає змогу не лише адаптувати національну систему права до європейських стандартів, а й створити умови для справедливого, прозорого та ефективного управління, що сприятиме протидії збройній агресії, довгостроковому розвитку держави та добробуту громадян України. В умовах воєнного стану дотримання вимог правовладдя стає критично важливим для забезпечення стабільності, довіри громадян до держави та збереження демократичних цінностей [3].

Під час формування повоєнної моделі необхідно враховувати обмеження прав і свобод, установлені на період дії воєнного стану, потребу реінтеграції деокупованих територій, кадрові та ресурсні дефіцити, міграа-

ційні процеси, корупційні ризики, а також особливості розподілу повноважень між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Після припинення чи скасування воєнного стану припиняється дія тимчасових обмежень прав і свобод, установлених у зв'язку з його введенням, та відновлюється загальний порядок здійснення демократичних процедур [4, с. 143]. Програмні засади відбудови повинні одночасно зміцнювати національну стійкість, знижувати ризики повторної збройної агресії та зберігати довіру міжнародних партнерів.

Оскільки повоєнне відновлення України відбуватиметься в умовах цифрової трансформації суспільства, одним із пріоритетів публічного управління має стати комплексна цифровізація управлінських і регуляторних процесів. Цифрові технології мають застосовуватися як наскрізний інструмент планування, реалізації та моніторингу заходів із відновлення. Ефективність цифровізації залежить від належного правового регулювання оброблення та обміну даними, захисту інформації, забезпечення інтероперабельності інформаційних систем і наявності розвиненої цифрової інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Мартинюк А. І. Розбудова публічного управління в умовах воєнного стану в Україні: аналіз комплексу безпекових викликів. *Публічне урядування.* 2026. Вип. 2 (47). С. 62–72.

2. Перевалова Л. В. Правові основи організації публічного управління в умовах воєнного стану. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.* 2023. №1. С. 35–37.

3. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксіологічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування.* 2024. № 12. URL: https:C:/Users/10/Downloads/02_09_12_2024_Kuchuk%20(1).pdf

4. Теремецький В. І., Карпець Ю. В. Особливості публічного управління під час повоєнного відновлення України. *Наукові записки. Серія: Право.* 2026. Вип. 20. С. 139–149.

УДК 336.7

Данилів Мар'яна,
студентка ІІ курсу
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Тимоць Мирослава,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0266-1756

РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

Фінансовий сектор є важливою складовою економіки держави, оскільки забезпечує рух фінансових ресурсів, здійснення платежів, кредитування, інвестування та страхування. Його стабільне функціонування є необхідною умовою економічного розвитку, оскільки проблеми окремих фінансових установ можуть поширюватися на інші установи та створювати системні ризики. Тому державне регулювання спрямоване не лише на контроль за діяльністю фінансових установ, а й на попередження кризових явищ та збереження довіри до фінансової системи.

Фінансова стабільність характеризується здатністю фінансової системи виконувати свої основні функції та протистояти внутрішнім і зовнішнім потрясінням без значних порушень її функціонування. Національний банк України зазначає, що фінансова стабільність є основною метою макропруденційної політики, а для її оцінювання використовують комплекс показників, зокрема рівень непрацюючих кредитів, боргове навантаження та інші індикатори [1].

Регулювання фінансового сектору являє собою систему правових, економічних та організаційних заходів держави, спрямованих на забезпечення належного функціонування фінансового ринку, фінансових установ і захист прав споживачів фінансових послуг. В Україні важливу роль у цьому процесі відіграють Національний банк України та Національна комісія з

цінних паперів та фондового ринку. Правові засади регулювання ринку фінансових послуг визначає Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [2].

Одним із ключових напрямів регулювання є макропруденційна політика, метою якої є обмеження системних ризиків та забезпечення фінансової стабільності. Її розвиток посилився після глобальної фінансової кризи 2008–2009 років. Національний банк України використовує макропруденційні інструменти для запобігання накопиченню дисбалансів та підвищення стійкості фінансової системи [3].

До основних інструментів регулювання фінансового сектору належать вимоги до достатності капіталу та ліквідності, пруденційний нагляд, стрес-тестування, макропруденційні заходи, регулювання фінансових послуг, захист прав споживачів та контроль за функціонуванням ринків капіталу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні інструменти регулювання фінансового сектору та їх вплив на фінансову стабільність

Інструмент	Основне призначення	Вплив на фінансову стабільність
Пруденційний нагляд	Контроль фінансового стану установ та ризиків	Зменшення ймовірності банкрутства установ
Вимоги до капіталу	Формування достатнього запасу власних коштів	Підвищення здатності покривати збитки
Вимоги до ліквідності	Забезпечення можливості своєчасного виконання зобов'язань	Зниження ризику проблем із платежами
Стрес-тестування	Оцінка стійкості до несприятливих сценаріїв	Виявлення потенційних проблем до виникнення кризи
Макропруденційні заходи	Обмеження системних ризиків	Запобігання накопиченню фінансових дисбалансів
Захист споживачів	Забезпечення прозорості та справедливості фінансових послуг	Підвищення довіри до фінансової системи

Сформовано автором.

Значний вплив на фінансову стабільність має якість нагляду та регулювання. Недостатній контроль може призвести до надмірного прий-

няття ризиків фінансовими установами, накопичення проблемних активів та зниження довіри вкладників та інвесторів. Водночас надмірне регуляторне навантаження може стримувати розвиток фінансового ринку. Тому ефективна модель регулювання повинна забезпечувати баланс між фінансовою стабільністю, розвитком конкуренції та доступністю фінансових послуг.

Важливим елементом сучасної системи регулювання є макропруденційний підхід, який передбачає оцінювання не лише окремої фінансової установи, а й ризиків для фінансової системи в цілому. Такий підхід дає можливість враховувати взаємозв'язки між банками, небанківськими фінансовими установами, фінансовими ринками та реальним сектором економіки. Стратегія макропруденційної політики НБУ визначає фінансову стабільність як стратегічну ціль та передбачає використання відповідних інструментів для зменшення системних ризиків [4].

В українських умовах значення ефективного регулювання фінансового сектору особливо зросло через тривалий період високої невизначеності та значні зовнішні й внутрішні ризики. Звіт НБУ про фінансову стабільність за грудень 2025 року розглядає, зокрема, вплив енергетичних та інших ризиків на економічну активність і фінансовий сектор. Це підтверджує необхідність постійного моніторингу ризиків та підтримання достатнього рівня стійкості фінансових установ [5].

Особливістю української моделі є функціонування кількох регуляторів та необхідність координації їхніх дій. НБУ відповідає за значну частину регулювання банківського та небанківського фінансового сектору, тоді як НКЦПФР здійснює регулювання у сфері ринків капіталу. Такий розподіл повноважень потребує узгодженості регуляторної політики, оскільки фінансові установи та ринки є взаємопов'язаними.

Важливим кроком у цьому напрямі стало оновлення Стратегії розвитку фінансового сектору України у 2025 році. Стратегія реалізується спільно НБУ, НКЦПФР, Міністерством фінансів України, Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Серед її п'яти стратегічних цілей визначено макроекономічну стабільність, фінансову стабільність, інтеграцію фінансової системи до ЄС, розвиток сучасних фінансових послуг та інституційну спроможність регуляторів.

Окрему увагу в межах регулювання необхідно приділяти ринкам капіталу та захисту інвесторів. НКЦПФР визначає серед напрямів роботи подальше реформування ринків капіталу, удосконалення корпоративного

управління, зміцнення гарантій захисту прав інвесторів та адаптацію законодавства до норм Європейського Союзу [6].

Ефективність регулювання фінансового сектору можна оцінювати за такими напрямами: рівень стійкості фінансових установ, якість активів, рівень капіталізації та ліквідності, динаміка проблемних кредитів, здатність системи протистояти стресовим сценаріям, рівень довіри населення та інвесторів, а також стабільність функціонування платіжної та фінансової інфраструктури.

На сучасному етапі для України особливого значення набуває поєднання мікропруденційного та макропруденційного регулювання. Мікропруденційний нагляд зосереджується переважно на стійкості окремих установ, тоді як макропруденційна політика враховує системні ризики. Їх поєднання дозволяє сформувати комплексний механізм запобігання фінансовим кризам.

Подальше вдосконалення регулювання фінансового сектору України доцільно здійснювати за такими напрямами: посилення ризик-орієнтованого нагляду; розвиток системи раннього виявлення системних ризиків; удосконалення стрес-тестування; підвищення координації між регуляторами; гармонізація українського законодавства з нормами ЄС; розвиток ринків капіталу; посилення захисту прав споживачів фінансових послуг; підвищення цифрової та операційної стійкості фінансового сектору.

Варто зазначити, що ефективне регулювання не повинно обмежуватися реагуванням на вже виниклі проблеми. Його головне завдання полягає у запобіганні накопиченню ризиків та формуванні таких умов, за яких фінансовий сектор може продовжувати виконувати свої функції навіть під час економічних і фінансових потрясінь. Саме превентивний характер регулювання є однією з головних передумов фінансової стабільності.

Отже, регулювання фінансового сектору має безпосередній вплив на рівень фінансової стабільності держави. Ефективна система регулювання сприяє підвищенню стійкості фінансових установ, обмеженню системних ризиків, захисту споживачів та підтриманню довіри до фінансової системи. Досвід України свідчить про поступове вдосконалення регуляторної моделі та її наближення до міжнародних і європейських підходів. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України підтверджує орієнтацію на поєднання фінансової стабільності, розвитку ринку та євроінтеграції. Станом на кінець 2025 року 77 % заходів Стратегії було повністю

реалізовано або виконувалося відповідно до графіка, що свідчить про активне продовження реформ фінансового сектору [7].

Таким чином, подальше підвищення ефективності регулювання сфери публічних фінансів повинно ґрунтуватися на своєчасному виявленні системних ризиків, координації дій регуляторів, розвитку сучасних інструментів нагляду та врахуванні нових викликів для фінансового сектору. Саме така модель дасть змогу одночасно підтримувати фінансову стабільність, сприяти розвитку фінансового ринку та забезпечувати його стійкість до майбутніх криз.

Список використаних джерел:

1. Фінансова стабільність. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability (дата звернення: 07.10.2026).

2. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20 (дата звернення: 07.10.2026).

3. Макропруденційна політика. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/macro (дата звернення: 07.10.2026).

4. Стратегія макропруденційної політики Національного банку України. *Національний банк України*. Київ. 2021. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/zgNZIvZgKdapdeO (дата звернення: 07.10.2026).

5. *Стратегія розвитку фінансового сектору України*. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy (дата звернення: 07.10.2026).

6. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14 (дата звернення: 07.10.2026).

7. *Звіт про фінансову стабільність*. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 07.10.2026).

УДК 323.21:351

Дем'яник Людмила,
студентка ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Білоус Олег,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат політичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6866-0043

СУСПІЛЬНА УЧАСТЬ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження в Україні правового режиму воєнного стану 24 лютого 2022 року істотно трансформувало модель взаємодії держави та суспільства. З одного боку, екзистенційна загроза зумовила концентрацію владних повноважень, скорочення строків ухвалення рішень та обмеження окремих конституційних прав і свобод. З другого боку, саме громадянське суспільство – волонтерські мережі, громадські об'єднання, аналітичні центри, територіальні громади – стало одним із ключових чинників стійкості держави.

Відтак постає наукова проблема: як зберегти демократичну легітимність державної політики, коли класичні механізми публічного обговорення частково призупинені, а ціна помилкового чи непрозорого рішення об'єктивно зростає. Актуальність проблеми посилюється курсом на членство в Європейському Союзі, для якого належне врядування й участь громадськості є невід'ємними складовими, а також масштабом завдань повоєнної відбудови.

Парадоксально, але саме в період воєнного стану парламент ухвалив два базові акти, що системно врегульовують участь громадськості у правотворенні. Закон України «Про правотворчу діяльність» серед своїх цілей визначає забезпечення участі громадянського суспільства у правотворчій діяльності, однак вводиться в дію лише через рік після припинення чи скасування воєнного стану [1].

Закон України «Про публічні консультації» вперше на законодавчому рівні встановлює стандарти консультацій під час формування та реалізації державної політики і вирішення питань місцевого значення: принципи, форми та строки, коло суб'єктів і заінтересованих сторін, функціонування онлайн-платформи, а також наслідки непроведення консультацій; проте він набирає чинності через 12 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану [2].

Отже, держава задекларувала стандарт участі, але відклала його обов'язковість. Такий підхід має раціональне пояснення – потреба в оперативних рішеннях, безпекові ризики, обмежена кадрова спроможність органів влади. Водночас він породжує правову асиметрію: громадськість має законодавчо визнане очікування на участь, а суб'єкт владних повноважень – фактичну відсутність юридичного обов'язку її забезпечити.

У цей період консультації спираються переважно на підзаконні механізми, які й самі були адаптовані до воєнних умов: зокрема у 2022 році. Уряд допустив обмеження доступу членів громадських рад до приміщень органів та оприлюднення інформації про їхню діяльність, а формування нового складу рад відклав до завершення воєнного стану.

Попри обмеження, воєнний час відкрив або посилив низку каналів впливу громадськості на державну політику.

По-перше, цифрові інструменти (електронні петиції, онлайн-обговорення проєктів актів, опитування в державних застосунках) не потребують фізичних зібрань і дають змогу долучати внутрішньо переміщених осіб та українців за кордоном, тобто розширюють, а не звужують коло учасників.

По-друге, зросла експертна вага організацій громадянського суспільства у сфері євроінтеграційних реформ: аналітичні центри та правозахисні організації беруть участь у робочих групах, готують альтернативні оцінки виконання рекомендацій Європейської Комісії й фактично виконують функцію зовнішнього контролю якості рішень.

По-третє, найбільш дієвим майданчиком участі залишається місцевий рівень. ОЕСР констатує, що внесок місцевої та регіональної влади став ключовим чинником суспільної стійкості України, а ця стійкість значною мірою є результатом реформи децентралізації, започаткованої у 2014 році [3]. Водночас ОЕСР звертає увагу на потребу посилювати залучення громад до розроблення, реалізації та моніторингу стратегій розвитку [3], що безпосередньо стосується планування відбудови.

По-четверте, у вітчизняній доктрині обґрунтовується, що інститути громадянського суспільства і в умовах воєнного стану зберігають реальний вплив на здійснення публічного адміністрування, а їхня взаємодія з органами влади потребує належного інституційного оформлення [4].

Таким чином, воєнний стан не скасував суспільну участь у формуванні державної політики, а змінив її конфігурацію: традиційні масові форми поступилися цифровим, експертним і локальним механізмам. Ключова суперечність сучасного етапу полягає в тому, що законодавчі стандарти участі вже ухвалені, проте їх обов'язковість відкладена до завершення воєнного стану, що створює ризик тривалої «прогалини підзвітності».

Досвід територіальних громад засвідчує, що участь громадян є не перешкодою, а ресурсом стійкості держави, тому обмеження участі мають бути винятком, обґрунтованим безпековими міркуваннями, а не управлінською зручністю. Збалансування можливостей та обмежень має ґрунтуватися на принципі пропорційності, обов'язковому зворотному зв'язку та подальшій ревізії рішень воєнного часу, що зміцнить легітимність державної політики й відповідатиме європейським стандартам належного врядування.

Список використаних джерел:

1. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text (дата звернення: 10.10.2026).

2. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text (дата звернення: 10.10.2026).

3. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance.* OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (дата звернення: 10.10.2026).

4. Цвігун Д. П. Вплив інститутів громадянського суспільства на здійснення публічного адміністрування в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2023. Вип. 80, т. 1. С. 603–606. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/58527 (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 351.862.2:352

Дзяна Галина,
доцент кафедри публічного адміністрування
та управління бізнесом,
к. держ. упр., доцент,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: https//orcid.org/0000-0002-9133-3307
Наумко Михайло,
доцент кафедри управління персоналом,
д. ф. за спец. публічне управління та адміністрування,
Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного,
м. Львів, Україна
ORCID: https//orcid.org/0000-0002-4482-2511

ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах війни та динамічних трансформацій у військовій сфері територіальна громада виступає базовою ланкою забезпечення безпекового потенціалу та фундаментом всеохоплюючої оборони держави. Водночас аналіз сучасної практики публічного управління засвідчує, що оцінювання заходів національного спротиву на локальному рівні здебільшого має ситуативний характер – орієнтується на моніторинг інцидентів та фіксацію наслідків кризових подій. Для підвищення стійкості територіальних громад необхідний перехід до превентивної, прогностичної оцінки спроможностей громади щодо функціонування в умовах воєнного стану.

Для проведення об'єктивного аудиту безпекового середовища громади запропоновано систему критеріїв, систематизовану за п'ятьма взаємопов'язаними блоками [1]. Організаційно-управлінський блок передбачає якість міжвідомчої координації органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями та штабами ТрО, оперативність ухвалення управлінських рішень, наявність і дієвість локальних програм національного спротиву. Військово-оборонний блок – це рівень матеріально-технічного забезпечення та бойової підготовки підрозділів ДФТГ, ступінь захищеності об'єктів критичної інфраструктури. Соціально-психологічний – характеризує мобілізаційну готовність мешканців ТГ, рівень суспільної довіри до владних інституцій, розгалуженість волонтерських мереж.

Інформаційно-комунікативний блок спрямований на стійкість локального інформаційного простору до ворожих ІПСО, функціонування резервних каналів зв'язку та сповіщення. Освітньо-когнітивний – передбачає охоплення населення (зокрема молоді та посадових осіб ОМС) програмами базової цивільної підготовки, формування критичного мислення та когнітивного імунітету. Для конвертації якісних характеристик у вимірювану кількісну площину необхідно інтегрувати визначені критерії з компонентами системи національного спротиву: ТрО, Руху опору та цивільно-військового співробітництва.

Для відходу від суб'єктивних та суто описових оцінок безпекового стану територіальних громад нами розроблено математичну модель розрахунку локального Інтегрального індексу національної стійкості (INR) [2]. Вона переводить якісні характеристики спроможності громади у вимірювану кількісну площину за формулою агрегування нормованих субіндексів:

$$INR=k=1nwkIk=w1IOM+w2IMD+w3ISP+w4IIC+w5IEC$$

де:

- IOM – організаційно-управлінський субіндекс (вимірює оперативність ухвалення рішень ОМС, рівень координації зі штабами ТрО/ОВА, наявність діючих програм НС);
- IMD – військово-оборонний субіндекс (рівень матеріально-технічної забезпеченості ДФТГ, ступінь інженерного захисту об'єктів критичної інфраструктури);
- ISP – соціально-психологічний субіндекс (мобілізаційна готовність населення, рівень довіри до інституцій влади, залученість до волонтерських мереж);
- IIC – інформаційно-комунікативний субіндекс (стійкість до ворожих ІПСО, наявність резервних каналів зв'язку та сповіщення);
- IEC – освітньо-когнітивний субіндекс (охоплення мешканців програмами базової цивільної підготовки, медіаграмотності та домедичної допомоги);
- wk – вагові коефіцієнти значущості кожного блоку (wk=1), що визначаються методом експертних оцінок залежно від безпекового контексту та наближеності громади до зони бойових дій.

Значення індексу нормалізується в інтервалі від 0 до 1 (де 0 – критична вразливість, а 1 – максимальна автономна стійкість).

Застосування цієї математичної моделі дозволяє суб'єктам публічного управління здійснювати порівняльний аналіз (бенчмаркінг) безпекового стану різних територіальних громад; проводити точкову діагностику вразливостей (виявляти, за рахунок якого саме субіндексу знижується загальна стійкість громади); обґрунтовано й адресно розподіляти фінансові й матеріальні ресурси (субвенції, дотації, міжнародну допомогу) на першочергове зміцнення найбільш слабких ланок оборони територіальної громади.

Практичним інструментом реалізації розробленого підходу є Паспорт стійкості територіальної громади як документ стратегічного планування локального рівня [2]. Паспорт акумулює вихідні дані за сформованою системою критеріїв і дає змогу в режимі реального часу розраховувати локальний індекс стійкості. Це забезпечує ОМС та військові адміністрації точним аналітичним підґрунтям для визначення спроможності громади до тривалого автономного функціонування в умовах кризи чи загрози окупації.

Таким чином, запропонований науково-методичний інструментарій (система критеріїв, математична модель розрахунку INR та Паспорт стійкості) дозволяє перевести оцінювання ефективності державної політики національного спротиву на рівні громад з описового формату у вимірювану площину. Це створює умови для переходу від ситуативного усунення наслідків криз до проактивного управління стійкістю та адаптацією територіальних громад в умовах тривалого воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Дзяна Г. О., Наумко М. М. Критеріальний підхід до оцінювання ефективності політики національного спротиву в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 5 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.30

2. Наумко М. М. *Формування державної політики національного спротиву в умовах трансформацій у військовій сфері* : дис. ... доктора філософії : 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2026. 220 с.

УДК 352.071:321.01

Дорогій Валентина,
студентка ІІ курсу денної форми навчання,
група Юс-25-1,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Луцький Роман,
доктор юридичних наук, професор,
директор Науково-дослідного інституту
імені академіка Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9558-3699

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Реформа децентралізації в Україні є однією з найважливіших трансформацій державного управління за час незалежності. Вона спрямована на передачу значної частини повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. У широкому розумінні децентралізація означає процес перерозподілу владних повноважень на користь місцевого рівня з метою підвищення ефективності управління, забезпечення більш якісного надання публічних послуг та розвитку демократії на місцях. Поняття реформи децентралізації охоплює комплекс політичних, адміністративних та фінансових змін, спрямованих на формування спроможних територіальних громад. Основною ідеєю є те, що рішення мають прийматися максимально близько до громадян, які безпосередньо відчувають їх наслідки. Це відповідає принципу субсидіарності, який широко застосовується в європейській практиці [3].

В Україні реформа децентралізації набула особливого значення після 2014 року, коли було проголошено курс на європейську інтеграцію та модернізацію державного управління. Вона стала відповіддю на потребу підвищення ефективності влади, подолання надмірної централізації та забезпечення розвитку регіонів. Важливим аспектом є також зміцнення місцевої демократії, оскільки громадяни отримують більше можливостей впливати на прийняття рішень. Історія процесу децентралізації в Україні має глибші корені, ніж може здатися на перший погляд. Ще з моменту проголошення незалежності у 1991 році в Україні існували певні елементи

місцевого самоврядування. Проте система управління залишалася значною мірою централізованою. Конституція України 1996 року закріпила основи місцевого самоврядування, але реальна передача повноважень залишалася обмеженою [1].

У 2000-х роках здійснювалися окремі спроби реформування адміністративно-територіального устрою та системи місцевого самоврядування, однак вони не мали системного характеру. Основні проблеми полягали у слабкій фінансовій базі місцевих бюджетів, залежності від центральної влади та неефективності управління на місцях. Переломним моментом стала реформа, розпочата у 2014 році. Вона передбачала створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали значні повноваження та фінансові ресурси. Законодавчою основою цього процесу стали закони про добровільне об'єднання територіальних громад та про співробітництво територіальних громад [2].

Сутнісне наповнення реформи децентралізації на сучасному етапі полягає у формуванні ефективної системи місцевого самоврядування, яка здатна самостійно вирішувати більшість питань місцевого значення. Основною одиницею такої системи стала територіальна громада, яка отримала право розпоряджатися ресурсами, планувати розвиток та забезпечувати надання публічних послуг.

Важливою складовою реформи є передача повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та місцевого економічного розвитку. Це дозволяє враховувати специфіку кожного регіону та підвищувати якість послуг. Окрему увагу слід приділити змінам до Конституції України, які пов'язані з реформою децентралізації. Хоча повномасштабні зміни до Конституції у цій сфері залишаються незавершеними, певні положення вже були адаптовані через законодавчі зміни. Зокрема, було уточнено роль місцевого самоврядування, розширено його повноваження та закріплено принципи фінансової самостійності громад [1].

Сприйняття реформи населенням також є неоднозначним. У багатьох регіонах громадяни позитивно оцінюють зміни, особливо у сфері інфраструктури та місцевих послуг. Водночас існує певний рівень недовіри, пов'язаний із недостатньою поінформованістю або негативним досвідом взаємодії з місцевою владою. Вплив децентралізації на адміністративну реформу є значним. Вона сприяла оптимізації адміністративно-територіального устрою, зокрема укрупненню районів та створенню нових адміністративних одиниць. Це дозволило зменшити витрати на управління та підвищити його ефективність [2].

Крім того, було реформовано систему місцевих державних адміністрацій, які поступово втрачають частину своїх повноважень на користь органів місцевого самоврядування. Це сприяє посиленню ролі громад і зменшенню впливу центральної влади на місцевий рівень. Вплив децентралізації на фінансову реформу також є суттєвим. Було запроваджено нову систему міжбюджетних відносин, яка передбачає більшу фінансову автономію громад. Місцеві бюджети отримали додаткові джерела доходів, зокрема частину податку на доходи фізичних осіб [4].

Це дозволило громадам самостійно планувати свої витрати, реалізовувати інфраструктурні проєкти та покращувати якість життя населення. Водночас важливим є питання ефективного використання цих ресурсів. Вплив децентралізації на секторальні реформи, зокрема у сфері освіти та медицини, є одним із найбільш відчутних. У сфері освіти громади отримали повноваження щодо управління школами, що дозволило оптимізувати мережу навчальних закладів та підвищити якість освіти. У сфері охорони здоров'я децентралізація сприяла створенню нової системи фінансування медичних закладів, підвищенню їх автономії та покращенню доступу до медичних послуг. Водночас існують проблеми, пов'язані з нерівномірним забезпеченням медичних закладів у різних регіонах. Продовжуючи аналіз реформи децентралізації в Україні, доцільно більш детально розглянути її вплив на різні сфери державного управління та суспільного життя [3].

Важливим аспектом є розвиток стратегічного планування на місцевому рівні. Громади почали розробляти власні стратегії розвитку, визначати пріоритети та залучати інвестиції. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і забезпечує сталий розвиток територій. Водночас не всі громади однаково успішно реалізують свої повноваження. Існує значна диференціація між громадами за рівнем економічного розвитку, кадрового забезпечення та управлінської спроможності. Це створює виклики для державної політики, оскільки необхідно забезпечити підтримку менш розвинених територій [5].

Зміни до Конституції України, пов'язані з децентралізацією, залишаються важливим, але до кінця не реалізованим елементом реформи. Передбачалося закріплення нового адміністративно-територіального устрою, розширення повноважень органів місцевого самоврядування та запровадження інституту префектів як представників держави на місцях. Проте ці зміни викликали значні політичні дискусії та не були повністю ухвалені. [1].

Серед негативних аспектів варто виділити нерівномірність розвитку територій, недостатню координацію між різними рівнями влади, а також проблеми з кадровим забезпеченням. У деяких випадках передача повноважень не супроводжувалася достатнім рівнем підготовки кадрів, що ускладнює їх ефективну реалізацію проявляється у зміні структури органів влади та їхніх функцій. Було проведено укрупнення районів, що дозволило оптимізувати систему та зменшити витрати на управління [2].

Таким чином, можна відзначити, що існують проблеми, пов'язані з нерівномірним розподілом ресурсів, недостатнім фінансуванням та кадровим дефіцитом у сільській місцевості. Це потребує подальших реформ і вдосконалення системи управління. Окрему увагу слід приділити взаємозв'язку децентралізації з іншими реформами. Вона є складовою більш широкого процесу трансформації держави, який включає реформу державної служби, антикорупційну реформу, судову реформу та інші. Успішність децентралізації значною мірою залежить від узгодженості цих реформ та їх комплексної реалізації. Важливо забезпечити координацію між різними органами влади та уникнути дублювання функцій. Значну роль у реалізації реформи відіграє міжнародна підтримка. Україна отримує допомогу від міжнародних організацій та партнерів, які сприяють впровадженню європейських стандартів управління.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19

3. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

4. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

5. Батанов О. В. *Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика.* Київ, 2018. URL: https://nauka-online.com/

УДК 351:004.056.5(477)

Дроцюк Лілія,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Гамалюк Богдан,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0986-1259

КІБЕРСТІЙКІСТЬ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Системи електронного врядування – публічні електронні реєстри, системи міжвідомчої електронної взаємодії та електронного документообігу, портали й мобільні застосунки надання адміністративних послуг – фактично стали «нервовою системою» публічного управління: через них ухвалюються та виконуються управлінські рішення, здійснюються соціальні виплати, обліковуються внутрішньо переміщені особи та військовозобов'язані. Тому збій такої системи є не суто технічним інцидентом, а прямою загрозою здатності держави виконувати свої функції.

Водночас воєнний досвід виявив обмеженість класичної парадигми кібербезпеки, зосередженої на побудові захищеного периметра й недопущенні проникнення. За умов безперервного тиску з боку ресурсно забезпеченого державного противника компрометація окремих систем стає не гіпотетичною, а практично неминучою. Відтак ключовим стає інше питання: чи здатне публічне управління продовжувати функціонувати попри успішну атаку. Саме ця здатність охоплюється поняттям кіберстійкості.

Під кіберстійкістю систем електронного врядування пропонуємо розуміти властивість сукупності інформаційно-комунікаційних систем, організаційних процедур і персоналу органів публічної влади передбачати кіберзагрози, протидіяти їм, зберігати мінімально необхідний

рівень надання критичних публічних послуг під час інциденту та відновлювати повну функціональність у прийнятні строки з урахуванням набутого досвіду.

Якщо мірилом кібербезпеки є відсутність інцидентів, то критерієм кіберстійкості є безперервність функцій. Перехід від класичного розуміння кібербезпеки до парадигми кіберстійкості фіксується і у вітчизняній правовій доктрині: Є. Пащенко слушно зауважує, що модель «глухого» периметра не витримує реалій відкритого конфлікту, тоді як державі потрібна здатність мереж витримувати деструктивні впливи й виконувати свої функції навіть за часткового ураження [1, с. 401].

Емпіричні дані підтверджують обґрунтованість такого підходу. За оцінкою Microsoft, перший деструктивний кіберудар із застосуванням програми-вайпера було завдано по урядових установах та об'єктах критичної інфраструктури України ще 23 лютого 2022 року, тобто до початку наземного вторгнення, а одним із ранніх об'єктів ракетного удару став урядовий центр обробки даних; натомість дані, перенесені до розподіленої хмарної інфраструктури, виявилися відносно захищеними як від кібернетичних, так і від кінетичних атак [4]. Отже, загроза системам електронного врядування має гібридний характер: сервіси та реєстри можуть бути знищені як шкідливим кодом, так і фізичним руйнуванням серверних приміщень.

Аналітика Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України свідчить про еволюцію тактики противника – від масованих деструктивних атак першого кварталу 2022 року до тривалого прихованого шпигунства із закріпленням у системах і вивантаженням даних [2, с. 4].

У першому півріччі 2023 року CERT-UA зареєструвала 762 інциденти проти 342 у другому півріччі 2022 року; серед найбільш атакованих сегментів – урядові установи (185 випадків) і місцеві органи влади (125 випадків), провідним вектором став фішинг, а зловмисники схильні повторно атакувати вже скомпрометовані організації [2, с. 5, 7, 11, 15].

Показово, що за зростання загальної кількості інцидентів кількість критичних із них істотно скоротилася (27 у першому півріччі 2023 року проти 144 у другому півріччі 2022 року), що пов'язується з посиленням державно-приватної взаємодії, обміном індикаторами загроз і цілодобовим моніторингом [2, с. 7–8]. Цей факт має принципове значення: кіберстійкість є керованою властивістю, яка формується цілеспрямованими управлінськими рішеннями, а не лише закупівлею технічних засобів.

Технологічно-архітектурний вимір передбачає децентралізацію та географічне розосередження обробки даних, регулярне резервне копіювання з ізольованими копіями, сегментацію систем міжвідомчої взаємодії

(щоб компрометація одного реєстру не поширювалася каскадом на інші), а також наявність «деградованих» режимів роботи – офлайн-процедур, резервних каналів зв'язку, паперових дублікатів критичних операцій. Надзвичайні рішення воєнного часу, зокрема правове врегулювання перенесення державних реєстрів у хмарні середовища іноземних партнерів, якраз і забезпечили безперервність державного управління та збереження унікальних баз даних [1, с. 402–403].

Організаційно-правовий вимір охоплює планування безперервності діяльності, розподіл відповідальності та процедури реагування. Орієнтиром для України як держави – кандидата на членство в ЄС є Директива (ЄС) 2022/2555 (NIS2), яка поширюється й на суб'єктів публічного адміністрування та серед обов'язкових заходів управління ризиками прямо називає забезпечення безперервності діяльності, управління резервними копіями, аварійне відновлення, кризове управління та безпеку ланцюга постачання (ст. 21), запроваджує поетапне інформування про значні інциденти – раннє попередження протягом 24 годин і повідомлення протягом 72 годин (ст. 23), а також покладає на керівні органи обов'язок затверджувати заходи кібербезпеки й нести відповідальність за їх виконання (ст. 20) [3].

Імплементація цих підходів означає, що кіберстійкість має стати предметом відповідальності керівника органу влади, а не лише ІТ-підрозділу. Практичним інструментом тут може слугувати реєстр критичних публічних послуг із визначенням для кожної з них граничного допустимого часу простою та обсягу втрати даних.

Людський (кадровий) вимір зумовлений тим, що основною ціллю зловмисників у скомпрометованій системі залишаються облікові дані адміністраторів, а надмірна самовпевненість ІТ-персоналу створює умови для тривалої прихованої присутності противника [2, с. 8]. Особливо вразливою ланкою є органи місцевого самоврядування, які, будучи однією з основних цілей атак, водночас мають найменший кадровий і фінансовий ресурс для кіберзахисту. Це актуалізує запровадження обов'язкового навчання публічних службовців кібергігієни, багатофакторної автентифікації та моделі спільних (регіональних) центрів кіберзахисту для територіальних громад.

Нарешті, кіберстійкість має й легітимаційний вимір. Кібератаки противника поєднуються з операціями інформаційного впливу [4], спрямованими на підрив довіри до держави. За таких умов безперебійна робота електронних сервісів є не лише технічним показником, а й чинником

суспільної довіри: держава, яка продовжує надавати послуги під обстрілами та кібератаками, наочно демонструє свою спроможність.

Таким чином, в умовах війни системи електронного врядування стали інфраструктурою реалізації владних повноважень, а тому їхня кіберстійкість є передумовою безперервності публічного управління, а не лише складовою інформаційної безпеки.

Парадигма кібербезпеки, орієнтована на недопущення проникнення, має бути доповнена парадигмою кіберстійкості, критерієм якої є збереження критичних функцій попри успішну атаку. Кіберстійкість формується у трьох вимірах – технологічно-архітектурному, організаційно-правовому та людському, – а український досвід скорочення кількості критичних інцидентів за зростання загальної кількості атак доводить її керованість.

Список використаних джерел:

1. Пащенко Є. М. Правові механізми забезпечення кіберстійкості сектору безпеки й оборони в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2026. Вип. 94, ч. 2. С. 399–404. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.2.57.

2. *Російські кібероперації. Аналітика за перше півріччя 2023 року* : аналітичний звіт. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Київ, 2023. 23 с. URL: https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=60201 (дата звернення: 11.10.2026).

3. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). *Official Journal of the European Union.* 2022. L 333. P. 80–152. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2555 (дата звернення: 11.10.2026).

4. Microsoft. *Defending Ukraine: Early Lessons from the Cyber War.* Redmond : Microsoft Corporation, 2022. 29 p. URL: https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE50KOK (дата звернення: 11.10.2026).

УДК: 351.86:355.02(477)

Загурська-Антонюк Вікторія,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна
ORCID: https://orcid.org /0000-0003-3334-4494

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВІЙН

Сучасна система публічного управління ґрунтується на синергетичному виробленні та реалізації стратегічних ініціатив через узгодження цілей і дій усіх зацікавлених суб'єктів. На нинішньому етапі державотворення в Україні постає критична потреба у формуванні такої управлінської моделі, яка б гарантувала дієву партнерську взаємодію інститутів публічної влади – державних структур і органів місцевого самоврядування із суспільством. За своєю сутністю публічне управління є багаторівневою системою, де координуються зусилля владних суб'єктів, інституцій різноманітних організаційно-правових форм і громадян, залучених до процесів суспільного поступу. Тому першочерговим орієнтиром цієї системи є проєктування та втілення соціально-економічного курсу, орієнтованого на зростання добробуту громадян. До того ж результативність зазначеної політики зумовлюється не лише злагодженою роботою державних інституцій, а й ступенем її легітимації у суспільстві: рівнем довіри, розподіл цілей та прийняття запропонованих механізмів її реалізації.

Сучасний механізм державного управління є системою державних органів, яка корелюється єдиними принципами, що законодавчо закріплені, засновані на поділі влади і забезпечені відповідними матеріальними ресурсами, за допомогою яких здійснюються державні завдання та функції.

Елементи механізму забезпечення державної безпеки: державні органи й організації, для яких забезпечення безпеки є основною функцією; державні органи й організації, здійснення функції забезпечення безпеки для яких є похідною і реалізується у випадку настання відповідних загроз; недержавні організації, що залучаються державою або

безпосередньо створюються суспільством для виконання функції забезпечення національної безпеки [4, с. 91].

Отже, розбудова правової та демократичної держави неможлива поза функціонуванням спроможної системи публічного врядування, проте в умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України виняткової ваги набуває консолідація зусиль між владними інституціями та громадянським суспільством для ефективного реагування на сучасні безпекові й соціально-економічні виклики, оскільки лише через налагодження конструктивної комунікації та взаємоузгодженого алгоритму дій усіх учасників суспільно-політичного процесу держава здатна зберегти стійкість, чинити ефективний опір ворогу та досягти перемоги.

Тому механізм державного управління у сфері забезпечення національної безпеки набуває стратегічного значення й ґрунтується на:

– окресленні кола інтересів, захист яких необхідно забезпечити;

– виявленні й прогнозуванні перспективного стану загроз внутрішнього та зовнішнього походження для життєво важливих інтересів суспільного і державного рівня;

– створенні системи заходів протидії загрозам національній безпеці;

– здійсненні нейтралізації загроз;

– впровадженні комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію функціонування об'єктів безпеки [2, с. 162].

Інструменти державного управління у сфері національної безпеки – це комплекс інституційних, правових, економічних, інформаційних та технологічних засобів, які дають змогу органам влади формувати, реалізовувати та контролювати державну політику у сфері забезпечення національної безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти державного управління у сфері національної безпеки

Інструменти	Уповноважені суб’єкти
Інституційні	Закон України «Про національну безпеку» (21.06.2018) визначає ключові суб’єкти: **Президент України** – центральна координуюча figura, голова Ради національної безпеки і оборони України. **Верховна Рада** – законодавче забезпечення, затвердження оборонного бюджету, демократичний контроль. **Кабінет Міністрів** та міністерства/органи виконавчої влади – виконання політики, управління сектором безпеки і оборони.

	Державна служба України з надзвичайних ситуацій, **Міністерство внутрішніх справ** – оперативне реагування, охорона громадського порядку, кібербезпека. Ці інституції формують «сили національної безпеки» та визначають глибину їх участі у забезпеченні безпеки.
Правові	**Нормативно-правова база**: Конституція, Закон «Про національну безпеку України», законодавство про оборону, кібербезпеку, захист критичної інфраструктури. **Стратегічні документи**: Національна безпекова стратегія, програми розвитку сектору безпеки.
Економічні та фінансові	**Оборонний бюджет** та спеціальні фонди. **Міжвідомчі програми** та партнерства з міжнародними організаціями. **Фінансування проєктів** у сфері кіберзахисту, технологічних інновацій, оборонного виробництва.
Механізми координації та контролю	**Рада національної безпеки і оборони України** – координація між органами влади. **Демократичний цивільний контроль** – забезпечення прозорості та відповідальності. **Міжвідомча координація** в умовах воєнного стану та гібридних загроз.
Інформаційно-технологічні	**Цифрова держава** як стратегічний елемент: електронні сервіси, державні реєстри, системи ідентифікації, платформи електронної демократії, засоби кіберзахисту, аналітичні системи на основі *big data.* **Кібербезпека та захист критичної інфраструктури** – ключові компоненти сучасної безпеки.

Сформовано автором.

На сучасному етапі практична імплементація публічної політики в сучасній Україні висвітлює низку системних деструкцій у сфері державного врядування. До ключових проблемних аспектів варто зарахувати:

- нормативно-правову незавершеність і прогалини в законодавстві;
- недостатню міжвідомчу координацію та узгодженість дій суб'єктів владних повноважень;
- надмірну бюрократизацію та громіздкість управлінських процедур;
- дефіцит дієвих механізмів контролю та моніторингу діяльності владних інституцій;

- кадровий дефіцит і недостатній рівень професійної компетентності службовців;
- обмежену інформаційну відкритість та прозорість у функціонуванні інститутів публічної влади [1; 5].

Стратегію реформування державного управління України на період до 2025 року – пріоритетний документ, орієнтиром якого було визначено розбудову високоспроможної, орієнтованої на сервіс та цифровізованої державної системи, покликаної гарантувати надійний захист прав і законних інтересів громадян відповідно до кращих європейських практик і стандартів, – було реалізовано недостатньою мірою, зважаючи на повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року. До того ж основні реформи у публічному управлінні у сфері національної безпеки відбувалися в специфічних умовах гібридної агресії росії проти України з 2014 року (анексія Криму, вторгнення та окупація на Донбасі). Навіть основоположний Закон України «Про національну безпеку» був прийнятий на етапі загострення гібридної війни від 21.06.2018 [3].

Натомість специфіка гібридних війн є комплексною стратегією, що поєднує військові та невійськові засоби впливу для досягнення політичних цілей. такі війни часто передбачають маскуванням ролі агресора та використання внутрішніх конфліктів у цільовій країні, а також застосування широкого спектру комбінованих засобів: поєднання конвенційних військових дій, нерегулярних формувань (наприклад, «зелені чоловічки»), терористичних елементів, кібератак, економічного тиску, інформаційно-психологічних операцій (застосування технологій ШІ, дронових атак для посилення впливу), пропаганди та політичних маніпуляцій (довготривалого впливу на суспільну думку та політичну стабільність).

Посилення гібридної агресії та невпинне зростання військово-промислового потенціалу як у росії, так і в інших країнах світу призвели до переходу до фази мосованих гібридно-технологічних війн (Іран – Ізраїль, Китай – Тайвань, росія – Україна тощо). Специфікою технологічних війн є те, що вони виникають на тлі стрімкого науково-технічного розвитку, економіки та оборонної сфери, коли ключовим чинником змагання стає впровадження новітніх технологій, інновацій та цифрових рішень. Технологічні війни відрізняються від класичних війн тим, що їхній об’єкт – не лише військова сила, а й технологічна база, інноваційний потенціал, інформаційні потоки та економічні ресурси.

Вони можуть проявлятися у таких формах: економічні та торговельні конфлікти (санкції, обмеження експорту, захист технологій); цифрові конфлікти та кібервійни (захист інформаційних систем, кібератаки); оборонні змагання (розробка нових зразків озброєння, систем розвідки й

управління). До особливостей сучасних технологічних війн належать: асиметричність – країни з меншими ресурсами можуть застосовувати нестандартні, гібридні методи, використовуючи високотехнологічні системи; швидкість змін – технологічні новаторства часто мають стрибкоподібний характер, що зумовлює виникнення нових конфліктів; глобалізація – інтернаціоналізація науково-технологічної сфери посилює міжнародний вплив і співпрацю; інтеграція оборони та економіки – військові технології та цивільне виробництво дедалі тісніше взаємодіють.

Отже, динамічний розвиток технологій і загрози, пов'язані з технологічними війнами, зумовлюють потребу вдосконалення публічного управління у сфері національної безпеки, безпосередньо спираючись на нейтралізацію загроз і використання можливостей, які диктують сучасні технологічні війни. Кожен із ключових інструментів технологічних війн вимагає відповідної трансформації державного апарату – від зміни регулювання до побудови нових міжвідомчих та міжнародних мереж (табл. 2).

Таблиця 2

Трансформації публічного управління під впливом гібридно-технологічних війн

Інноваційна політика та технологічний розвиток
• **Створення державно-приватних кластерів та DefenseTech-хабів:** публічне управління має діяти як фасилітатор (а не лише контролер), створюючи сприятливі правові та податкові режими для об'єднання зусиль науки, держструктур і приватного бізнесу. • **Гнучке державне замовлення (*Fast-track Procurement*):** заміна бюрократичних тендерних процедур на швидкі контракти повного циклу – від швидкого прототипування до випробувань на полігоні чи в реальних умовах. • **Захист критичних патентів та IP:** формування спеціалізованих інституцій з кібербезпеки та контррозвідувального захисту наукових досліджень подвійного призначення (*dual-use*), щоб уникнути витоку технологій до ворожих суб'єктів.
Економічні санкції та торговельні обмеження
• **Управління ланцюгами постачання (*Supply Chain Resilience*):** створення державного моніторингу критичної залежності від імпорту та превентивне формування стратегічних резервів комплектуючих. • **Диверсифікація торговельних партнерств:** переорієнтація публічної дипломатії та зовнішньоекономічної політики на укладання довгострокових альянсів із країнами-технологічними лідерами задля забезпечення стабільних каналів постачання. • **Санкційний комплаєнс і контррозвідка в економіці:** посилення державного контролю за кінцевим споживанням товарів (*End-Use Monitoring*), щоб запобігти обходу санкцій через треті країни (реекспорт).
Енергетична та сировинна політика

• **Децентралізація енергосистеми та критичної інфраструктури:** перехід від монолітних енергомереж до локальних «мікромереж» (*microgrids*) та відновлюваних джерел енергії на рівні громад, що робить економіку менш вразливою до точкових ударів. • **Державний аудит сировинної бази:** інвентаризація та захист родовищ стратегічних матеріалів (літій, титан, галій тощо) із залученням механізмів державного управління надр з урахуванням стандартів національної безпеки. • **Енергетична ефективність як елемент оборони:** нормативне стимулювання підприємств та муніципалітетів до енергонезалежності (когенераційні установки, автономні накопичувачі енергії).
Інформаційний тиск
Побудова системи Strategic Communications (*StratCom*) повного циклу: об'єднання зусиль розвідки, кіберполіції, профільних міністерств та громадянського суспільства для швидкого виявлення, спростування та нейтралізації інформаційних операцій ворога. **Кібергігієна та медіаграмотність як державна політика:** інституційна підтримка освітніх програм для населення та державних службовців усіх рівнів щодо розпізнавання маніпуляцій, фейків та соціальної інженерії. **Проактивна кіберзахисна архітектура:** перехід державних систем на сучасні стандарти захисту (*Zero Trust Architecture*), створення національних центрів реагування на кіберінциденти (*CERT*) із залученням найкращих фахівців приватного сектору.

Сформовано автором.

Підсумовуючи, слід зазначити, що адаптація публічного управління у сфері національної безпеки вимагає переходу від реактивної моделі (реагування на вже готові кризові події) до проактивної мережевої моделі. Публічні управлінці тепер мають володіти навичками форсайту, розуміти логіку функціонування ринків високих технологій, кіберпростору та глобальних ланцюгів постачання, забезпечуючи синергію між державним апаратом, наукою та бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Бойко М. В. Проблемні аспекти публічного управління у сфері національної безпеки в сучасних умовах в Україні. *Право та державне управління*. 2025. № 2. С. 374–379. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/53.pdf

2. Капленко Г. В. Подвірна Н. С. Публічне управління у сфері національної безпеки: сучасні проблеми та тенденції розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2024. № 4. С. 160–165. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2024/26.pdf

3. Примуш Р. Напрями зростання результативності публічного управління у сфері національної безпеки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С.44–48.

4. Шліхтенко Л. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «Механізми державного управління». *Матеріали конференцій МЦНД*. Кременчук, 2024. С. 90–92. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1031.

5. Хожило М. Е. Трансформація системи державного управління в сучасній Україні: аналіз основних принципів та підходів. *Державне будівництво.* 2024. № 2 (36). С. 117–128.

УДК 35.08:172.1

Загурський Олександр,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат юридичних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0797-8864

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ ПРОФЕСІЙНИМ ОБОВ'ЯЗКОМ І МОРАЛЬНИМ ВИБОРОМ

Повномасштабна збройна агресія рф та запровадження правового режиму воєнного стану змінили не лише організаційні умови функціонування органів публічної влади, а й саму природу етичних вимог до публічного службовця. У мирний час професійна етика здебільшого зводиться до дотримання формалізованих правил поведінки та запобігання конфлікту інтересів; натомість в умовах війни службовець дедалі частіше опиняється в ситуаціях, коли буквальне виконання припису вступає в напругу з моральним обов'язком захистити життя, гідність і базові потреби людей. Евакуація населення, розподіл гуманітарної допомоги, прийняття рішень в умовах дефіциту часу та інформації, тиск окупаційної адміністрації на службовців деокупованих і прифронтових громад – усе це перетворює етичний вибір із абстрактної категорії на щоденну управлінську реальність.

Як слушно наголошують А. Баран та І. Годик, специфіка державної служби полягає в тому, що вона потенційно продукує конфлікти (зокрема конфлікт інтересів), складні ситуації та корупційні ризики, а тому вимагає від службовця, крім професійних і психологічних якостей, також сформованих моральних якостей [1, с. 24, 28]. Ця теза набуває особливої ваги у

воєнний час, коли обсяг дискреційних повноважень зростає, а зовнішній контроль за їх реалізацією об'єктивно послаблюється.

Чинна нормативна модель етики публічної служби в Україні має внутрішньо суперечливу структуру, яка в умовах війни стає особливо помітною. З одного боку, Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування закріплюють принцип лояльності, що передбачає добросовісне виконання рішень органів влади незалежно від власних переконань службовця. З іншого боку, Закон України «Про запобігання корупції» (ст. 38–44) зобов'язує службовця утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень [1, с. 26].

Отже, сам законодавець визнає межу службової підпорядкованості: лояльність не є безумовною, а моральна автономія службовця легітимізована через категорію законності. Проблема полягає в тому, що воєнна реальність породжує численні «сірі зони», у яких рішення формально законне, проте етично сумнівне (наприклад, пріоритизація обмежених ресурсів між групами потерпілих), або де законність не встановлено через швидкоплинність нормативних змін.

Другим чинником, що загострює етичну напругу, є трансформація кадрового складу публічної служби. Аналіз нормативно-правових актів воєнного часу засвідчує запровадження спрощеної процедури вступу на державну службу та гнучкості в питаннях її проходження; водночас дослідники застерігають, що такі спрощення певною мірою порушили базові принципи державної служби – стабільність і професіоналізм, – і наголошують на необхідності відновлення кадрового резерву [2].

З етичного погляду це означає, що на посади, пов'язані з ухваленням рішень у кризових умовах, приходять особи, які не пройшли повноцінного професійного відбору й не мали змоги засвоїти інституційні цінності служби. Тим самим тягар етичного вибору перекладається на індивідуальну мораль окремої людини, без належної інституційної підтримки.

Третім чинником є нормативна фрагментарність. Ю. Шовкун, аналізуючи адміністративно-правове регулювання проходження публічної служби та дотримання службових обмежень в умовах воєнного чи іншого надзвичайного стану, обґрунтовує потребу в подальшій систематизації відповідних нормативно-правових актів [3].

Для етики це має пряме значення: службовець, який не має чіткого уявлення про межі власних повноважень і обмежень, змушений або діяти надмірно обережно (що в умовах війни може коштувати людських життів),

або покладатися на власний розсуд без гарантій правового захисту. Невизначеність правил, таким чином, не звільняє від етичного вибору, а, навпаки, робить його неминучим.

Водночас війна не лише створює ризики, а й актуалізує цінність доброчесності як ресурсу державної стійкості. За оцінкою ОЕСР, Україна за останнє десятиліття істотно реформувала антикорупційну систему завдяки відкритим даним, цифровізації та посиленню незалежності антикорупційних органів, однак в умовах повномасштабного вторгнення корупційні ризики залишаються високими, що робить міцну систему публічної доброчесності критично важливою для прозорого та ефективного відновлення [4].

Узагальнення зазначених чинників дає змогу запропонувати триріневу модель розв'язання конфлікту між професійним обов'язком і моральним вибором. Перший рівень – нормативний: законність рішення є необхідною, але не достатньою умовою його етичності. Другий рівень – інституційний: орган публічної влади має забезпечувати службовця механізмами етичної підтримки (консультування з питань етики та доброчесності, процедури колегіального обговорення складних рішень, гарантований захист від переслідування у разі повідомлення про порушення). Третій рівень – особистісний: моральна автономія службовця, яка реалізується через усвідомлений вибір у межах, що їх окреслюють перші два рівні.

Окремої уваги потребує етична підготовка публічних службовців. Традиційні навчальні програми зосереджені на знанні правил і заборон, тоді як воєнний досвід засвідчує потребу у формуванні навичок етичного міркування: розпізнавання моральної дилеми, ідентифікації зацікавлених сторін, зважування наслідків альтернативних рішень. Перспективним видається впровадження кейс-методу на основі реальних ситуацій воєнного часу (евакуація, гуманітарна логістика, взаємодія з військовими адміністраціями, протидія тиску в умовах окупації) у програми професійного навчання публічних службовців.

Таким чином, етичні засади публічної служби в умовах воєнного стану не можуть зводитися до формального дотримання правил поведінки. Війна загострює латентну суперечність між принципом лояльності та обов'язком утримуватися від незаконних і морально неприйнятних дій, а спрощення кадрових процедур і фрагментарність законодавства перекладають тягар етичного вибору на окремого службовця. Розв'язання цієї суперечності можливе через побудову цілісної етичної інфраструктури,

що поєднує нормативний, інституційний та особистісний рівні, а також через застосування чітких критеріїв етичної допустимості рішень (пріоритет людської гідності, пропорційність, неупередженість, підзвітність, тимчасовість).

Список використаних джерел:

1. Баран А., Годик І. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки.* 2022. № 4 (36). С. 23–29. DOI: https://doi.org/10.23939/law2022.36.023
2. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. № 3. С. 308–312. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.56
3. Шовкун Ю. І. Особливості адміністративно-правового регулювання проходження публічної служби та дотримання службових обмежень в умовах воєнного чи іншого надзвичайного стану. *Актуальні проблеми правознавства.* 2023. Вип. 4 (36). С. 30–36. URL: https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/20536
4. OECD. *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine.* OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/7dbe965b-en

УДК 351:303.7

Захарчук Мар'яна,
студентка ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Білоус Олег,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат політичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6866-0043

ДОКАЗОВА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВІД ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ ДО ВИМІРЮВАНИХ СУСПІЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

За оцінкою, наведеною у звіті RDNA4, потреби у відновленні та відбудові на наступне десятиліття станом на кінець 2024 року сягнули 524 млрд дол. США, що приблизно у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП України за 2024 рік [4]. За таких умов питання полягає вже не в тому, чи

потрібна доказова політика під час війни, а в тому, як забезпечити, щоб кожне політичне рішення мало перевірюваний зв'язок із вимірюваним суспільним результатом. Водночас воєнний стан породжує стійку спокусу виправдовувати непрозорі та недостатньо обґрунтовані рішення «надзвичайністю» обставин.

Доказову політику доцільно розглядати не як набір окремих аналітичних процедур, а як керований ланцюг «проблема – рішення – ресурси – дії – продукти – результати – вплив». Розрив будь-якої ланки цього ланцюга перетворює політику на декларацію: рішення ухвалено, кошти виділено, проте ніхто не здатен відповісти, чи змінилося становище людей.

У мирний час класичні вимоги до доказів передбачають тривалі дослідження та експериментальні дизайни; у воєнний час держава змушена діяти на засадах «достатньо доброго доказу» – найкращих доступних даних, оновлюваних у режимі, близькому до реального часу.

Принципово важливо, що зниження вимог до повноти доказів на етапі ухвалення рішення має компенсуватися посиленням вимог до моніторингу й оцінювання на етапі реалізації. Саме ця компенсаторна логіка, на нашу думку, становить ядро доказової політики в умовах війни.

Першою передумовою такої політики є спільна, методологічно узгоджена база даних про потреби. Регулярні швидкі оцінки збитків і потреб, які Уряд України здійснює разом зі Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, фактично сформували національний «базовий рівень» для планування відновлення. RDNA4 фіксує прямі збитки на рівні 176 млрд дол. США та пошкодження або знищення 13 % житлового фонду, а також визначає дефіцит фінансування потреб у відновленні на 2025 рік у розмірі 9,96 млрд дол. США [4].

Показово, що оцінка виокремлює та виключає понад 13 млрд дол. США потреб, які вже були задоволені за підтримки партнерів і приватного сектору [4]. Це методологічно важливий крок: держава вперше отримує можливість відстежувати не лише масштаб шкоди, а й динаміку закриття потреб, тобто рухатися від обліку витрат до обліку результатів.

Другою передумовою є прив'язка фінансування до вимірюваних індикаторів. Найпоказовішим прикладом є План для Ukraine Facility: Рішення Ради ЄС від 14 травня 2024 року встановлює 146 вимірюваних якісних і кількісних кроків, виконання яких до 2027 року є умовою отримання коштів, а прогрес реалізації Плану відстежується через спеціальну систему моніторингу (*Scoreboard*) [2].

Такий механізм формує для органів влади потужний стимул до вимірюваності та дисципліни виконання. Водночас він містить ризик «індикаторного формалізму»: ухвалення нормативного акта чи запуск інституції є продуктом діяльності, а не суспільним результатом. Якщо система оцінювання зупиняється на рівні виконаних кроків, держава може формально виконувати зобов'язання, не досягаючи відчутних змін у якості послуг, безпеці чи добробуті громадян. Отже, індикатори зовнішньої умовності мають доповнюватися національними показниками результатів і впливу.

Третьою передумовою є інституційна спроможність центру уряду. ОЕСР у Огляді публічного врядування України (2026) констатує, що попри надзвичайний тиск війни українські інституції зберегли безперервність функціонування та продовжили реформи, і серед ключових напрямів посилення виокремлює стратегічне планування й координацію, участь громадян і заінтересованих сторін, розвиток публічної служби та використання штучного інтелекту в державному управлінні [3].

Для доказової політики це означає, що аналітична функція не може бути розпорошеною між міністерствами: потрібен центр, здатний узгоджувати пріоритети, вимагати від розробників політики обґрунтування очікуваних результатів і консолідувати дані моніторингу для ухвалення коригувальних рішень.

Четвертою передумовою є зворотний зв'язок із суспільством. Закон України «Про публічні консультації» від 20 червня 2024 року № 3841-IX закріпив стандарти залучення заінтересованих сторін до формування та реалізації державної політики, зокрема обов'язок оприлюднювати звіт про результати консультацій [1].

Проте закон набирає чинності лише через дванадцять місяців після припинення або скасування воєнного стану [1]. Виникає своєрідний парадокс: найсуворіші процедурні гарантії доказовості та підзвітності відкладено саме на той період, коли ціна непрозорих рішень є найвищою. Вважаємо обґрунтованим добровільне застосування органами влади стандартів цього закону вже зараз, особливо щодо рішень у сферах відбудови, соціального захисту та підтримки ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

Отже, доказова державна політика в умовах війни ґрунтується на компенсаторній логіці: знижені через брак часу вимоги до повноти доказів під час ухвалення рішення мають урівноважуватися посиленим моніторингом, оцінюванням і готовністю коригувати рішення на етапі реалізації. Україна вже має важливі елементи такої системи – спільну методологію оцінювання збитків і потреб, механізм фінансування, обумовленого вимірюваними індикаторами, та рекомендації ОЕСР щодо

посилення центру уряду. Ключовий виклик полягає в тому, щоб перейти від вимірювання виконаних кроків до вимірювання змін у житті людей. Запропонована трирівнева модель «продукти – результати – вплив» із обов'язковою «картою змін» для значущих рішень може стати практичним інструментом підзвітності влади та підвищення довіри суспільства і міжнародних партнерів до процесу відновлення.

Список використаних джерел:

1. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20
2. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1447/oj
3. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en.html
4. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

УДК 368.914

Івасин Олена-Богуслава,
студентка ІІ курсу
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Науковий керівник:
Тимоць Мирослава,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0266-1756

ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНИМИ ФОНДАМИ

Пенсійне забезпечення є важливою складовою соціальної політики держави, оскільки воно має забезпечувати громадянам дохід після припинення трудової діяльності. В Україні основою пенсійного забезпечення є

солідарна система, у межах якої виплати нинішнім пенсіонерам здійснюються за рахунок коштів, що надходять до Пенсійного фонду. Тому розмір майбутніх пенсій значною мірою залежить від рівня заробітної плати, страхового стажу та сплати страхових внесків.

Станом на 2026 рік розміри пенсійних виплат в Україні були переглянуті у зв'язку зі зміною соціальних стандартів. З 1 січня 2026 року прожитковий мінімум для осіб, які втратили працездатність, становить 2 595 грн. Відповідно, мінімальна пенсія за віком для непрацюючих пенсіонерів із повним страховим стажем також становить 2 595 грн, а максимальний розмір пенсії – 25 950 грн [1]. При цьому, за даними Пенсійного фонду України, станом на 1 січня 2026 року в Україні налічувалося 10 167 150 пенсіонерів, а середній розмір призначеної пенсії становив 6 544,62 грн. Значна кількість пенсіонерів отримувала виплати у відносно невисокому розмірі: понад 3,1 млн осіб отримували від 3 001 до 4 000 грн, а понад 2 млн – від 4 001 до 5 000 грн [3].

На нашу думку, ці показники показують, що питання майбутнього пенсійного забезпечення варто розглядати вже в молодому віці. Людина, яка тільки починає працювати, може не замислюватися про пенсію, оскільки до неї ще багато років. Проте саме ранній початок накопичення може дати можливість поступово сформувати додаткові фінансові ресурси на майбутнє.

Окрім того, не варто покладатися виключно на державну пенсію. Вона залишається важливим джерелом доходу після завершення трудової діяльності, але додаткові особисті заощадження можуть підвищити фінансову незалежність людини в пенсійному віці. Особливо актуальним це є для молоді, оскільки вона має достатньо тривалий період для формування власного пенсійного капіталу.

Одним із можливих способів забезпечити додатковий дохід у майбутньому є самостійне накопичення коштів. Важливим у цьому випадку є не тільки розмір суми, яку людина може відкладати, а й період накопичення. Чим раніше людина починає формувати пенсійні заощадження, тим більше часу має для їх поступового збільшення.

Виділяють декілька способів накопичення коштів на пенсію. Серед них – зберігання заощаджень, банківські депозити, недержавні пенсійні фонди, накопичувальне страхування життя, інвестиції в нерухомість та цінні папери, а також поєднання декількох способів. Автори також звертають увагу на те, що при довгостроковому накопиченні важливу роль відіграють інфляція, зміна відсоткових ставок, валютні курси та економічна ситуація [2].

На наш погляд, одним із найпростіших способів почати формувати пенсійні накопичення є регулярне відкладання навіть невеликої частини власного доходу. Його перевагою є доступність, оскільки для цього не потрібно одразу користуватися складними фінансовими інструментами. Наприклад, людина може встановити для себе правило щомісяця відкладати певний відсоток від заробітної плати.

Проте просто зберігати гроші протягом тривалого часу також має недолік. Через інфляцію кошти поступово можуть втрачати свою купівельну спроможність. Тому при плануванні пенсійних накопичень потрібно враховувати не тільки те, скільки грошей буде накопичено, а й те, яку реальну вартість вони матимуть у майбутньому.

Іншим поширеним способом є банківський депозит. У цьому випадку людина не просто зберігає гроші, а отримує певний відсотковий дохід. Проте при накопиченні на дуже тривалий період неможливо точно передбачити, якими будуть депозитні ставки через 10, 20 чи 30 років. Крім того, отриманий дохід необхідно розглядати з урахуванням інфляції.

Варто зазначити, що депозит може бути зручним інструментом для частини заощаджень, але не обов’язково має бути єдиним способом формування пенсійного капіталу. Це пов’язано з тим, що довгострокове фінансове планування потребує врахування різних ризиків.

Окреме місце займають недержавні пенсійні фонди (НПФ). Їх призначення полягає саме у формуванні додаткових пенсійних накопичень. Кошти учасників фонду інвестуються, а отриманий інвестиційний результат може збільшувати накопичення. Водночас при використанні такого інструменту необхідно враховувати інвестиційні ризики. Перспективи розвитку накопичувального рівня пенсійного страхування та роль недержавного пенсійного забезпечення також розглядаються в сучасних українських наукових дослідженнях.

Ще одним варіантом є інвестування. Воно передбачає вкладення коштів у різні активи з метою отримання доходу в майбутньому. Серед можливих напрямків інвестування виокремлюють нерухомість та акції. Окрім того, в процесі інвестування важлива диверсифікація, тобто розподіл коштів між різними інструментами [2].

Важливо враховувати й реальні фінансові можливості українських домогосподарств. Для людини із середнім доходом досить складно одночасно відкладати кошти на пенсію, інвестувати в різні фінансові інструменти, накопичувати на житло та забезпечувати поточні потреби сім'ї. Тому рекомендація одночасно вкладати кошти в декілька напрямків не завжди відповідає реальним фінансовим можливостям населення.

Саме тому, одним із варіантів довгострокового фінансового планування може бути накопичувальне страхування життя. Його особливістю є поєднання двох цілей: формування довгострокових заощаджень та страхового захисту. Людина регулярно сплачує внески, а в майбутньому може отримати накопичені кошти відповідно до умов договору. При цьому страхування життя може мати додаткове значення для сім'ї, оскільки передбачає страховий захист на випадок визначених договором ризиків.

Актуальність цього напрямку підтверджується і сучасним станом українського страхового ринку. За даними Національного банку України, у 2025 році активи страховиків життя зросли на 14,8 % у річному вимірі, а премії зі страхування життя – на 3,6 %. Крім того, частка високоліквідних складових у прийнятних активах страховиків життя зросла до 95 % [4]. Це свідчить про те, що страхування життя залишається важливою частиною небанківського фінансового сектору України та може розглядатися як один із інструментів довгострокового фінансового планування. Водночас не можна розглядати його як повністю безризиковий спосіб накопичення. На розвиток ринку страхування життя впливають економічна ситуація, інфляція, рівень доходів населення та інші макроекономічні фактори. У дослідженні Ф. Маркова та О. Віленчука за 2026 рік, зокрема, виявлено сильний позитивний зв'язок між зростанням ВВП та обсягами премій зі страхування життя, а інфляційні процеси мають помірний негативний зв'язок із цими показниками [5].

Для людини, яка не має можливості регулярно інвестувати великі суми в різні активи, регулярний невеликий внесок за довгостроковим договором може бути психологічно та фінансово простішим способом формування заощаджень. Проте перед укладенням такого договору необхідно уважно ознайомитися з умовами, розміром внесків, строком договору, порядком отримання виплат, можливістю дострокового розірвання та іншими передбаченими умовами.

Ще одним напрямом, який можна розглядати як довгострокове вкладення, є нерухомість. Для українських сімей вона може бути не лише інвестиційним активом, а й способом забезпечення житлової потреби. Проте придбання нерухомості потребує значного початкового капіталу.

Таким чином, вибір способу накопичення на пенсію повинен залежати не тільки від потенційної дохідності, а й від реальних доходів та витрат людини, її сімейного стану, фінансових цілей і можливості регулярно здійснювати внески. На мою думку, універсального способу накопичення не існує, тому кожна людина повинна враховувати власну фінансову ситуацію.

Список використаних джерел:

1. Пенсійний фонд України. Як змінився розмір пенсій з 1 січня 2026 року. 2026. URL: https://www.pfu.gov.ua/vn/414693-yak-zminyvsya-rozmir-pensij-z-1-sichnya-2026-roku/ (дата звернення: 19.09.2026)
2. Мінфін. 7 способів, як накопичити на пенсію. 2020. URL: https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/7-sposobov-kak-nakopit-na-pensiyu/ (дата звернення: 19.09.2026)
3. Пенсійний фонд України. Звіт про розподіл пенсіонерів за розмірами призначених місячних пенсій станом на 01.01.2026. 2026. URL: https://www.pfu. gov.ua/2176873-zvit-pro-rozpodil-pensioneriv-za-rozmiramy-pryznachenyh-misyachnyh-pensij-stanom-na-01-01-2026-forma-5-pf/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.09.2026)
4. Національний банк України. Страховики наростили активи та прибуток, а фінансові компанії відновили довоєнний обсяг послуг. Огляд небанківського фінансового сектору. 2026. URL: https://finclusion.bank.gov.ua/ua/news/ all/ctrahoviki-narostili-aktivi-ta-pributok-a-finansovi-kompaniyi-vidnovili-dovoyenniy-obsyag-poslug--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.09.2026)
5. Марков Ф., Віленчук О. Оцінювання факторів впливу макроекономічних змін на розвиток ринку страхування життя в Україні в умовах невизначеності та ризикогенності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8069?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.09.2026)

УДК 35:352(477)

Івасюк Юрій,
аспірант спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0371-9931

ПІДЗВІТНІСТЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Забезпечення життєдіяльності територіальних громад в умовах війни здійснюється за підвищеного рівня ризику, обмеженості ресурсів і швидкої зміни суспільних потреб. Особливого значення за таких обставин набуває діяльність військових адміністрацій, на які покладається виконання розширеного кола управлінських повноважень у межах особливого правового режиму. Концентрація владних функцій водночас посилює вимоги до підзвітності, обґрунтованості рішень, контролю за їх виконанням та інформування населення. Відтак підзвітність військових адміністрацій доцільно розглядати як складову інституційної стійкості територіальних

громад, що поєднує правову визначеність компетенції, контроль за реалізацією повноважень і відкритість управлінської діяльності в допустимих межах воєнного стану.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає військові адміністрації як тимчасові державні органи, утворення яких пов'язане із забезпеченням дії Конституції та законів України, здійсненням заходів правового режиму воєнного стану та захистом населення [1]. Їх правовий статус відрізняється від статусу органів місцевого самоврядування, а реалізація окремих повноважень на місцевому рівні залежить від установлених законом підстав і рішень уповноважених суб'єктів. Відтак підзвітність військових адміністрацій безпосередньо пов'язана з чіткістю розподілу компетенцій, визначеністю суб'єктів виконання управлінських рішень та наявністю належних форм контролю за реалізацією відповідних повноважень.

Підзвітність доцільно розглядати як обов'язок пояснювати здійснення повноважень і забезпечувати можливість перевірки законності та результативності рішень. Вона охоплює взаємодію з уповноваженими органами контролю, належне документування та надання доступної населенню інформації. Службова підпорядкованість забезпечує управлінську дисципліну, але сама по собі не вичерпує змісту підзвітності. Конституційна вимога діяти на підставі, у межах повноважень і способом, установленими законом, визначає її правову основу [2]. Розмежування цих понять дає змогу уникнути оцінювання роботи виключно за фактом виконання доручень.

Стійкість громади проявляється у здатності підтримувати необхідні послуги та адаптувати їх до зміни загроз. Тому предметом пояснення мають бути підстави визначення пріоритетів, розподілу ресурсів і вибору способу надання послуг. У разі тимчасового закриття установи важливими є відомості про доступні альтернативи й порядок звернення громадян. Оцінювання лише кількості виданих розпоряджень не показує, чи отримало населення потрібну допомогу. Авторська пропозиція полягає у поєднанні правової перевірки рішення з оцінкою доступності послуги, строків реагування та усунення виявлених недоліків.

Окремою проблемою є забезпечення підзвітності за обмежень доступу до безпеково чутливої інформації. Закон України «Про доступ до публічної інформації» передбачає правові критерії обмеження доступу, які слід застосовувати до конкретної інформації [3]. Необхідність захисту даних про уразливі об'єкти потребує відповідного юридичного обґрунтування. Водночас загальні результати надання послуг можна представ-

ляти без розкриття небезпечних деталізованих відомостей. Розмежування відкритої та обмеженої інформації пропонується здійснювати під час підготовки документа, щоб забезпечити змістовне інформування й належний захист охоронюваних законом інтересів.

Євроінтеграційний аспект підзвітності пов'язаний із розвитком інституцій, здатних діяти правомірно та забезпечувати належні послуги за кризових обставин. Принципи OECD/SIGMA визначають підзвітність публічної адміністрації як важливий напрям її організації [4]. Використання цих принципів у дослідженні дозволяє оцінювати взаємозв'язок відповідальності за рішення, доступності пояснень і виправлення управлінських помилок. Запозичення окремого іноземного інструменту потребує врахування українського правового режиму. Змістовним результатом адаптації стандартів має стати спроможність установи відстежувати власні рішення та усувати порушення, виявлені компетентним контролем.

Організаційне вдосконалення доцільно спрямувати на збереження документів, визначення відповідальних за підготовку пояснень і впорядкування розгляду звернень. Рішення щодо ресурсів необхідно пов'язувати з даними про виконання та причинами відхилення від плану. Особливого значення набуває передання справ при зміні керівництва чи суб'єкта виконання місцевих повноважень. Втрата управлінських відомостей ускладнює перевірку попередніх дій і подальше надання послуг. Запропоновані заходи стосуються внутрішньої організації роботи та мають реалізовуватися в межах чинних вимог до діловодства, захисту інформації й компетенції органів.

Отже, підзвітність військових адміністрацій є складовою забезпечення стійкості громади через законність управління, пояснення ресурсних пріоритетів і перевірку доступності послуг. Її вдосконалення потребує чіткого визначення компетенції, документування підстав рішень та правомірного розмежування інформації за режимом доступу. Практичне значення запропонованих засад полягає у можливості виявляти причини переривання послуг і коригувати управлінські дії. Подальше дослідження має охопити аналіз конкретних місцевих практик із урахуванням різного рівня загроз.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 03.10.2026).

2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 03.10.2026).

3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 03.10.2026).

4. OECD/SIGMA. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 174:35.08(477)

Карпець Роман,
студент І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Загурський Олександр,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат юридичних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0797-8864

МІЖ СЛУЖБОВИМ ОБОВ'ЯЗКОМ І СУСПІЛЬНИМ ІНТЕРЕСОМ: ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Правовий режим воєнного стану, запроваджений в Україні 24 лютого 2022 року, докорінно змінив умови, у яких діє публічний службовець. Розширення дискреційних повноважень, спрощення кадрових процедур, обмеження доступу до інформації та пріоритет безпекових міркувань створюють ситуації, коли формальне виконання службового обов'язку і захист суспільного інтересу перестають збігатися. Саме в цій «зоні розходження» виникають етичні дилеми – ситуації вибору між двома або більше вимогами, кожна з яких має нормативне чи моральне обґрунтування, але які неможливо виконати одночасно в повному обсязі.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що чинне законодавство про державну службу та запобігання корупції сформоване передусім для мирного часу, тоді як воєнні реалії вимагають від службовця самостійних етичних суджень в умовах невизначеності, дефіциту часу і ресурсів.

Вихідною тезою дослідження є те, що службовий обов'язок і суспільний інтерес не є антагоністичними категоріями: за задумом законодавця, сумлінне виконання обов'язку і є способом служіння суспільству. Принцип доброчесності, закріплений у статті 4 Закону України «Про державну службу», прямо орієнтує службовця на захист публічних, а не приватних інтересів. Проте воєнний стан породжує ситуації, коли ієрархічна лояльність, безпекові обмеження чи вимога оперативності вступають у суперечність з прозорістю, підзвітністю та рівним ставленням до громадян. На нашу думку, можна виокремити щонайменше п'ять типових груп таких дилем.

Обмеження відкритості реєстрів, звітності та частини процедур є виправданим захистом критичної інформації від ворога. Водночас надмірне застосування безпекового аргументу перетворюється на зручний спосіб уникнути громадського контролю. Службовець постає перед вибором: засекретити більше «про всяк випадок» чи оприлюднити те, що не створює реальної загрози. Етично коректним видається підхід, за якого тягар доведення лежить на обмеженні: закритість має бути винятком, обґрунтованим конкретною безпековою загрозою, а не загальним посиланням на воєнний стан.

Законом України № 2259-IX було запроваджено спрощений порядок призначення на посади державної служби без конкурсу на період воєнного стану. Як слушно зазначає І. Ю. Хомишин, спрощені умови призначення певною мірою порушили такі базові принципи державної служби, як стабільність і професіоналізм [1].

Ю. Шовкун, аналізуючи режим службових обмежень у період воєнного чи надзвичайного стану, наголошує на потребі систематизації відповідних нормативно-правових актів [2].

Отже, керівник, який здійснює такі призначення, перебуває у стані дилеми: забезпечити безперервність функціонування органу чи зберегти неупередженість добору. Розв'язанням може бути добровільне застосування елементів конкурсності (відкрита інформація про вакансію, співбесіда з участю кількох осіб, фіксація мотивів вибору) навіть там, де закон цього прямо не вимагає.

В умовах війни посилюється неформальна вимога «не розхитувати човен»: повідомлення про порушення в оборонних закупівлях, розподілі гуманітарної допомоги чи відновленні інфраструктури нерідко сприймається як шкода державі. Проте саме приховування зловживань підриває

довіру громадян і міжнародних партнерів, від якої залежить ресурсне забезпечення обороноздатності. Звідси етичний висновок: викриття порушення через законні канали є не порушенням службової лояльності, а її вищою формою – лояльністю до публічної мети, а не до окремої посадової особи.

Обмеженість ресурсів (евакуаційного транспорту, укриттів, гуманітарних наборів, енергетичних потужностей) змушує службовця визначати пріоритети. Тут етична дилема полягає не в тому, чи порушити правило, а в тому, як обґрунтувати неминучу нерівність. Критеріями етичної легітимності такого вибору мають бути заздалегідь оприлюднені, недискримінаційні й перевірювані правила розподілу, які виключають вплив особистих зв'язків.

Йдеться про конфлікт між службовим обов'язком і особистою безпекою, обов'язками перед родиною, власним психічним ресурсом. Тривале перевантаження, робота під обстрілами, втрата близьких створюють ризик професійного вигорання, який безпосередньо позначається на якості рішень. Етика публічної служби воєнного часу має охоплювати й обов'язок держави як роботодавця дбати про стійкість персоналу, адже виснажений службовець є вразливішим і до помилок, і до корупційного тиску.

Зазначені дилеми мають спільне джерело – розширення дискреції за одночасного звуження зовнішнього контролю. М. М. Іжа та Л. В. Курносенко пов'язують стійкість системи публічного управління у воєнний час зі здатністю органів влади швидко реагувати на виклики та переосмислювати пріоритети публічної політики [3]. Ми поділяємо цю позицію з одним уточненням: швидкість реагування етично легітимна лише тоді, коли поєднується з відкладеною підзвітністю, тобто з можливістю повної перевірки рішення після усунення безпекових обмежень.

Індивідуальна етика має спиратися на інституційну інфраструктуру доброчесності. Огляд ОЕСР щодо доброчесності та протидії корупції в Україні 2025 року засвідчує, що навіть в умовах повномасштабного вторгнення Україна продовжує зміцнювати систему публічної доброчесності, а рекомендації Огляду зосереджено на реальних результатах, а не на формальних показниках [4]. Для етичних дилем це означає зміщення акценту від формального декларування норм до механізмів, які допомагають службовцю ухвалити правильне рішення: етичних консультацій із уповноваженими особами, практичних кейсів у програмах підвищення кваліфікації, гарантованих і безпечних каналів повідомлення про порушення.

Отже, етичні дилеми публічної служби в умовах воєнного стану виникають не через відсутність норм, а через зіткнення кількох правомірних вимог за умов розширеної дискреції та звуженого зовнішнього контролю. Типологія таких дилем охоплює п’ять груп: безпека проти прозорості, оперативність проти меритократії, лояльність керівництву проти доброчесності, рівність проти доцільності, особисте проти службового.

Службова лояльність у воєнний час має тлумачитися як лояльність до публічної мети, а не до окремої посадової особи; відтак законне повідомлення про порушення є виконанням, а не порушенням службового обов’язку. Критерієм етичної легітимності відхилення від процедур мирного часу є успішне проходження тестів законності, пропорційності, публічності та відкладеної підзвітності.

Список використаних джерел:

1. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.56

2. Шовкун Ю. Особливості адміністративно-правового регулювання проходження публічної служби та дотримання службових обмежень в умовах воєнного чи іншого надзвичайного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 4. DOI: https://doi.org/10.35774/app2023.04.030

3. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11–30. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01

4. OECD. *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html

УДК 351.83:342.9

Касіч Тетяна,
студентка ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Лис Андрій,
старший викладача кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

АДМІНІСТРУВАННЯ ПОСЛУГ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ І ЧЛЕНІВ ЇХНІХ СІМЕЙ: ВИКЛИКИ КООРДИНАЦІЇ ТА СПРОЩЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР

Встановлення статусу учасника бойових дій, призначення одноразової грошової допомоги, пільг, пенсій, реабілітаційних і соціальних послуг становлять для цих осіб не формальність, а умову фактичної реалізації гарантованих державою прав. Водночас саме у цій сфері найгостріше проявляються вади публічного адміністрування: розпорошеність повноважень між військовими і цивільними органами, дублювання вимог щодо документів, тривалість розгляду звернень і значна кількість адміністративних спорів.

Метою тез є з’ясування ключових викликів координації суб’єктів публічної адміністрації у сфері надання послуг військовослужбовцям і членам їхніх сімей та обґрунтування напрямів спрощення відповідних адміністративних процедур з урахуванням нормативних новел 2022–2026 рр.

Першим і, на нашу думку, системоутворювальним викликом є багатосуб’єктність адміністрування. В одному життєвому випадку (поранення, загибель, звільнення зі служби) беруть участь командування військової частини, територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, Міністерство оборони України, Міністерство у справах ветеранів, органи Пенсійного фонду України, органи соціального захисту населення, заклади охорони здоров’я, органи місцевого самоврядування та центри надання адміністративних послуг.

Кожен із цих суб’єктів діє в межах власної компетенції та власних інформаційних систем, тож особа, яка звертається, фактично виконує

роль «кур'єра» між ними, повторно збираючи довідки, витяги та копії. Особливо вразливими в цій моделі є члени сімей, які, на відміну від самого військовослужбовця, мають підтверджувати не лише факт події, а й власний правовий зв'язок із захисником. Як слушно наголошує О. А. Сидоренко, в умовах збройної агресії соціальний захист членів сімей військовослужбовців набуває особливої ваги, а дієвість соціальних гарантій залежить від комплексності державних заходів [4].

Другий виклик пов'язаний із процедурною складовою. Із набранням чинності Законом України «Про адміністративну процедуру» [1] у вітчизняному праві вперше закріплено загальні стандарти взаємовідносин адміністративних органів з особами: принципи офіційності, пропорційності, своєчасності та розумного строку, право особи бути вислуханою, обов'язок органу мотивувати рішення, а також заборону вимагати від особи документи та відомості, що перебувають у розпорядженні інших суб'єктів владних повноважень або містяться в державних реєстрах.

Для сфери, що розглядається, ці принципи мають особливе значення, оскільки військовослужбовець, який перебуває у районі виконання бойових завдань, об'єктивно не може особисто подавати документи, з'являтися до органу чи оперативно усувати недоліки заяви. Проте практичне застосування зазначених стандартів досі гальмується тим, що спеціальні процедури призначення окремих виплат і пільг регулюються значною кількістю підзаконних актів, які не завжди узгоджені із загальним процедурним законом, а необхідні дані зберігаються в несумісних між собою реєстрах.

Третій напрям – цифрова інтеграція послуг. Постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2024 року № 1401 запроваджено експериментальний проєкт комплексної електронної публічної послуги з надання державної підтримки військовослужбовцям, особам, звільненим з військової служби, та членам їхніх сімей [3].

Сутність цього підходу полягає в тому, що на підставі однієї електронної заяви, поданої через портал «Дія», ініціюється розгляд одразу кількох послуг, а дані, необхідні для їх надання, отримуються шляхом електронної інформаційної взаємодії між державними реєстрами. Подальший розвиток цієї моделі у 2026 році засвідчує курс держави на розширення переліку послуг і суб'єктів інформаційної взаємодії.

Водночас слід звернути увагу на обмеження такого інструменту: його експериментальний статус, залежність від повноти та достовірності даних у реєстрах, а також ризик цифрового виключення осіб старшого віку, мешканців прифронтових територій та тих, хто не має кваліфікованого електронного підпису. Тому цифровий канал має доповнювати, а

не заміщати рівнозначний офлайн-доступ через центри надання адміністративних послуг.

Четвертий напрям – людиноцентричний супровід. Постановою Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2024 року № 948 упроваджено служби супроводу військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейських та членів їхніх сімей, до завдань яких належить виявлення й оцінювання соціальних потреб, сприяння у вирішенні соціальних, правових і медичних питань, взаємодія із закладами охорони здоров'я [2].

Позитивно оцінюючи такий крок, вважаємо за необхідне акцентувати на проблемі «передавання справи» між службами супроводу у військовій ланці та фахівцями із супроводу ветеранів війни у цивільній ланці після звільнення особи зі служби. Відсутність єдиного ідентифікатора справи та спільного інформаційного простору створює ризики втрати відомостей про потреби особи, повторних оцінювань і дублювання функцій.

Отже, ефективність адміністрування послуг для військовослужбовців і членів їхніх сімей визначається не стільки обсягом законодавчо встановлених гарантій, скільки якістю координації між суб'єктами публічної адміністрації та простотою процедур їх реалізації. Ключовими викликами є багатосуб'єктність і фрагментованість повноважень, неузгодженість спеціальних процедур із загальним процедурним законом, недостатня інтероперабельність реєстрів і розрив у супроводі особи під час переходу від військової служби до цивільного життя.

Нормативні новели 2022–2026 рр. – Закон України «Про адміністративну процедуру», запровадження служб супроводу та комплексної електронної послуги – формують підґрунтя для переходу до людиноцентричної моделі, за якої держава сама збирає необхідні відомості, а особа отримує результат за одним зверненням.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Деякі питання впровадження діяльності служб супроводу військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейських та членів їх сімей : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2024 № 948. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/948-2024-п (дата звернення: 10.10.2026).

3. Про реалізацію експериментального проекту із запровадження комплексної електронної публічної послуги з надання державної підтримки військовослужбовцям,

особам, звільненим з військової служби, та членам їх сімей : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2024 № 1401. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-2024-п (дата звернення: 18.10.2026).

4. Сидоренко О. А. До питання соціальних гарантій членів сімей військовослужбовців у сфері соціального захисту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2023. Вип. 79, ч. 1. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.57.

УДК 352.08(477)

Кіцак Тарас,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6710-8521

НОВА АРХІТЕКТОНІКА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Спроможність територіальної громади в умовах воєнних загроз, обмежених ресурсів і майбутнього відновлення залежить не лише від обсягу її повноважень. Вирішальним є професійний апарат, здатний перетворювати політичні рішення на правомірні й результативні дії. Тому реформу служби в органах місцевого самоврядування доцільно розглядати як перебудову цілісного порядку взаємозв'язків між призначенням служби, статусами посад, компетентностями, процесами, ресурсами, мотивацією та відповідальністю.

Архітектоніка служби в органах місцевого самоврядування у запропонованому розумінні є системою принципів, стійких зв'язків і правил організації професійної діяльності, завдяки яким кадровий потенціал узгоджується із завданнями громади. На відміну від штатної структури, що фіксує посади й підпорядкування, архітектоніка розкриває, як конфігурація служби забезпечує публічний результат, розмежовує політичну й адміністративну відповідальність та відтворює інституційну пам'ять. Отже, предметом змін є ланцюг «завдання → функція → компетенція → посада → процедура → ресурс → результат → відповідальність» [5, с. 217–224].

Нормативною основою перебудови став Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування», введення в дію якого передбачено не раніше ніж через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану [1; 2]. Цей період громадам

слід використати для організаційної діагностики, підготовки локальних актів, розрахунку фінансових наслідків і навчання відповідальних за управління персоналом.

Перша системна зміна полягає у розмежуванні виборних посадових осіб і службовців місцевого самоврядування. Політичний мандат охоплює визначення пріоритетів і відповідальність перед виборцями, тоді як професійна служба забезпечує правомірну й безперервну реалізацію цих пріоритетів. Її стабільність не повинна залежати від виборчого циклу. Виборні особи визначають публічні цілі в межах закону, а службовці професійно забезпечують їх досягнення, зберігаючи політичну неупередженість [1; 3].

Друга зміна означає перехід від кадрово-облікової моделі до системного управління людськими ресурсами. Відкритий конкурс, вимоги до компетентності, категоризація посад, щорічне оцінювання, професійний розвиток, кар'єрне просування та кадровий резерв утворюють єдиний цикл. Конкурс без профілю компетентностей не гарантує якісного добору; оцінювання без вимірюваних завдань стає формальністю; навчання без зв'язку з оцінюванням не усуває дефіциту спроможності. Професіоналізацію визначатиме саме узгодженість процедур [1; 2].

З позицій архітектонічного підходу нормативні новели мають відповідати законам організації складної системи. Закон рівноваги вимагає узгодити автономію громади з єдиними стандартами служби, повноваження – з ресурсами, а гарантії службовця – з відповідальністю. Закон структуризації передбачає чітке розмежування категорій посад, управлінських рівнів і центрів кадрових рішень. Відокремлення політичних і професійних ролей має супроводжуватися процедурами координації, а результати оцінювання, звернення мешканців та аудит процесів – впливати на посадові інструкції, навчання і кадрові рішення [4, с. 204–208].

Практична готовність громади має формуватися за шістьма взаємопов'язаними контурами. Нормативно-інституційний контур охоплює визначення суб'єкта призначення, керівника служби, повноважень служби управління персоналом та основних кадрових порядків. Структурно-функціональний передбачає інвентаризацію завдань, усунення дублювання, перегляд структури і штатного розпису, класифікацію посад та оновлення посадових інструкцій. Кадрово-компетентнісний включає визначення дефіцитних компетентностей, планування потреби у персоналі, кадровий резерв і безперервне навчання.

Фінансово-мотиваційний контур передбачає моделювання фонду оплати праці, схему окладів, прозоре преміювання, заохочення та соціально-побутове забезпечення. Закон залишає громадам простір для локального

регулювання, однак фінансова неспроможність і використання премії як інструменту лояльності можуть деформувати реформу [1; 3]. Цифрово-процедурний контур охоплює оприлюднення вакансій, електронний кадровий облік, захист даних і документування процедур. Етико-підзвітний – політичну неупередженість, запобігання конфлікту інтересів, обґрунтування й контрольованість кадрових рішень. Прогалина в одному контурі послаблює всю конструкцію.

Першочерговим кроком для ради має стати не копіювання типових документів, а аудит відповідності. Для кожної функції слід визначити правову підставу, відповідального суб'єкта, потрібні компетентності, ресурси, результат і форму відповідальності. На цій основі формується взаємоузгоджений пакет локальних актів: положення про службу управління персоналом і структурні підрозділи, посадові інструкції, порядок проведення конкурсу, правила внутрішнього службового розпорядку, положення про оцінювання, навчання, преміювання, заохочення, відрядження та соціально-побутове забезпечення. НАДС уже надає методичну основу для цієї роботи [2].

Для самодіагностики пропонується п'ять критеріїв готовності: нормативна завершеність, функціональна узгодженість, кадрова спроможність, ресурсна забезпеченість і процедурна доброчесність. Вони відображають відповідно повноту локального регулювання; відповідність структури завданням; наявність потрібних компетентностей; реалістичність фінансування; прозорість, неупередженість і контрольованість рішень. Низька оцінка хоча б за одним критерієм указує на архітектонічний розрив, здатний заблокувати інші новели.

Організаційно підготовку доцільно поділити на чотири послідовні етапи. На діагностичному етапі створюється робоча група, формується реєстр посад і локальних актів, картуються функції та ризики. На проєктному етапі готуються взаємоузгоджені рішення ради, розраховується фонд оплати праці, визначаються профілі компетентностей і потреби в навчанні. На апробаційному етапі моделюються конкурс, оцінювання та дисциплінарна процедура, перевіряються цифрові засоби й розподіл ролей. На коригувальному етапі усуваються суперечності, затверджується календар введення актів у дію та організовується комунікація зі службовцями й депутатами.

В умовах воєнного стану підготовка має передбачати безперервність служби: взаємозамінність працівників, резервування критичних функцій, захищені канали роботи, збереження кадрових даних та алгоритми дій у разі мобілізації чи евакуації. Надзвичайні умови не можуть виправдовувати тривалу відмову від конкурсності й підзвітності після припинення

спеціальних режимів. Стійка архітектоніка поєднує дієвість під час кризи зі здатністю відновити повні професійні процедури без втрати інституційної пам'яті.

Отже, громадам необхідно готуватися не до одноразового виконання нового Закону, а до переходу на іншу модель муніципальної служби. Її ознаками мають стати розмежування політичного керівництва й професійного виконання, добір за компетентностями, прозора винагорода, постійний розвиток, оцінювання за результатами, неупередженість і відповідальність. Шість контурів підготовки та п'ять критеріїв готовності переводять вимогу «підготуватися до Закону» у програму змін: від аудиту функцій і посад через узгодження локальних актів, ресурсів та компетентностей – до перевірки здатності служби створювати публічну цінність для мешканців громади.

Список використаних джерел:

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (дата звернення: 29.09.2026).
2. Впровадження Закону України від 02.05.2023 № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування». Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia (дата звернення: 29.09.2026).
3. Кіцак Т. М. Реформування законодавства про службу в органах місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку системи публічного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.15.
4. Кіцак Т. М. Закони архітектоніки місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 203–209. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.203.
5. Кіцак Т. М. Архітектоніка місцевого самоврядування: теоретико-методологічні засади. *Координати публічного управління*. 2025. № 1 (4). С. 195–229. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.10.

УДК 342.9:35.078.3

Климишин Михайло,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Лис Андрій,
старший викладача кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БЕЗ ЗНИЖЕННЯ ГАРАНТІЙ ПРАВ ГРОМАДЯН

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України поставила перед системою публічного адміністрування завдання, яке не має простих аналогів у європейській практиці: зберегти безперервність надання публічних послуг в умовах фізичного руйнування інфраструктури, масового переміщення населення, кібератак на державні реєстри та кадрових втрат в органах влади.

Водночас саме у стані війни якість публічних послуг стає не лише показником ефективності держави, а й чинником її легітимності та стійкості суспільства. Звідси постає центральне наукове питання: чи може держава гнучко адаптувати стандарти публічних послуг до надзвичайних умов, не знижуючи при цьому рівня гарантій прав громадян, і де пролягає межа між допустимою адаптацією та неприпустимим звуженням прав.

Вихідною теоретичною тезою дослідження є розмежування двох рівнів стандарту публічної послуги: процедурно-технічного (строки, канали звернення, форма документів, перелік підтверджувальних документів, місце надання) та гарантійного (право бути вислуханим, обов'язок обґрунтування рішення, право на оскарження, рівний доступ, захист персональних даних). Перший рівень за своєю природою є інструментальним і може змінюватися залежно від обставин. Другий рівень становить матеріально-правове ядро, яке за змістом ст. 64 Конституції України не підлягає довільному обмеженню навіть в умовах воєнного стану, а будь-які обмеження мають бути прямо визначені законом, тимчасовими та пропорційними.

Важливо, що в Україні нормативне закріплення гарантійного рівня відбулося саме у воєнний період. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX, який набрав чинності 15 грудня 2023 року, уперше на рівні закону систематизував принципи адміністративного провадження, зокрема верховенство права, законність, рівність перед законом, обґрунтованість, безсторонність, своєчасність і розумний строк, ефективність, право особи на участь у провадженні та на ефективний засіб правового захисту [1].

Набрання чинності цим Законом під час війни є принциповим аргументом на користь того, що воєнний стан не скасовує, а, навпаки, актуалізує стандарти належного адміністрування: держава свідомо обрала шлях посилення процедурних гарантій, а не їх згортання.

Практика 2022–2026 років засвідчує кілька моделей адаптації процедурно-технічного рівня, які не зачіпають гарантійного ядра. Перша модель – заміна дозвільного режиму декларативним. Постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2022 року № 314 було встановлено, що в період воєнного стану право на провадження низки видів господарської діяльності може набуватися на підставі декларації, а строк дії ліцензій і дозвільних документів, що спливав під час воєнного стану, продовжувався [2].

За своєю правовою природою це не зниження стандарту, а зміна способу реалізації права: обов'язок держави забезпечити доступ особи до правомірної діяльності зберігається, але переноситься з етапу попереднього контролю на етап подальшого нагляду. Водночас такий підхід має внутрішнє обмеження, яке й сама постанова враховує через перелік видів діяльності, виключених зі спрощеного порядку: декларативний режим не може поширюватися на сфери, де ризики для життя, здоров'я та безпеки людей є високими.

Друга модель – цифровізація та екстериторіальність надання послуг. Електронні сервіси, мобільні центри надання адміністративних послуг та можливість отримати послугу незалежно від місця реєстрації стали ключовим механізмом забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб.

Проте цифровий канал є розширенням доступу лише за умови, що він не стає єдиним. Інакше виникає ризик цифрової дискримінації осіб похилого віку, людей з інвалідністю, мешканців прифронтових і деокупованих територій з нестабільним зв'язком та електропостачанням. Тому стандарт має гарантувати принцип альтернативності каналів: електронний, фізичний (стаціонарний або мобільний) і представницький.

Третя модель – децентралізоване, «наближене до людини» надання послуг на рівні територіальних громад. Дослідження ОЕСР показало, що

понад 70 % муніципалітетів, опитаних до початку повномасштабної війни, фіксували покращення якості адміністративних і соціальних послуг, а внесок місцевої та регіональної влади став одним із визначальних чинників суспільної стійкості України [3]. Отже, адаптація стандартів у воєнний час має спиратися на інституційну спроможність громад, а не на рецентралізацію повноважень, яка часто подається як «необхідність військового часу», але здатна знизити доступність послуг.

Поряд із цим слід враховувати ризики, які виникають під час адаптації. Насамперед, це підміна закону підзаконним регулюванням: значна частина «воєнних» змін у порядку надання послуг запроваджувалася постановами Уряду, що є виправданим на початковому етапі надзвичайної ситуації, але з плином часу потребує законодавчої легітимації та періодичного перегляду.

Наступний ризик – закриття державних реєстрів і обмеження доступу до публічної інформації з міркувань безпеки, яке має бути адресним і обґрунтованим, а не тотальним. Нарешті, існує ризик ерозії людських ресурсів публічної служби. Програма SIGMA (спільна ініціатива ОЕСР та ЄС) у моніторинговому звіті щодо відповідності державного управління України Принципам державного управління, оцінивши стан справ наприкінці 2021 року та у 2023 році, засвідчила прогрес реформи в умовах війни, але окремо наголосила на потребі відновлення конкурсного добору на посади державної служби та посилення підзвітності та сфери надання послуг [4]. Без кадрової стабільності жоден стандарт послуги не буде реалізований на практиці.

Таким чином, стандарт публічної послуги доцільно розглядати як дворівневу конструкцію, у якій процедурно-технічний рівень підлягає гнучкій адаптації в умовах війни, тоді як гарантійний рівень становить незмінне ядро, захищене Конституцією України та Законом України «Про адміністративну процедуру». Український досвід 2022–2026 років (декларативні режими, цифровізація, екстериторіальність, мобільні формати, посилення ролі громад) свідчить, що адаптація без зниження гарантій є можливою за умови, що вона розширює, а не замінює канали доступу до послуг.

Запропонований п’ятикритеріальний тест (законність, необхідність, пропорційність, збереження гарантійного ядра, тимчасовість і підзвітність) може бути використаний органами влади під час ухвалення рішень про зміну порядку надання послуг, а також судами й Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини для оцінювання їх правомірності. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення стандартів надання послуг на деокупованих територіях та у період повоєнного відновлення відповідно до Принципів державного управління ЄС.

Список використаних джерел:

5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text (дата звернення: 10.10.2026).

6. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 № 314. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-п#Text (дата звернення: 10.10.2026).

7. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance.* OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

8. OECD/SIGMA. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration.* Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.

УДК 352:332.14:005.56

Ковтун Ірина,
перша проректорка,
кандидатка наук з державного управління, доцентка,
професорка кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8530-8642

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ТА МУНІЦИПАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ВІДНОВЛЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД

Актуальність вивчення закономірностей функціонування та розвитку публічно-приватного та муніципального партнерства у відновленні соціальної інфраструктури громад лежить у площині реалій сьогодення, зокрема умов повномасштабної війни в Україні. Так, громади відчувають постійний дефіцит бюджетних ресурсів, адже кошти місцевих бюджетів першочергово спрямовуються на безпекові потреби та соціальний захист. Відновлення пошкоджених чи зруйнованих об'єктів соціальної інфраструктури (закладів освіти, охорони здоров'я, центрів надання соціальних послуг, спортивних та культурних об'єктів) вимагає колосальних інвестицій, які неможливо покрити виключно бюджетними коштами. На сьогодні міжмуніципальне співробітництво (*Inter-municipal cooperation*) дозволяє сусіднім громадам об'єднувати фінансові, кадрові та матеріальні ресурси для створення спільних об'єктів соціальної сфери (наприклад, міжгромадівських центрів соціальної реабілітації чи сучасних амбулаторій), а меха-

нізми публічно-приватного партнерства (ППП) сприяють залученню приватного бізнесу, соціально відповідального підприємництва та інвесторів до фінансування та впровадження більш ефективних моделей менеджменту, інноваційних технологій та високих стандартів якості послуг.

Україна, дотримуючись євроінтеграційного вектора розвитку та вимог міжнародних донорів, зобов'язана реалізовувати принципи прозорості та підзвітності. Адже міжнародні фонди, європейські інституції та сили відбудови віддають перевагу чітко структурованим прозорим проєктам із залученням різних стейкхолдерів. Гармонізація українського законодавства про ППП та міжмуніципальне співробітництво із нормами ЄС є складовою підготовки до членства в Європейському Союзі, що робить досліджувану нами тему актуальною в контексті переговорних процесів.

Не менш важливим викликом у контексті розвитку ППП і міжмуніципального співробітництва є соціальна демпферація та адаптація до нових демографічних реалій. Масове переміщення населення (ВПО), повернення ветеранів та осіб з інвалідністю створюють додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру громад. У таких умовах класичні бюрократичні процедури відбудови за кошти бюджету часто є надто повільними. Механізми партнерства дозволяють реалізовувати соціальні проєкти значно швидше та адаптивніше до потреб мешканців.

Публічно-приватне партнерство у воєнний та повоєнний періоди має розглядатися не лише як інвестиційний механізм, а як інструмент підвищення ефективності управління та якості соціальних послуг. Потребує спрощення процедура ініціювання та погодження проєктів ППП невеликого масштабу (мале ППП) на рівні громад для швидкої відбудови соціальних об'єктів. Головними стримуючими факторами для приватних партнерів залишаються безпекові ризики та невизначеність. Розв'язанням є впровадження механізмів страхування воєнних ризиків та надання муніципальних гарантій.

Успішна реалізація проєктів залежить від проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування: вміння проводити якісний аналіз ризиків, розробляти прозорі конкурси та забезпечувати антикорупційну підзвітність перед суспільством і донорами.

Ефективність реалізації партнерських проєктів на рівні територіальних громад спирається на розгалужену законодавчу базу, яка зазнала адаптації під вимоги воєнного стану та процесів відбудови:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] закріплює повноваження ОМС у сфері управління комунальним майном, залучення позабюджетних коштів та розробки місцевих програм соціально-економічного розвитку.

• Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [2] визначає п'ять організаційно-правових форм міжмуніципального співробітництва, серед яких для соціальної сфери найактуальнішими є делегування виконання окремих завдань з передачею відповідних ресурсів; спільне фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності; утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій. Адаптаційні зміни до закону спростили процедури укладення договорів про співробітництво в умовах воєнного стану, що дозволяє громадам швидше реагувати на кризові ситуації.

• Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [3] та Закон України «Про концесію» [4] задають рамку тривалого співробітництва між органами місцевого самоврядування та приватними інвесторами. Вони передбачають такі моделі, як будівництво, оперативне управління, реконструкція та технічне обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури із можливістю збереження соціального призначення майна.

Об'єднання зусиль кількох сусідніх громад дозволяє подолати проблему фінансово-ресурсного дефіциту та кадрового голоду в малих та сільських громадах. Наприклад, створення спільних реабілітаційних та соціальних центрів, міжгромадівських закладів для надання психосоціальної підтримки, реабілітації ветеранів та обслуговування осіб з інвалідністю. Таким чином можна також досягти акумуляції донорських ресурсів, адже міжнародні фонди (U-LEAD з Європою, UNDP тощо) надають перевагу кластерним та сумісним проєктам, які охоплюють декілька громад і гарантують ширший соціальний ефект (*Economies of Scale*).

У соціальній сфері класична модель ППП трансформується з огляду на обмежену окупність витрат. Так, приватний партнер може взяти на себе зобов'язання з енергоефективної модернізації чи оснащення комунального закладу (наприклад, лікарні чи центру соціальних послуг) в обмін на довгостроковий контракт на утримання або надання супутніх послуг. Перспективним є соціальне підприємництво та взаємодія з неурядовим сектором, залучення благодійних фондів, громадських організацій та соціально відповідального бізнесу через механізми спільного фінансування (*Co-financing*) та соціального замовлення.

Наразі стримуючим фактором є брак кваліфікованих проєктних менеджерів у громадах, здатних розробити якісну техніко-економічну документацію та оцінити ризики ППП відповідно до міжнародних стандартів. Приватний капітал готовий заходити в проєкти відновлення соціальної інфраструктури громад України лише за наявності чітких інструментів гарантування (*Multilateral Investment Guarantee Agency* — MIGA, DFC, залу-

чення спеціальних фондів відбудови). Залучення приватних та міжнародних партнерів вимагає відкритого моніторингу кожного етапу реалізації проєкту.

Таким чином, можна сформулювати такі пропозиції:

1. Щодо запровадження «малого ППП» для соціальної сфери, для чого необхідна подальша законодавча деталізація та спрощення процедур розробки та погодження проєктів ППП локального рівня, де обсяг інвестицій є відносно невеликим, але соціальний ефект є негайним;

2. Щодо розвитку проєктного менеджменту в громадах органам місцевого самоврядування варто активніше залучати експертний потенціал закладів вищої освіти та наукових установ для проведення аудиту потреб громад, оцінки ризиків та підготовки інвестиційних паспортів об'єктів соціальної інфраструктури;

3. Для досягнення синергії міжмуніципального співробітництва та залучення донорів муніципальне партнерство має стати базовим інструментом для побудови мережі соціальних та реабілітаційних послуг на регіональному та субрегіональному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text.

3. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text

4. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text

УДК 352:004.9

Комарницька Ганна,
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5533-6439

ЦИФРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

За результатами Огляду електронного урядування ООН 2024 р. Україна посідає 30-те місце у світі за Індексом розвитку електронного урядування (EGDI) та перше – за Індексом електронної участі [1]. Ці показники характеризують національний рівень і не відображають відмінностей між територіальними громадами, хоча після децентралізації саме органи місцевого самоврядування надають значну частину адміністративних послуг, організовують взаємодію з мешканцями та бізнесом і реалізують місцеві програми цифровізації. В умовах воєнного стану від їхньої цифрової зрілості додатково залежать безперервність надання послуг, збереження реєстрів і дистанційна взаємодія з населенням.

Цифрову трансформацію публічного управління в сучасній літературі трактують як зміну управлінських процесів, організаційних практик і моделей взаємодії з громадянами, що ґрунтується на даних; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є її необхідною, проте недостатньою умовою [2]. Відповідно, цифрову спроможність громади доцільно визначати як здатність органу місцевого самоврядування ефективно використовувати цифрові технології, інформаційні ресурси та управлінські інструменти для надання публічних послуг, забезпечення відкритості влади та залучення мешканців до ухвалення рішень. Таке розуміння узгоджується з концепцією смарт-врядування, у якій цифрова спроможність поєднує технологічні, організаційні, інституційні та людські характеристики органу влади [3], а також з емпіричними висновками про те, що успіх цифрового урядування визначають чинники як впровадження рішень, так і їх фактичного використання [4].

На цій основі в структурі цифрової спроможності громади виокремлено три виміри та шість компонентів (табл. 1). Технологічний вимір показує наявність технічних передумов і обсяг переведення послуг в електронну форму. Вимір відкритості й залучення характеризує викори-

стання цифрових інструментів для підзвітності влади та участі мешканців, що є джерелом публічної цінності цифровізації [5; 6]. Інституційно-кадровий вимір відображає наявність цифрової стратегії, електронного документообігу, відповідальної посадової особи та підготовленого персоналу. Саме від нього залежить, чи здатна громада підтримувати й розвивати запроваджені сервіси власними силами після завершення державних або донорських проєктів.

Таблиця 1

Структура цифрової спроможності територіальної громади

Вимір	Компонент	Індикатор	Джерело даних
Технологічний	Цифрова інфраструктура	покриття території широкосмуговим доступом до Інтернету	Мінцифри, оператори зв'язку, data.loda.gov.ua
	Цифрові послуги	кількість електронних адміністративних послуг	вебсайти громад, портали адміністративних послуг
Відкритість і залучення	Відкриті дані	кількість оприлюднених наборів відкритих даних	data.gov.ua, data.loda.gov.ua
	Електронна демократія	запроваджені механізми участі: петиції, консультації, бюджет участі, е-звернення	вебсайти громад, платформи е-демократії
Інституційно-кадровий	Організаційна спроможність	цифрова стратегія, електронний документообіг, відповідальна посадова особа	рішення місцевих рад, офіційні сайти громад
	Цифрові компетентності	частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації з цифрових навичок	звіти громад, програми навчання

Сформовано автором.

Рівень цифрового розвитку громад визначається передусім їхньою фінансовою спроможністю, кадровим забезпеченням, станом цифрової інфраструктури, доступністю широкосмугового інтернету та цифровими компетентностями посадових осіб. Громади з вищими власними доходами здатні фінансувати інфраструктуру, утримувати профільних фахівців і запроваджувати нові сервіси, тоді як можливості дотаційних громад у цих напрямах обмежені. За відсутності адресної підтримки цифровий

розрив між громадами відтворює їхній фінансовий розрив і поглиблює нерівність мешканців у доступі до публічних послуг.

Наявні інструменти вимірювання лише частково дають змогу виявляти цей розрив. Міжнародні індекси (EGDI і *Local Online Service Index* ООН, *Digital Government Index* ОЕСР, *GovTech Maturity Index* Світового банку) розроблено для державного або великоміського рівня, і жоден із них не адаптовано до інституційних умов українських громад [1; 7]. Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифровізації громад Мінцифри охоплюють рівень громад: у 2024 р. середнє значення регіонального індексу становило 0,497, найвищі показники мали Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844) та Одеська (0,805) області [8]. Водночас ці індекси ґрунтуються на самозвітних даних, що вносяться через платформу «Дія.Цифрова громада», щороку змінюють перелік показників, що обмежує порівняння в часі, і не виокремлюють організаційну спроможність та цифрові компетентності персоналу як самостійні складові.

Подолання цих обмежень потребує системи моніторингу, що відповідає чотирьом вимогам: використання офіційних відкритих даних і публічної інформації органів місцевого самоврядування (рішень рад, стратегій, штатних розписів, звітів) із документуванням джерела й дати кожного значення; стабільний перелік індикаторів, що забезпечує зіставність результатів у часі; окреме оцінювання інституційно-кадрового виміру; подання результатів як інтегрального значення, так і в розрізі компонентів. Методичний підхід до такого оцінювання, апробацію якого передбачено в усіх громадах Львівської області, обґрунтовано в [9].

З проведеного аналізу випливають управлінські пропозиції для трьох рівнів публічної влади. Органам місцевого самоврядування доцільно інтегрувати цифрову стратегію в стратегію розвитку громади, закріпити відповідальність за цифровізацію за конкретною посадовою особою, планувати навчання персоналу та регулярно оприлюднювати набори відкритих даних про власну діяльність. Останнє одночасно підвищує прозорість і робить громаду придатною для зовнішнього оцінювання. Цифрові інструменти при цьому слід розглядати як засіб підвищення якості врядування в ширших завданнях соціально-гуманітарного та економічного розвитку громади.

Обласним (військовим) адміністраціям профіль громади за компонентами дає змогу визначати відстаючі напрями цифрової спроможності та спрямовувати ресурси регіональної політики цифрового розвитку насамперед на громади з низькою фінансовою спроможністю. На дер-

жавному рівні Мінцифри доцільно стабілізувати базовий набір індикаторів Індексу цифровізації громад і запровадити вибіркову перевірку самозвітних даних на основі відкритих джерел.

Отже, цифрова спроможність територіальної громади є багатовимірною управлінською характеристикою, у якій інституційні та кадрові чинники мають не меншу вагу, ніж технологічні. Її регулярне вимірювання на основі відкритих даних створює підґрунтя для адресної державної та регіональної підтримки громад і оцінювання результативності програм цифровізації.

Список використаних джерел:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2024. 300 p.
2. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation in government. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, № 4. Art. 101385. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.
3. Meijer A., Bolívar M. P. R. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Vol. 82, № 2. P. 392–408. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852314564308.
4. Gil-Garcia J. R., Flores-Zúñiga M. Á. Towards a comprehensive understanding of digital government success: integrating implementation and adoption factors. *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37, № 4. Art. 101518. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101518.
5. Criado J. I., Gil-García J. R. Creating public value through smart technologies and strategies: from digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. Vol. 32, № 5. P. 438–450. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178.
6. Комарницька Г. О. Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 3. С. 92–99. DOI: https://doi.org/10.15421/152535.
7. World Bank. *GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC : World Bank, 2022. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1962-9.
8. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік: Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифровізації громад. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: https://thedigital.gov.ua.
9. Комарницька Г. О., Комарницький І. І. Оцінювання цифрової спроможності територіальних громад України в умовах цифрової трансформації. *Фінансовий простір*. 2026. № 3 (61). С. 117–126. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.117127128.

УДК 351.74(477)

Копанчук Володимир,
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління
та адміністрування,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4198-6510

КООРДИНАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану забезпечення громадської безпеки потребує узгоджених дій органів публічної влади. Наслідки збройної агресії, переміщення населення, пошкодження інфраструктури та загрози правопорядку створюють ситуації, у яких одночасно залучаються військові адміністрації, місцеве самоврядування, правоохоронні органи і служби цивільного захисту. Результат залежить від того, наскільки своєчасно вони обмінюються інформацією, визначають завдання та забезпечують їх виконання. Тому координація набуває значення самостійного управлінського чинника громадської безпеки.

Метою тез є обґрунтування напрямів удосконалення координації органів публічної влади у забезпеченні громадської безпеки в умовах воєнного стану. Основну увагу приділено розподілу завдань, інформаційній взаємодії та перевірці результатів спільного реагування на загрози.

Нормативну основу взаємодії становлять повноваження, визначені законодавством. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає утворення військових адміністрацій для виконання, разом із військовим командуванням, завдань оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку та захисту прав громадян [1, ст. 4]. Закон України «Про Національну поліцію» закріплює взаємодію поліції з іншими органами державної влади й місцевого самоврядування, а також партнерство з населенням [2, ст. 5, 11]. Компетенція виконавчих органів місцевих рад у сфері законності та правопорядку визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3, ст. 38].

У науковому обґрунтуванні державної політики громадської безпеки важливе місце посідає узгодження функцій суб’єктів, їхніх повноважень та відповідальності [4, с. 223]. В умовах воєнного стану ці положення потребують конкретизації через процедури спільної роботи. Навіть за

належного виконання окремих повноважень можуть виникати затримки на етапі передавання інформації або залучення необхідних ресурсів. Отже, оцінювати слід також зв'язки між діями різних органів, від яких залежить своєчасність допомоги населенню.

На нашу думку, координацію у цій сфері доцільно розглядати як узгодження цілей, завдань, строків і ресурсів діяльності компетентних органів для спільного реагування на загрози та запобігання їхнім наслідкам. Вона має здійснюватися з дотриманням законодавчо визначених повноважень кожного учасника. Це особливо важливо за різних умов функціонування місцевого самоврядування та військових адміністрацій: порядок спільних дій повинен ураховувати, які органи фактично виконують відповідні функції на конкретній території.

Першим напрямом удосконалення є визначення відповідальних виконавців для типових ситуацій, які потребують спільного реагування. Для кожної ситуації доцільно узгоджувати, хто оцінює загрозу, хто ухвалює рішення у межах компетенції, які органи забезпечують його виконання та кому передається інформація про результат. Наприклад, під час організації безпеки у місцях тимчасового розміщення населення необхідно пов'язати забезпечення правопорядку з доступністю медичної допомоги, соціального супроводу та комунальних послуг. Визначення відповідальних має супроводжуватися встановленням строків і порядку залучення додаткових сил.

Другим напрямом є впорядкування інформаційного обміну. Повідомлення про загрозу повинно містити перевірені відомості про характер події, її можливі наслідки, уже вжиті заходи та потребу в допомозі. Для оперативної взаємодії доцільно визначати контактних осіб, основні й резервні канали зв'язку та порядок підтвердження отримання повідомлення. Спільне розуміння ситуації дає змогу уникати суперечливих рішень. Водночас обсяг і спосіб передавання інформації мають відповідати законодавчим вимогам щодо захисту персональних даних та відомостей з обмеженим доступом.

Третім напрямом є узгодження планів реагування з реальними ресурсами території. Спільні заходи потребують доступності транспорту, приміщень, засобів зв'язку, медичного забезпечення та підготовлених працівників. Доцільно заздалегідь уточнювати, які ресурси можуть бути залучені, хто відповідає за їх надання і які існують резервні можливості. Фінансування передбачених заходів має здійснюватися через належні бюджетні та програмні процедури. Саме поєднання завдань із доступними ресурсами дозволяє визначити, чи є спільний план придатним до виконання.

Практичне значення такої координації можна показати на умовному прикладі реагування після пошкодження житлової забудови внаслідок ворожого удару. Відповідні органи та служби у межах своїх повноважень забезпечують рятувальні роботи, громадську безпеку, медичну допомогу й тимчасове розміщення постраждалих. Завчасне узгодження порядку дій дозволяє пов'язати ці заходи: від передавання інформації про потреби людей до підтвердження надання допомоги. При цьому організаційні рішення мають ураховувати обстановку та розпорядження уповноважених органів управління.

Окремим напрямом є узгоджена комунікація з населенням. За умов воєнних загроз людям потрібні своєчасні й зрозумілі повідомлення про доступну допомогу, порядок звернення та необхідні дії. Доцільно визначати відповідальних за підготовку і поширення таких повідомлень, забезпечувати їхню доступність для різних груп населення та оперативно уточнювати застарілі відомості. Зворотний зв'язок через звернення громадян дозволяє виявляти потреби, які не були враховані під час планування. Партнерство з громадою, передбачене законодавством про поліцію, створює основу для цієї взаємодії [2, ст. 11].

Для перевірки готовності до спільного реагування доцільно проводити практичні тренування з подальшим розбором результатів. Їхня цінність полягає у виявленні затримок передавання інформації, невизначеності відповідальних та нестачі ресурсів. Після тренування або фактичної події необхідно фіксувати причини відхилень, ухвалювати коригувальні рішення й установлювати строки їх виконання. Таким чином, досвід спільних дій має використовуватися для оновлення процедур і підготовки працівників.

Результативність координації пропонуємо оцінювати за часом доведення перевіреної інформації до компетентних виконавців, своєчасністю виконання погоджених завдань, кількістю невирішених потреб постраждалих та усуненням недоліків після тренувань. Для кожного показника слід визначати вихідні дані, відповідального за облік і періодичність перегляду. Оцінювання має враховувати складність події та доступні ресурси. Кількість проведених нарад сама по собі не показує, наскільки взаємодія сприяла захисту людей.

Отже, удосконалення координації органів публічної влади у забезпеченні громадської безпеки в умовах воєнного стану потребує поєднання чіткого розподілу завдань, надійного інформаційного обміну, ресурсного забезпечення та перевірки результатів спільних дій. Пропонований підхід дозволяє пов'язати нормативно визначені повноваження з конкретною ситуацією на території громади. Його практичним результатом

має стати своєчасне реагування на загрози, доступність допомоги населенню та усунення організаційних розривів між діями залучених органів і служб.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 10.10.2026).
2. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 10.10.2026).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 10.10.2026).
4. Копанчук В. О. Обґрунтування концепції державної політики у сфері громадської безпеки в умовах гібридної війни. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 220–225. DOI: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/38.

УДК 351:339.96(477)

Копанчук Олена,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3668-5131

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ТЕХНІЧНОЮ ДОПОМОГОЮ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Відновлення територіальних громад в умовах воєнного стану потребує зовнішньої підтримки, яка має відповідати потребам населення та можливостям місцевих органів влади. Міжнародна технічна допомога може забезпечувати експертний супровід, підготовку працівників і надання обладнання. Тривалий результат залежить від спроможності громади використовувати отримані ресурси та підтримувати започатковані зміни. Тому управління допомогою слід пов'язувати з пріоритетами відновлення, готовністю до реалізації проєктів та відповідальністю за їхні результати.

Метою тез є обґрунтування напрямів удосконалення управління міжнародною технічною допомогою для відновлення територіальних громад. Основну увагу приділено узгодженню проєктів із місцевими потребами та національними інтересами України, а також збереженню результатів після завершення підтримки.

Закон України «Про національну безпеку України» пов'язує національні інтереси із захистом людини, суспільства та держави, безпечними умовами життєдіяльності й добробутом громадян [1, ст. 1]. У науковому осмисленні цих інтересів наголошується на їхньому зв'язку з безпекою та суверенітетом держави, який необхідно враховувати у міжнародних відносинах [2]. Звідси випливає, що підтримку відновлення громад доцільно оцінювати також за її внеском у доступність життєво необхідних послуг і спроможність публічних інституцій виконувати свої функції.

Порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153. Він визначає її як фінансові та інші ресурси й послуги, що надаються партнерами з розвитку відповідно до міжнародних договорів України на безоплатній та безповоротній основі [3, п. 2]. Отже, у цих тезах розглядаємо саме проєкти міжнародної технічної допомоги. Для інших форм зовнішньої підтримки, зокрема кредитного фінансування, застосовуються відповідні правові та організаційні процедури.

Важливим орієнтиром є Паризька декларація щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги. Вона передбачає провідну роль країни-отримувача у визначенні власних пріоритетів, узгодження підтримки з ними, орієнтацію на результати та взаємну підзвітність [4, п. 14–16, 43–50]. Для українських громад ці положення означають необхідність обґрунтовувати запити на допомогу через конкретні завдання відновлення. Водночас способи реалізації проєктів мають ураховувати воєнні ризики та нерівномірність кадрових і фінансових можливостей територій.

На нашу думку, вихідним етапом управління має бути визначення потреб, які громада не може належно задовольнити власними ресурсами. Доцільно зіставляти інформацію про пошкодження об'єктів із фактичним доступом населення до послуг, змінами чисельності жителів та потребами переміщених осіб. На цій основі слід формувати перелік пріоритетних завдань, пов'язаний із документами розвитку й відновлення території. Такий перелік дозволяє вести переговори з партнерами з розвитку щодо обґрунтованих місцевих потреб.

Для відбору проєктів пропонуємо враховувати терміновість відновлення послуги, кількість людей, які отримають доступ до неї, готовність громади до впровадження та майбутні витрати на утримання результату. Важливо оцінювати також безпекові умови реалізації й можливість уникнути повторного фінансування однакових заходів. Відбір має бути зрозумілим для населення та партнерів. Навіть корисна пропозиція потребує перегляду, якщо громада не має працівників для роботи з наданим обладнанням або ресурсів для його подальшого обслуговування.

Погоджений проєкт необхідно забезпечити чітким розподілом завдань між його учасниками. У межах установлених процедур слід визначити, хто готує документи, забезпечує облік отриманих ресурсів, перевіряє виконання заходів і передає звітну інформацію. Роботу доцільно організовувати через відповідальний підрозділ або визначених працівників із можливістю їх заміщення. Це дозволяє зберігати робочі зв'язки та документацію за кадрових змін. Повноваження реципієнта, виконавця й бенефіціара мають установлюватися відповідно до чинного Порядку, а місцеві організаційні рішення повинні забезпечувати виконання цих функцій.

Особливої уваги потребує підготовка працівників громади. Експертний супровід доцільно спрямовувати на ті завдання, які вони виконуватимуть після завершення проєкту: планування, облік, користування новими системами та оцінювання послуг. Навчання варто поєднувати з виконанням конкретних робочих завдань і передаванням доступної документації. Для громад з обмеженим штатом можливим рішенням є спільне залучення фахівців кількома громадами, якщо це відповідає законодавству й умовам проєкту. Так допомога може посилювати місцеву управлінську спроможність.

Необхідність такого підходу можна показати на умовному прикладі надання обладнання для водопостачання. До погодження підтримки потрібно перевірити сумісність обладнання з наявною системою, умови його встановлення, підготовленість персоналу та доступність обслуговування. Окремо слід визначити відповідального за експлуатацію й джерела покриття подальших витрат. Критерієм успіху має бути відновлення або підвищення надійності послуги для жителів. Сам факт передавання обладнання ще не дає достатніх підстав для висновку про досягнення цього результату.

Звітність повинна супроводжувати виконання проєкту від початку. Постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2026 року № 614 уточнено вимоги до подання виконавцями результатів поточного та заключного моніторингу [5, п. 5–7 Змін]. На рівні громади доцільно

завчасно визначати джерела даних, строки їх збирання та відповідальних працівників. Для управлінських рішень важливі відомості про затримки, зміну потреб і труднощі використання ресурсів. Виявлені відхилення мають ставати підставою для погодження коригувальних заходів із компетентними учасниками проєкту.

Оцінку результативності пропонуємо будувати через порівняння стану послуги до початку проєкту та після його реалізації. Залежно від завдання можна враховувати кількість жителів, які отримали доступ до послуги, тривалість перерв у її наданні, фактичне використання обладнання та витрати на експлуатацію. Умови воєнного стану потребують пояснення зовнішніх чинників, які вплинули на результат. Доцільно також передбачати перевірку збереження досягнутих змін після завершення підтримки, погодивши її строки та відповідальних ще на етапі планування.

Підзвітність громаді передбачає доступне пояснення мети проєкту, очікуваних результатів і причин змін у його виконанні. Зворотний зв'язок від користувачів послуг допомагає уточнювати пріоритети та виявляти недоліки. Оприлюднення інформації має здійснюватися з дотриманням законодавчих вимог щодо захисту персональних даних і відомостей з обмеженим доступом. Узгоджене інформування населення та партнерів з розвитку створює підстави для перевірки того, наскільки отримана допомога відповідає заявленим потребам.

Отже, управління міжнародною технічною допомогою доцільно організовувати як послідовність рішень від обґрунтування потреб до перевірки стійкості результату. Запропонований підхід поєднує відбір проєктів, підготовку виконавців, належний облік та оцінку доступності послуг. Його застосування має зміцнювати спроможність громади й пов'язувати місцеві завдання відновлення із захистом національних інтересів України в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Копанчук О. Є. Концептуалізація національних інтересів у сфері міжнародних відносин. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1608 (дата звернення: 10.10.2026).

3. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF (дата звернення: 10.10.2026).

4. OECD. *Paris Declaration on Aid Effectiveness.* Paris : OECD Publishing, 2005. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264098084-en.

5. Про внесення змін до Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2026 № 614. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadknichnoi-dopomohy-i-614 (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 342.56:347.963

Курус Сніжана,
студентка ІІ курсу денної форми навчання,
група Юс-25-1,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Луцький Роман,
доктор юридичних наук, професор,
директор Науково-дослідного інституту
імені академіка Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9558-3699

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ СУДОВОЇ СИСТЕМИ ТА ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ

Судова система та органи прокуратури є ключовими елементами механізму державної влади України, що забезпечують реалізацію принципу верховенства права, захист прав і свобод людини та громадянина, а також підтримання правопорядку в державі. Їхня діяльність ґрунтується на Конституції України, яка визначає основні засади функціонування цих інститутів.

Судова влада в Україні визнається самостійною гілкою державної влади поряд із законодавчою та виконавчою. Вона здійснюється виключно судами, що гарантує незалежність правосуддя та недопущення узурпації судових функцій іншими органами [1, с. 45].

Основним завданням судової влади є здійснення правосуддя, тобто розгляд і вирішення різних категорій справ. Суд виступає гарантом справедливості, забезпечує захист прав людини та контроль за законністю діяльності державних органів.

Судова система України побудована за принципами територіальності та спеціалізації. Вона включає місцеві суди, апеляційні суди та

Верховний Суд як найвищу судову інстанцію, що забезпечує єдність судової практики [2, с. 78].

Окреме місце займає Конституційний Суд України, який здійснює конституційний контроль. Його діяльність спрямована на забезпечення верховенства Конституції та правильного її тлумачення.

Однією з ключових засад судочинства є незалежність суддів. Вони підкоряються лише закону, що гарантує неупередженість судового розгляду та справедливість прийнятих рішень [3, с. 112].

Важливими принципами судочинства є також гласність, змагальність сторін та рівність усіх перед законом. Ці засади створюють умови для відкритого та справедливого розгляду справ.

Право на судовий захист є однією з найважливіших гарантій прав людини. Кожен має можливість звернутися до суду для відновлення порушених прав, що є ознакою демократичної держави [4, с. 56].

Важливим аспектом функціонування судової системи є забезпечення принципу справедливого суду. Цей принцип передбачає право кожної особи на розгляд її справи незалежним і безстороннім судом у розумні строки, що відповідає міжнародним стандартам прав людини.

Суттєву роль у діяльності судової системи відіграє судова практика, яка формується на основі рішень судів. Вона забезпечує однакове застосування норм права та сприяє стабільності правової системи [4, с. 73].

Важливим напрямом розвитку судової системи є впровадження електронного судочинства. Сучасні технології дозволяють спростити доступ до правосуддя, підвищити швидкість розгляду справ та зробити суд більш відкритим для громадян.

Окремо слід звернути увагу на принцип доступності правосуддя. Держава повинна забезпечити такі умови, за яких кожна особа незалежно від матеріального становища може реалізувати своє право на судовий захист. Не менш важливим є питання професійної етики суддів. Судді повинні дотримуватися високих стандартів поведінки, бути незалежними, неупередженими та відповідальними у своїй діяльності [5, с. 90].

Органи прокуратури відіграють важливу роль у забезпеченні законності та правопорядку. Їхня діяльність спрямована на захист інтересів держави, суспільства та громадян.

Основними функціями прокуратури є підтримання публічного обвинувачення, процесуальне керівництво досудовим розслідуванням та представництво інтересів держави в суді [5, с. 34].

Прокуратура здійснює свою діяльність на засадах законності, об'єктивності та незалежності, що є запорукою ефективності її функціонування.

Система органів прокуратури є централізованою та очолюється Генеральним прокурором, що забезпечує єдність її діяльності [6, с. 21].

Важливим напрямом діяльності прокуратури є участь у кримінальному процесі. Прокурор не лише підтримує обвинувачення, але й контролює дотримання прав людини під час розслідування.

Прокуратура також відіграє важливу роль у протидії корупції та іншим правопорушенням, що становлять загрозу для держави та суспільства [6, с. 58].

Значну увагу слід приділити питанню реформування прокуратури, яке спрямоване на підвищення її ефективності, незалежності та відповідності європейським стандартам.

Взаємодія судової системи та органів прокуратури є необхідною умовою ефективного функціонування правової системи. Вони спільно забезпечують реалізацію принципу законності та справедливості.

У сучасних умовах важливого значення набуває реформування судової системи, що передбачає вдосконалення законодавства, оновлення кадрового складу та підвищення рівня довіри громадян до суду [2, с. 101].

Реформи також спрямовані на боротьбу з корупцією, підвищення прозорості діяльності судів та впровадження сучасних стандартів правосуддя.

Важливим є забезпечення доступу до правосуддя, що включає розвиток системи безоплатної правової допомоги та спрощення судових процедур [3, с. 145].

Окрім цього, важливим є питання відповідальності суддів і прокурорів за порушення законодавства. Наявність ефективних механізмів контролю сприяє зміцненню законності [1, с. 158].

У сучасному світі важливу роль відіграє міжнародне співробітництво у сфері правосуддя. Україна активно впроваджує європейські стандарти, що сприяє розвитку правової системи.

Отже, конституційно-правові основи судової системи та органів прокуратури є фундаментом функціонування правової держави. Вони забезпечують реалізацію принципу верховенства права, захист прав і свобод людини, а також стабільність суспільних відносин.

Судова влада виступає гарантом справедливості та правопорядку, тоді як прокуратура забезпечує дотримання законності та представляє

інтереси держави. Їх ефективна взаємодія є необхідною умовою функціонування демократичного суспільства.

У сучасних умовах особливого значення набуває реформування цих інститутів, спрямоване на підвищення їх незалежності, ефективності та довіри громадян. Впровадження нових підходів, використання сучасних технологій та орієнтація на міжнародні стандарти сприяють удосконаленню правової системи.

Таким чином, подальший розвиток судової системи та органів прокуратури є важливим напрямом державної політики, що забезпечує побудову правової, демократичної та соціальної держави, у якій права і свободи людини визнаються найвищою цінністю.

Список використаних джерел:

1. *Конституція України: науково-практичний коментар.* Київ : Юрінком Інтер, 2020. 600 с.

2. *Конституційне право України* / за ред. В. Ф. Погорілка. Київ : Наукова думка, 2019. 720 с.

3. Кравченко В. В. *Конституційне право України.* Київ : Атіка, 2018. 512 с.

4. Шаповал В. М. *Конституційне право України.* Київ : Юрінком Інтер, 2021. 640 с.

5. Закон України “Про прокуратуру”. Київ : Офіційне видання, 2022. 120 с.

6. *Конституційний Суд України: практика та повноваження.* Київ : Право, 2020. 300 с.

7. *Судова система України: навчальний посібник.* Київ : Алерта, 2021. 400 с.

УДК 351:364-786:355.1(477)

Кушнірюк Володимир,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
кандидат психологічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-9842-2639

РИЗИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України актуалізувала завдання відновлення здоров'я, соціальних зв'язків і життєвої самостійності військовослужбовців. Збільшення попиту на психологічну та психосоціальну підтримку, реабілітацію актуалізує потребу у врахуванні ризиків управлінських механізмів її надання.

Психосоціальна реабілітація розуміється як узгоджений процес підтримки психологічного функціонування, соціальної участі та здатності людини самостійно реалізовувати життєві цілі [1]. Психологічна допомога, медична реабілітація, соціальні послуги та професійна адаптація зберігають власні підстави й стандарти надання, але мають узгоджуватися навколо потреб отримувача.

Для публічного управління цей підхід важливий тим, що спрямовує увагу на якість, тривалість і послідовність підтримки, а також на результати, значущі для повсякденного життя. Відтак психосоціальне відновлення слід розглядати як багатокомпонентний напрям публічної політики, що поєднує медичні, психологічні, соціальні й організаційні складники. Досягнення його цілей потребує сталої взаємодії державних органів, військових структур, медичних установ, місцевого самоврядування, служб соціального захисту та інших учасників реабілітаційного процесу. Тому психосоціальна реабілітація в цьому контексті виходить за межі окремого курсу психологічних консультацій: її управлінський вимір охоплює доступність послуг, узгодженість дій установ, підтримку близьких та наступність допомоги під час лікування, повернення до служби або переходу до цивільного життя.

Базові гарантії захисту, підтримки і психосоціальної реабілітації військовослужбовців визначає чітке нормативно-правове поле (табл. 1):

Таблиця 1

Нормативно-правове забезпечення психосоціальної підтримки і реабілітації військовослужбовців

Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20.12.1991 № 2011-XII [2].	Гарантії захисту і допомоги: формують спеціальну правову основу реабілітаційної допомоги. Ці акти необхідно розглядати у взаємозв'язку: соціальні гарантії мають реалізовуватися через доступні організаційні процедури, а медична реабілітація – узгоджуватися з подальшою підтримкою в середовищі.
Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» від 03.12.2020 № 1053-IX [3].	
Постанова Кабінету Міністрів України: Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб від 29.11.2022 № 1338 [4].	Регулює надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їхніх сімей та деяким іншим категоріям осіб. Передбачена нею багаторівнева організація допомоги створює підстави для диференціації послуг і застосовність конкретного механізму визначається встановленими умовами та категоріями отримувачів.
Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» від 02.08.2024 № 881 [5].	Стосується діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Цією постановою утверджується організаційна опора на етапі переходу до цивільного середовища (психологічне консультування, психотерапія або медична допомога), причому кожне втручання має виконувати фахівець відповідної компетентності.
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року» від 29.11.2024 № 1209-р [6].	Задає довгострокову рамку підтримки ветеранів і її значення для реабілітації. Полягає в можливості узгоджувати відновлення з ширшими завданнями переходу до цивільного життя.

Сформовано автором.

Нормативні акти створюють основу для поєднання психологічної допомоги, реабілітації у сфері охорони здоров'я і соціального супроводу і, водночас, стратегічні положення потребують конкретизації в програмах, бюджетних рішеннях і процедурах взаємодії на місцях, адже існують управлінські проблеми та ризики реалізації допомоги на сучасному етапі.

Першою проблемою є фрагментація маршруту допомоги. У наукових працях [7; 8] висвітлено труднощі узгодження різних складників реабілітації. З управлінського погляду критичною є ситуація, коли завершення одного виду допомоги не супроводжується організацією наступного. Виписка із закладу, переведення до іншої установи або звільнення зі служби

можуть змінювати відповідальних осіб і джерела фінансування. Тому предметом контролю має бути також завершеність передачі супроводу.

Другий блок проблем пов'язаний із територіальною доступністю. Навіть за наявності формального права на послугу її отримання залежить від транспортного сполучення, фізичної доступності приміщень, можливості залишити робоче місце або організувати догляд за дитиною. Ці обставини доцільно включати до місцевого оцінювання потреб. Відсутність звернень не можна автоматично трактувати як відсутність потреби: вона може свідчити і про складний доступ або недостатню поінформованість.

Третій ризик – кадрова неспроможність підтримувати тривалий маршрут допомоги. Важливими є не лише чисельність працівників, а й розподіл компетенцій, супервізійна підтримка та час на взаємодію. Варто окремо обліковувати навантаження, пов'язане з координацією складних випадків. Якщо ця робота не відображається в організації праці, вона конкурує з консультаціями й адміністративними завданнями та може виконуватися нерегулярно.

Четвертий ризик стосується довіри. Отримувач повинен розуміти, які відомості збираються, кому передаються і для чого використовуються. Особливої обережності потребує взаємодія допоміжних служб із командуванням і роботодавцями. Пропонується відокремлювати інформацію, потрібну для організації послуги, від змісту терапевтичної роботи, дотримуючись передбачених законом підстав доступу. Розширення цифрового обміну без визначення таких меж здатне послабити готовність звертатися по підтримку.

П'ятий ризик полягає в підміні результативності кількісною звітністю. Кількість консультацій відображає обсяг роботи, але не пояснює, чи вдалося усунути перешкоду для відновлення. Водночас зниження окремого показника психологічного неблагополуччя не завжди означає відновлення соціальної участі. Тому потрібне поєднання даних про доступність, перебіг маршруту та досягнення погоджених цілей. Порівняння установ має враховувати складність випадків і місцеві умови.

Шостий ризик – фінансові проблеми у сфері психосоціальної реабілітації військовослужбовців і він полягає в можливій невідповідності обсягів, структури та регулярності фінансування реальним потребам отримувачів допомоги. За обмежених бюджетних ресурсів виникає загроза переривання реабілітаційних програм, скорочення тривалості супроводу, недостатнього кадрового забезпечення та посилення територіальних відмінностей у доступі до послуг. Залежність окремих заходів від гранто-

вої чи благодійної підтримки додатково ускладнює довгострокове планування, оскільки завершення проєктного фінансування може залишити потреби військовослужбовців без належного забезпечення.

Отже, модернізація публічного управління у сфері психосоціальної реабілітації військовослужбовців в Україні потребує комплексного врахування організаційних, територіальних, кадрових, інформаційних і фінансових ризиків, а також ризику формалізації оцінювання результатів допомоги. Взаємопов'язаність цих чинників зумовлює необхідність узгодження міжвідомчої взаємодії, забезпечення безперервності індивідуального реабілітаційного маршруту, розвитку професійної спроможності надавачів послуг і стабільного ресурсного забезпечення. Визначальними орієнтирами управлінських змін мають стати рівність доступу до підтримки, захист конфіденційності та оцінювання реальних змін у психологічному функціонуванні, соціальній участі й життєвій самостійності отримувачів допомоги.

Список використаних джерел:

1. Титаренко Т. Соціально-психологічна реабілітація особистості: етапи, технології, техніки. *Наукові студії із соціальної та політичної психології.* 2018. Вип. 41 (44). С. 157–167. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713738/

2. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text

3. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text

4. Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2022 № 1338. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1338-2022-%D0%BF#Text

5. Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 № 881. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/881-2024-%D0%BF#Text

6. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text

7. Калинюк Н., Косінський О. Окремі аспекти правового забезпечення й публічного адміністрування медичної реабілітації військовослужбовців. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2025. № 2. С. 79–83. DOI: https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.2.15511

8. Лазор О., Лазор О., Юник І. Публічне управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика.* 2026. № 7. С. 73–86. DOI: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-73-86

УДК 351.07:355.01(477)

Левкун Тетяна,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0578-1051

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження правового режиму воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року стало чинником, який не лише змінив параметри діяльності окремих органів публічної влади, а й зумовив глибинну перебудову тих стійких, повторюваних зв'язків, що визначають функціонування системи публічного управління як цілісності. Ідеться про закономірності співвідношення централізації та децентралізації, розподілу функцій між рівнями влади, швидкості й процедурності ухвалення рішень, характеру взаємодії держави із суспільством. У мирних умовах ці закономірності формувалися поступово й еволюційно; у воєнний час вони трансформуються стрибкоподібно, під тиском екзистенційних загроз, дефіциту ресурсів і часу.

Стійкість держави у період бойових дій визначається передусім спроможністю системи публічного управління зберігати керованість суспільних процесів, забезпечувати життєдіяльність населення та надання базових послуг. На цьому наголошують М. М. Іжа та Л. В. Курносенко, які розглядають систему надання адміністративних послуг і місцеве самоврядування як ключові компоненти стійкості публічного управління та аналізують механізми їх адаптації до воєнних умов [3].

Змінилася закономірність співвідношення централізації та децентралізації. Класичне уявлення про те, що криза неминуче веде до концентрації владних повноважень, підтверджується лише частково. Справді, утворення військових адміністрацій та посилення вертикалі в безпековій, оборонній і мобілізаційній сферах засвідчують централізаційний вектор.

Водночас територіальні громади, сформовані внаслідок децентралізаційної реформи, виявилися одним із найбільш дієвих елементів системи: як доводять І. І. Припхан та Р. І. Щур, у воєнний час вони продемонстрували ефективну взаємодію з органами державної влади, військовими структурами та громадськими об'єднаннями у забезпеченні життєдіяльності населення [4]. Отже, формується закономірність «диференційованої централізації»: концентрація повноважень відбувається вибірково – у сферах безпеки, тоді як соціально-сервісні функції залишаються децентралізованими й навіть розширюються.

Трансформувалася ієрархія функцій публічного управління. Функція забезпечення національної безпеки й оборони набула домінантного значення та стала системоутворювальною для всіх інших: бюджетна, соціальна, гуманітарна, інфраструктурна політика нині оцінюється крізь призму їхнього внеску в обороноздатність і стійкість держави. Поряд із цим актуалізувалися нові функції – евакуаційна, функція підтримки внутрішньо переміщених осіб, захисту критичної інфраструктури, відновлення деокупованих територій. Це свідчить про перехід від функціонально збалансованої моделі до моделі з ієрархізованим, безпеково орієнтованим функціоналом.

Змінилася закономірність ухвалення управлінських рішень. Їх процедурність поступилася місцем оперативності: скорочуються строки погодження, розширюються дискреційні повноваження посадових осіб, частина рішень ухвалюється в умовах неповної інформації. Н. В. Бугас та А. В. Мірошниченко обґрунтовано пов'язують ефективність управлінських рішень воєнного часу з налагодженням узгодженої взаємодії між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, вказуючи також на інституційні прогалини в нормативному забезпеченні адміністративно-територіальної реформи як чинник, що стримує адаптацію держави до умов війни [1]. З правового погляду це означає, що розширення дискреції має компенсуватися посиленням механізмів подальшого (ретроспективного) контролю, підзвітності та антикорупційних запобіжників, інакше оперативність перетворюється на джерело зловживань.

Масове переміщення населення, руйнування адміністративної інфраструктури та безпекові ризики зумовили перенесення значної частини взаємодії громадянина з державою у цифровий простір, а також відхід від жорсткої прив'язки отримання послуг до місця проживання. На роль урядових рішень щодо невідкладності та екстериторіальності надання окремих послуг як чинника адаптації системи адміністративних послуг до воєнного стану вказують М. М. Іжа та Л. В. Курносенко [3].

Посилилася роль мережевих форм управління та комунікативної легітимації влади. Волонтерські ініціативи, бізнес, міжнародні партнери та громадські об'єднання включилися у виконання завдань, які традиційно належали державі, – від логістики гуманітарної допомоги до відновлення інфраструктури.

Компаративний аналіз Г. А. Гончаренко засвідчує, що для успішних моделей антикризового управління (Ізраїль, Хорватія, Грузія, Південна Корея та ін.) спільними є гнучкість і адаптивність системи ухвалення рішень, висока суспільна легітимність влади, забезпечувана постійною комунікацією, а також відхід від суто ієрархічних моделей на користь мережевих та інклюзивних форматів [2]. Дослідниця водночас застерігає від механічного запозичення зарубіжного досвіду без урахування українських реалій [2], що, на нашу думку, є принциповим методологічним орієнтиром.

Таким чином, воєнний стан зумовив не просто пристосування окремих інструментів, а трансформацію базових закономірностей функціонування системи публічного управління, що виявляється у вибірковій (диференційованій) централізації, ієрархізації функцій навколо безпекової домінанти, пріоритеті оперативності над процедурністю, цифровій і екстериторіальній сервісності та посиленні мережевих форм взаємодії держави й суспільства. Децентралізаційна реформа, здійснена до повномасштабного вторгнення, стала одним із чинників стійкості держави, тому повоєнна модель публічного управління має зберегти субсидіарність як базовий принцип, обмеживши централізацію лише сферами, де вона є об'єктивно необхідною.

Список використаних джерел:

1. Бугас Н. В., Мірошниченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.18

2. Гончаренко Г. А. Зарубіжний досвід правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану: уроки для України на третьому році війни. *Актуальні проблеми державного управління.* 2024. № 2 (65). С. 284–301. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15

3. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2023. № 19. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01

4. Припхан І. І., Щур Р. І. Економічні та конституційно-правові аспекти публічного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Т. 2, вип. 19. С. 280–288. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.19.280

УДК 351:004.9:355.01(477)

Лис Андрій,
старший викладач кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

ЦИФРОВІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСТУПНІСТЬ, БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ І ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ

За умов масового внутрішнього переміщення, руйнування фізичної інфраструктури та обмеженої роботи органів влади на прифронтових і деокупованих територіях саме цифровий канал нерідко залишається єдиною можливістю для особи реалізувати право на адміністративну послугу, соціальну виплату чи підтвердження правового статусу. Водночас воєнний контекст оголив і вразливості цифровізації: залежність від енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, загрозу кібератак на державні реєстри, цифрову нерівність окремих груп населення.

Українська модель «держави у смартфоні», сформована до 2022 р., виявила значний запас адаптивності. Позиція України в Індексі розвитку електронного урядування ООН покращилася з 82-го місця у 2018 р. до 46-го у 2022 р., а частка громадян, які користувалися «Дією», зросла з 13 % у 2020 р. до 51,6 % у 2022 р. [2, с. 243].

М. Тимченко слушно констатує, що кризова ситуація не погіршила взаємодію влади і громадян, а стала поштовхом до інтенсивного розвитку нових інструментів комунікації [3].

Проте доступність у правовому вимірі не тотожна технічній наявності електронного сервісу. Особа, яка не має смартфона, стабільного зв'язку, цифрових навичок або електронного підпису, не повинна опинятися в гіршому становищі порівняно з активним користувачем застосунку. Тому вважаємо, що доступність цифрової послуги слід розуміти як гарантовану наявність рівноцінного альтернативного каналу її отримання (ЦНАП, мобільні офіси, законне представництво), а не лише як наявність онлайн-опції.

Війна змістила акцент з кількісного розширення переліку сервісів на здатність підтримувати критичні послуги в умовах руйнувань, знеструмлень і переміщення персоналу. І. Перестюк та Г. Нестеренко пропонують оцінювати цифровізацію публічних послуг у воєнний час за трьома критеріями: спроможністю підтримувати критичні сервіси, захищеністю даних і каналів взаємодії та інтегрованістю міжвідомчих процесів [1, с. 371].

Показово, що безперервність фронт-офісу визначається передусім стабільністю «невидимого» рівня – обміну даними між реєстрами: за даними, які наводять автори, через систему «Трембіта» з моменту запуску до 1 жовтня 2025 р. здійснено 18,1 млрд транзакцій за участі 290 суб'єктів [1, с. 372].

Дослідження M. Gustafsson та співавторів, проведене на українському матеріалі, засвідчує, що стійкість цифрових послуг забезпечується адаптивним врядуванням – узгодженою взаємодією центральної влади, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу [4].

Це підтверджує, що цифрова стійкість є інституційною, а не суто технічною категорією. На нашу думку, у її структурі доцільно виокремлювати чотири складники: технологічний (резервування даних, сегментація доступу, кіберзахист); інфраструктурний (автономне живлення та резервні канали зв'язку для ЦНАП); нормативно-правовий (чітке закріплення відповідальності власників реєстрів і процедур дій на випадок збою); людський (цифрові компетентності службовців і цифрова грамотність громадян).

Вважаємо за доцільне нормативно закріпити: обов'язок суб'єкта надання послуги фіксувати періоди недоступності сервісу; продовження процедурних строків на час збою; обов'язок приймати альтернативні докази (паперові документи, відомості з інших реєстрів) за неможливості цифрової верифікації. Такий підхід узгоджує сервісну логіку цифрової держави з принципами верховенства права та належного врядування.

Отже, в умовах воєнного стану цифрові публічні послуги виконують функцію інфраструктури державної стійкості, тому їхня якість має оцінюватися не кількістю сервісів, а здатністю гарантувати право особи на послугу за будь-яких обставин. Доступність, безперервність і цифрова стійкість є взаємопов'язаними вимірами єдиної системи: доступність без резервних каналів не є повною, безперервність залежить від стабільності реєстрової взаємодії, а стійкість має технологічний, інфраструктурний, нормативно-правовий і людський складники. Пріоритетом законодавчого розвитку має стати гібридна модель надання послуг і правовий

режим недоступності цифрового сервісу, що унеможливлює перекладання технічних ризиків на громадян.

Список використаних джерел:

5. Перестюк І. М., Нестеренко Г. П. Цифровізація публічних послуг в Україні в умовах дії воєнного стану: безпековий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. С. 369–374. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.369

6. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 241–246. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241

7. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2022. № 17. С. 834–866. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/761

8. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, no. 3. Article 102056. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056

УДК 351:37:004.9

Листопад Олексій,
завідувач кафедри дошкільної педагогіки,
доктор педагогічних наук, професор,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3121-324X
Мардарова Ірина,
доцент кафедри дошкільної педагогіки,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8899-2830

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Проблематика цифрової трансформації публічного управління пов’язана із ширшими процесами цифровізації держави та суспільства [1, с. 59–65] Важливим орієнтиром є Концепція розвитку електронного урядування в Україні, яка визначає цифрові технології як інструмент

підвищення ефективності державного управління, якості публічних послуг та взаємодії держави і громадян [5, с. 601–608]. У сфері освіти цифровізація спрямована не лише на впровадження окремих інформаційних систем, а й на формування цілісного цифрового середовища управління та надання освітніх послуг. У контексті територіальної громади цифрові інструменти публічного управління освітою можна розглядати як сукупність технологічних і організаційних засобів, за допомогою яких забезпечуються інформаційна взаємодія, управління освітніми ресурсами, моніторинг якості та доступності освіти, комунікація з громадськістю, координація діяльності закладів освіти та підтримка управлінських рішень [5, с. 601–608].

Одним із ключових напрямів є використання цифрових систем управління освітніми даними [4, с. 89–101]. Актуальна інформація про мережу закладів освіти, контингент здобувачів освіти, кадрове забезпечення, матеріально-технічні ресурси, потреби внутрішньо переміщених осіб та доступність освітніх послуг створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Водночас ефективність таких систем залежить не тільки від технічних можливостей, а й від якості даних, їх актуальності, захищеності та здатності органів управління використовувати їх для стратегічного планування.

Важливе значення мають електронні сервіси та цифрові канали комунікації між органами місцевого самоврядування, закладами освіти, педагогами, батьками та громадськістю. Офіційні вебсайти, електронні кабінети, цифрові платформи, системи електронного документообігу та інші комунікаційні інструменти сприяють оперативному поширенню інформації й забезпечують доступ громадян до публічних освітніх послуг. В умовах воєнного стану означене особливо важливо для швидкого інформування населення про зміни в організації освітнього процесу, безпекові заходи, можливості дистанційного навчання та функціонування закладів освіти.

Окремим напрямом є цифровий моніторинг доступності та якості освітніх послуг [3, с. 164–173]. Територіальні громади можуть використовувати узагальнені цифрові дані для виявлення проблемних ділянок: недостатньої забезпеченості технічними ресурсами, обмеженого доступу до мережі Інтернет, кадрового дефіциту, нерівномірного охоплення дистанційним навчанням тощо. Такий підхід дає змогу переходити від реактивного управління до більш системного прогнозування потреб громади. Цифрові технології також створюють передумови для мережевої взаємодії закладів освіти в межах територіальної громади. Спільне викорис-

тання цифрових освітніх ресурсів, проведення онлайн-заходів, професійна комунікація педагогічних працівників та обмін методичними матеріалами сприяють збереженню освітніх зв'язків навіть за умов фізичної розосередженості учасників освітнього процесу, що особливо актуально для громад, які зазнали значних демографічних і соціальних змін унаслідок війни.

Важливим ресурсом стають і цифрові інструменти громадської участі. Електронні консультації, онлайн-опитування, цифрові платформи взаємодії та інші форми комунікації можуть використовуватися для вивчення освітніх потреб мешканців громади. Залучення батьків, педагогів, здобувачів освіти та представників громадськості до обговорення освітніх питань сприяє підвищенню прозорості управління та формуванню довіри до органів місцевого самоврядування.

Особливої уваги потребує використання аналітичних технологій та штучного інтелекту [2, с. 10–17]. У перспективі інструменти аналізу даних можуть використовуватися для виявлення тенденцій у розвитку освітньої мережі, прогнозування потреб у педагогічних кадрах, оцінювання навантаження на освітню інфраструктуру та моделювання різних управлінських сценаріїв. Водночас використання штучного інтелекту у публічному управлінні потребує чітких правил щодо захисту персональних даних, прозорості алгоритмічних рішень, людського контролю та відповідального використання технологій.

Для забезпечення стійкості територіальних громад принциповим є розуміння того, що цифровізація не може зводитися до механічного переведення паперових процедур в електронну форму. Йдеться про трансформацію самої логіки управління: від фрагментарного реагування на проблеми до системного управління на основі даних, від ізольованої діяльності окремих установ до цифрової взаємодії суб'єктів освітньої екосистеми, від переважно адміністративної комунікації до партнерської взаємодії з громадою. Стійкість територіальної громади доцільно пов'язувати з її здатністю зберігати доступність освітніх послуг, швидко адаптувати управлінські процеси до кризових змін, підтримувати комунікацію між суб'єктами освітньої системи та забезпечувати відновлення освітньої інфраструктури. Цифрові інструменти можуть посилювати кожен із цих компонентів за умови належного ресурсного, кадрового та нормативного забезпечення.

Водночас цифрова трансформація породжує низку ризиків. Серед них – цифрова нерівність між населеними пунктами та соціальними групами, недостатня цифрова компетентність працівників органів управління та педагогів, кіберзагрози, ризики порушення конфіденційності

даних, залежність від технічної інфраструктури та цифрових платформ. Тому цифрова стійкість громади передбачає не лише наявність технологій, а й здатність забезпечити їх безпечне, безперервне та доступне використання.

На нашу думку, цифрові інструменти публічного управління освітою доцільно інтегрувати в єдину цифрову екосистему територіальної громади, у якій поєднуються управлінські дані, електронні сервіси, освітні платформи, цифрові канали комунікації, аналітичні інструменти та механізми громадської участі. Така екосистема має функціонувати на принципах доступності, безпеки, відкритості, сумісності цифрових ресурсів, орієнтації на потреби громадян та відповідального використання даних.

Отже, цифрові інструменти публічного управління освітою є не лише засобом оптимізації управлінських процедур, а й стратегічним ресурсом забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану. Їх системне використання сприяє оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, безперервності освітніх послуг, ефективному розподілу ресурсів, посиленню комунікації та розвитку партнерської взаємодії між органами публічної влади, закладами освіти й громадськістю. Водночас стійке цифрове управління потребує не фрагментарного впровадження окремих технологій, а формування цілісної цифрової екосистеми громади, здатної адаптуватися до кризових змін, забезпечувати доступність освіти та підтримувати відновлення людського потенціалу. Саме така трансформація створює підґрунтя для переходу від кризового реагування до стратегічного управління розвитком територіальних громад у воєнний і післявоєнний періоди.

Список використаних джерел:

1. Кулик А. Стійкість територіальних громад як фактор зміцнення національної безпеки. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. № 2 (7). С. 59–65. DOI: https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-9

2. Листопад О. А., Мардарова І. К. Методика підготовки майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності у системі дошкільної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки.* 2021. Вип. 3 (47) С. 10–17. DOI: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2021-3-47-10-18

3. Листопад О., Мардарова І. Підготовка майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності закладів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університет. Педагогічні науки.* Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2021. № 56. С. 164–173. DOI:10.31909/26168812.2021-(56)-19

4. Листопад О., Мардарова І. Формування управлінської культури майбутніх педагогів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Педагогічні науки.* Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2022. № 58. С. 89–101. DOI: 10.31909/26168812.2022-(58)-1

5. Семенець-Орлова І., Русинюк М. Впровадження цифрових інструментів для забезпечення стійкості публічного управління у сфері вищої освіти. *Наукові перспективи.* 2026. № 2 (68). С. 601–608. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-601-608

УДК 35.07:351.86"364"(477)

Лопушинський Іван,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений працівник освіти України,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-7460-7476

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації на суверенну територію України створило безпрецедентні виклики для вітчизняної системи публічного управління. Якщо на початковому етапі воєнно-політичної кризи головним завданням органів державного управління та органів місцевого самоврядування залишалося оперативне реагування на загрози, то в умовах екзистенційного конфлікту виникає потреба в розбудові системної інституційної стійкості.

Тривала російсько-українська війна вимагає від архітектури публічної влади здатності не просто протистояти руйнівним зовнішнім шокам, а й безперервно функціонувати, гнучко адаптувати власні управлінські процедури, зберігати керованість соціально-економічними процесами та забезпечувати високу якість надання публічних послуг.

У зв’язку з цим виникає потреба наукового переосмислення механізмів трансформації управлінських процесів та алгоритмів ухвалення рішень в органах публічної влади України.

Проблематика функціонування державних інституцій в екстремальних та надзвичайних умовах є предметом дослідження багатьох провідних вітчизняних науковців – представників науки державного управління. Питання кризового управління, розбудови безпекового середовища та інституційної адаптивності висвітлено в працях В. Бакуменка, В. Гурковського, І. Грицяка, Т. Булай, А. Ліпенцева та ін. Водночас виклики тривалої гібридної та конвенційної війни високої інтенсивності потребують поглибленого аналізу саме в контексті збереження стійкості публічного сектору України.

У цьому контексті мета нашого дослідження полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні пріоритетних напрямів трансформації управлінських процесів та механізмів ухвалення рішень в органах публічної влади України для забезпечення їх інституційної стійкості в умовах тривалого воєнного стану.

Як відомо, інституційна стійкість у публічному секторі концептуалізується як спроможність системи органів публічної влади зберігати свої фундаментальні функції, цілісність, нормативно-правову легітимність та кадрово-ресурсний потенціал в умовах критичного навантаження. Досвід функціонування Української держави під час воєнного стану свідчить, що інституційна стійкість спирається на три ключові виміри: структурно-функціональну адаптивність, цифрову трансформацію та кадрово-психологічний потенціал.

У цьому зв’язку першочергової ваги набуває трансформація процесів ухвалення управлінських рішень. У класичних умовах бюрократичні процедури спираються на багаторівневе узгодження та жорсткий регламент, що гарантує юридичну чистоту, проте знижує оперативність. В умовах воєнного стану процедура ухвалення рішень зазнала суттєвої децентралізації та прискорення. Пріоритетом стало застосування принципу «гнучкості», що передбачає: скорочення ланцюгів узгодження нормативно-правових та оперативно-розпорядчих актів; передання частини операційних повноважень на рівень військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування; упровадження ризик-орієнтованого підходу під час планування заходів цивільного захисту, безпеки інфраструктури та бюджетного перерозподілу.

В умовах війни суттєвого значення набувають оптимізація та диджиталізація управлінських процедур. Ключовим чинником, що забезпечив збереження керованості державою в стані фізичної загрози (ракетні обстріли, окупація окремих територій, релокація органів влади), стала цифрова інфраструктура. Перехід на електронний документообіг,

застосування хмарних технологій для захисту реєстрів, а також дистанційні форми колегіального ухвалення рішень (засідань урядів, місцевих рад, комісій) дозволили уникнути паралічу виконавчої та законодавчої гілок влади. Цифрова платформа «Дія» та міжвідомча електронна взаємодія демонструють, що цифровізація є інструментом збереження державної спроможності під час криз.

Проте, на наше глибоке переконання, в умовах війни першочергового значення набуває проблематика збереження людського капіталу та забезпечення кадрової безпеки. Збереження інституційної пам'яті та спроможності кадрів є найскладнішим аспектом інституційної стійкості. Органічний відтік кадрів унаслідок мобілізації, вимушеної міграції за кордон та релокації фахівців сформував дефіцит кваліфікованих публічних службовців.

Саме тому трансформація кадрового менеджменту в умовах війни вимагає:

- запровадження гнучких режимів роботи (дистанційна, гібридна);
- системного розширення компетенцій посадовців;
- упровадження програм психоемоційної підтримки та запобігання професійного вигорання;
- оптимізації штатної чисельності без втрати якості виконання державних функцій.

Попри війну, вимагають свого вдосконалення й процеси взаємодії публічної влади з громадянським суспільством та бізнесом. Інституційна стійкість неможлива винятково всередині державного апарату. Забезпечення життєдіяльності громад в умовах війни спирається на синергію органів публічної влади, волонтерських організацій, благодійних фондів та приватного сектору. Створення мережевих моделей управління забезпечує мобілізацію ресурсів для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, допомоги внутрішньо переміщеним особам та підтримки Збройних сил України.

Таким чином, трансформація управлінських процесів в умовах тривалого воєнного стану довела, що традиційні жорсткі бюрократичні моделі поступаються місцем адаптивному, цифровому та мережевому публічному управлінню. Інституційна стійкість органів публічної влади України забезпечується за рахунок гнучкості ухвалення рішень, цифровізації робочих процесів, збереження кадрово-ресурсного потенціалу та налагодження ефективного діалогу з громадянським суспільством.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на концептуалізацію посткризового відновлення інституцій та імплементацію європейських

стандартів належного врядування в управлінську практику держави в період переходу від воєнного стану до мирної відбудови України.

Список використаних джерел:

5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 25.09.2026).

6. Грицяк І. А., Красівський О. Ж. *Публічне управління в умовах сучасних глобальних та регіональних викликів* : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 312 с.

7. *Державна служба в умовах війни: адаптація, виклики та перспективи розвитку* : аналіт. доп. / за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : НАДС, 2023. 84 с.

8. Куйбіда В. С., Бакуменко В. Д., Ковбасюк Ю. В. *Національна безпека України: стратегічні пріоритети та публічне управління* : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2021. 296 с.

9. Серьогін С. М., Шарпов В. В. Цифровізація публічного управління як фактор забезпечення інституційної стійкості держави в умовах кризових станів. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. С. 45–52.

УДК 351.07:001.891:355.01

Луцький Роман,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
доктор юридичних наук, професор,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9558-3699

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВІД КЛАСИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ДОКАЗОВОГО ВРЯДУВАННЯ

Класичний методологічний інструментарій науки публічного управління – нормативно-інституційний, структурно-функціональний, системний та порівняльний підходи – формувався з розрахунку на відносно стабільне середовище, тривалий цикл вироблення політики та відкритий доступ до даних. Воєнний стан порушує кожну з цих передумов: стискається час на ухвалення рішень, частина управлінської інформації набуває обмеженого доступу, змінюється розподіл повноважень між органами влади, а суспільство висуває підвищені вимоги до легітимності та результативності кожного управлінського кроку.

П. М. Петровський слушно звертає увагу на те, що в умовах повномасштабної війни особливої гостроти набуває саме проблема наукового

обґрунтування публічно-управлінської діяльності, оскільки зростає спокуса спрощувати управлінські рішення, пояснювати їхню неефективність зовнішніми чинниками й підміняти аналіз популістськими формами [1].

Першим напрямом трансформації є усвідомлення меж класичних підходів. Нормативно-інституційний аналіз дає змогу зафіксувати зміну компетенцій і процедур, однак не відповідає на питання про реальні наслідки цих змін для громадян і держави.

Як показує В. Ф. Пузирний, воєнний стан зумовлює не лише зміну порядку реалізації публічної влади, а й модифікацію її інституційної конфігурації, перерозподіл повноважень між гілками влади та трансформацію механізмів підзвітності й контролю, що потребує вироблення критеріїв конституційної допустимості таких змін [2].

Другий напрям – епістемологічний зсув від «знання про норму» до «знання про ефект». П. М. Петровський виокремлює три рівні наукового обґрунтування публічно-управлінської діяльності: встановлення емпіричної достовірності знання, визначення концептуальних засад діяльності та формування стратегій розвитку публічної сфери, яким відповідають критерії істинності, раціональності та значущості [1].

Вважаємо, що ця тріада фактично збігається з логікою доказового врядування: емпірична достовірність забезпечує доказову базу рішення, раціональність – його узгодженість із правовими приписами та цілями політики, а значущість – його соціальну легітимність у воєнний час.

Третій напрям – інституціоналізація доказового підходу в умовах крихкості. Дослідження Німецького інституту оцінювання розвитку (DEval) та Української асоціації оцінювання, присвячене зміцненню доказового ухвалення рішень у крихких і конфліктних державах, розглядає національну систему оцінювання України як кейс у контексті відбудови та процесу вступу до ЄС [4].

Методологічно важливо, що автори обирають якісний аналіз кейсу, тобто визнають обмеженість суто кількісних методів за умов війни. Водночас огляд публічного врядування України, підготовлений ОЕСР, констатує, що попри надзвичайний тиск війни державні інституції зберегли функціональність, продовжували надавати публічні послуги та підтримували реформи; огляд охоплює шість взаємопов'язаних сфер – інституційну стійкість, стратегічне планування й координацію, інформаційну доброчесність, участь громадян, державну службу та використання штучного інтелекту [3].

Узагальнення наведених джерел і власний аналіз дають підстави виокремити такі методологічні зрушення, що визначають перехід до доказового врядування в умовах воєнного стану:

1) перехід від тривалих циклів оцінювання *ex ante* та *ex post* до адаптивних, ітеративних процедур – швидких оцінювань доказової бази, постійного моніторингу та коригування рішень у режимі, наближеному до реального часу;

2) мультиметодність і тріангуляція джерел (адміністративні дані, дані цифрових публічних сервісів, соціологічні опитування, експертні інтерв'ю), що компенсують обмеженість доступу до окремих масивів інформації;

3) етика та безпека даних як складова методології: дослідник має забезпечувати баланс між вимогами прозорості й потребами національної безпеки, керуючись принципом мінімально необхідного розкриття інформації;

4) включення правової рамки до критеріїв доказовості: ефективне, але конституційно недопустиме рішення не може вважатися обґрунтованим, тому оцінка пропорційності та законності має бути вбудована в дизайн дослідження [2];

5) інституційне закріплення аналітичної функції – розвиток аналітичних підрозділів органів влади, систем оцінювання політик і партнерства з академічною спільнотою, а також відповідальне використання інструментів штучного інтелекту за умови збереження людського контролю [3; 4].

Водночас доказове врядування в умовах війни має власні ризики: вибіркове використання даних для легітимації вже ухвалених рішень («доказовий популізм»), надмірна секретизація інформації, що унеможливлює незалежну перевірку, та зниження стандартів доказовості під тиском терміновості. Мінімізувати ці ризики дає змогу трирівнева модель обґрунтування управлінського рішення, яку ми пропонуємо: нормативно-правовий рівень (допустимість рішення з погляду верховенства права), емпіричний рівень (доведена або очікувана ефективність) та ціннісний рівень (легітимність і збереження довіри суспільства).

Таким чином, воєнний стан виявив обмеженість класичних методологічних підходів, зорієнтованих на стабільне середовище, і зумовив зміщення предмета досліджень від статичного аналізу норм до динамічного вивчення інституційних змін та їхніх наслідків. Доказове врядування в умовах війни не може бути механічним перенесенням моделей, сформованих у мирний час: воно потребує адаптивності, мультиметодності, вбудованих етичних і безпекових стандартів та обов'язкової правової складової. До того ж запропонована трирівнева модель (нормативно-правовий, емпіричний, ціннісний рівні) поєднує юридичну та управлін-

ську перспективи і може слугувати методологічною основою як для наукових досліджень, так і для практики ухвалення рішень органами публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Петровський П. М. Актуальність наукового обґрунтування публічно-управлінської діяльності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2022. Т. 15, № 2 (30). С. 1–13. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jan/29787/verstka30-3-15.pdf

2. Пузирний В. Ф. Конституційно-правові трансформації статусу та повноважень органів публічної влади в умовах воєнного стану в Україні. *Право та державне управління*. 2025. № 4. С. 35–40. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2025.4.4

3. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en

4. Wagner R., Krasovska O., Gryga V., Köder M., Lupashko I., Margolina L., Nedzvedska V. *Strengthening Evidence-Based Decision Making in Fragile and Conflict-Affected States: Insights from Ukraine's National Evaluation System*. DEval Discussion Paper 3/2025. Bonn : German Institute for Development Evaluation (DEval), 2025. URL: https://www.deval.org/en/publications/insights-from-ukraines-national-evaluation-system

УДК 351:620.9:352(477)

Маєвський Юрій,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6223-1641

УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВНИМ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БАЗОВИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Перерви в енергопостачанні в умовах воєнного стану впливають на доступність води, тепла, медичної допомоги та інших послуг, від яких залежить життєдіяльність населення. На рівні територіальної громади енергетична безпека набуває конкретного управлінського змісту: потрібно забезпечити роботу необхідних установ і комунальних підприємств за тимчасової втрати основного живлення. Придбання резервного обладнання є лише частиною цього завдання. Його виконання потребує узгодження пріоритетів, експлуатаційних витрат, підготовки персоналу та відповідальності за збереження послуг.

Метою тез є обґрунтування підходу до управління резервним енергозабезпеченням базових послуг територіальних громад в умовах воєнного стану. Основну увагу зосереджено на рішеннях, які пов'язують наявність джерела резервного живлення з фактичною спроможністю надавати послугу. Базовими в межах запропонованого підходу вважаємо послуги, припинення яких створює безпосередні ризики для життя, здоров'я або належних умов проживання населення.

Нормативним орієнтиром є Закон України «Про критичну інфраструктуру», який визначає засади її захисту та функціонування відповідної державної системи [1]. Водночас використання поняття базових послуг у цих тезах не означає автоматичного віднесення кожного комунального об'єкта до критичної інфраструктури. Визначення його правового статусу здійснюється за встановленими процедурами. Для місцевого управління важливо враховувати суспільні наслідки перерв у роботі об'єктів незалежно від того, чи завершено їх категоризацію.

У працях О. М. Суходолі забезпечення стійкості критичної енергетичної інфраструктури розглядається у зв'язку з підтриманням життєдіяльності громад та заходами на різних етапах кризового реагування [2]. Такий підхід дозволяє оцінювати місцеві рішення через збереження необхідних функцій. На нашу думку, його практичним продовженням може бути планування резервного живлення за потребами конкретних послуг. При цьому обладнання, персонал, забезпечення витратними матеріалами та процедури реагування мають розглядатися як взаємопов'язані умови готовності.

Вихідним рішенням пропонуємо визначати мінімально необхідний обсяг кожної послуги під час перерви в енергопостачанні. Для цього відповідальні працівники громади разом із керівниками установ і підприємств мають зіставити потреби населення з можливостями наявних систем. Наприклад, для водопостачання потрібно з'ясувати, які процеси забезпечують необхідний обсяг подачі води та які з них залежать від електроенергії. Технічні параметри резервування повинні встановлювати компетентні фахівці на основі цих потреб і вимог безпеки.

Пріоритетність фінансування доцільно обґрунтовувати тяжкістю наслідків припинення послуги, кількістю її користувачів, наявністю доступної альтернативи та підготовленістю об'єкта до резервування. Окремої уваги потребують установи, що обслуговують людей, які не можуть самостійно подбати про свої потреби. За обмеженого бюджету такий відбір до-

помагає пояснити черговість заходів. Рішення слід переглядати, якщо змінюються чисельність населення, стан інфраструктури або доступність послуги в сусідніх населених пунктах.

Наступним завданням є перевірка готовності резервного енергозабезпечення до використання. Для кожного об'єкта доцільно вести облік обладнання, строків обслуговування, результатів перевірок і невиконаних заходів. Наявність джерела живлення потрібно зіставляти з можливістю його належного підключення, забезпеченням необхідними ресурсами та підготовленістю працівників. Підсумком такої перевірки має бути перелік конкретних дій для усунення недоліків із визначеними строками й відповідальними. Відомості про готовність слід регулярно оновлювати.

Фінансове планування повинно охоплювати весь період використання резерву. До придбання обладнання необхідно оцінити витрати на його встановлення, технічне обслуговування, ремонт, витратні матеріали та підготовку персоналу. Отримання обладнання як допомоги також потребує визначення джерел покриття експлуатаційних витрат. Управлінський вибір між можливими рішеннями доцільно здійснювати з урахуванням вартості підтримання потрібної послуги й доступності обслуговування. Дешевше придбання може втратити переваги, якщо громада не здатна забезпечити подальшу експлуатацію.

Організаційна готовність потребує розподілу завдань між органом місцевого самоврядування, керівником об'єкта та його технічним персоналом відповідно до їхніх повноважень. Слід визначити порядок повідомлення про перерву, прийняття рішення щодо використання резерву, обліку ресурсів і відновлення звичайного режиму. Потрібно також передбачити заміщення відповідальних працівників. Документований порядок взаємодії дозволяє зменшувати залежність від присутності окремої людини та своєчасно передавати інформацію про потребу в додатковій підтримці.

Якщо громади планують спільне використання ресурсів, необхідно заздалегідь погодити умови їх залучення та розподіл витрат. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає можливість об'єднання коштів місцевих бюджетів і комунального майна для виконання спільних проєктів [3, ст. 6]. Звідси випливає можливість розглядати спільне забезпечення обслуговування або інших потреб резервування в межах належно оформлених домовленостей. Водночас планування має враховувати ситуацію, коли допомога одночасно потрібна кільком громадам.

Перевіряти готовність пропонуємо через погоджені навчальні заходи, які відтворюють організаційні умови перерви в енергопостачанні. Технічні випробування мають проводитися уповноваженими фахівцями з дотриманням установлених вимог. Для управлінської оцінки важливо з'ясувати, чи своєчасно поінформовано відповідальних, чи доступні потрібні ресурси та чи зберігається визначений обсяг послуги. Виявлені недоліки слід включати до плану коригувальних заходів. Завершення перевірки не може означати закриття питання, якщо необхідні зміни залишилися невиконаними.

Результативність місцевої програми доцільно оцінювати за тривалістю перерв у послугах, часом відновлення їх мінімально необхідного обсягу, часткою об'єктів із підтвердженою готовністю резерву та виконанням заходів після перевірок. Число придбаних установок може характеризувати забезпеченість, але недостатнє для оцінки безпеки населення. За підсумками фактичних перерв потрібно уточнювати пріоритети й витрати. Узагальнені результати варто пояснювати громаді, дотримуючись вимог щодо захисту відомостей з обмеженим доступом.

Отже, резервне енергозабезпечення базових послуг доцільно організовувати як постійний процес управління готовністю. Запропонований підхід поєднує визначення необхідного обсягу послуг, відбір пріоритетів, забезпечення експлуатації та перевірку результату. Його застосування має посилювати місцеву складову енергетичної безпеки через збереження життєво необхідних функцій громади в умовах воєнного стану. Подальше обґрунтування конкретних рішень потребує даних щодо стану об'єктів, потреб користувачів і фактичних витрат на резервування.

Список використаних джерел:

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Суходоля О. М. Стійкість критичної енергетичної інфраструктури та життєдіяльність громад : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2024. 160 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.04

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 35.07:355.01

Максютенко Валерій,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Левкун Тетяна,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0578-1051

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖ ІНСТИТУЦІЙНОЮ СТАЛІСТЮ ТА СИСТЕМНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ

Держава мусить зберегти безперервність урядування, надання публічних послуг і демократичну легітимність, водночас радикально змінюючи пріоритети, процедури та розподіл повноважень. Саме ця подвійність формує центральну дослідницьку проблему: де проходить межа між необхідною адаптацією системи та її неконтрольованою деформацією, і чи можуть сталість та трансформація бути не антагоністами, а взаємодоповнювальними властивостями воєнного врядування.

Класичне розуміння стійкості держави як здатності утримувати територію та забезпечувати дію законів сьогодні доповнюється динамічним виміром: стійкою визнається система, що не лише чинить опір шокам, а й трансформується під їхнім впливом.

М. Масик-Бєсова слушно наголошує, що воєнні, безпекові та гуманітарні кризи діють кумулятивно, утворюючи ланцюгову реакцію викликів; первинним дестабілізатором є воєнна криза, проте саме гуманітарні та безпекові її наслідки створюють критичне навантаження на органи публічної влади [1, с. 610–612]. Звідси випливає, що оцінювати якість воєнного управління лише за критерієм «збереження статус-кво» методологічно некоректно.

За оцінкою ОЕСР, попри екстраординарний тиск війни, Україна зберегла функціонування інституцій, безперервність надання публічних послуг і продовжила реалізацію реформи державного управління та євроін-

теграційного порядку денного; водночас війна поглибила структурні вразливості – зниження суспільної довіри, фіскальне перевантаження та прогалини стратегічної координації [3]. Отже, сталість не є автоматичною гарантією ефективності: вона лише створює «запас міцності», який потребує постійного відтворення.

До 24 лютого 2022 року в Україні було утворено 1469 територіальних громад, сформовано багаторівневу систему планування регіонального розвитку та істотно розширено місцеву фінансову базу; саме це дало змогу субнаціональним органам влади швидко адаптувати заходи реагування до локальних потреб і стати опорою цивільного захисту [4].

Водночас війна загострила диспропорції в адміністративній, кадровій та фіскальній спроможності громад [4].

А. Матвійчук обґрунтовує, що внаслідок цих процесів сформувалася нова модель місцевого врядування, яка поєднує механізми децентралізації з елементами безпекового та кризового управління, а інституційна стійкість громад стала однією з передумов збереження демократичної стабільності [2, с. 236–237, 247].

Принципово важливо, що стаття 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» не допускає припинення повноважень органів місцевого самоврядування, а отже, законодавець свідомо закріпив сталість локальної демократії як частину архітектури воєнного врядування.

Тимчасове посилення вертикалі (військові адміністрації, спрощені процедури, обмеження доступу до інформації, особливі режими закупівель і кадрових призначень) є виправданою реакцією на загрози, однак за відсутності чітких меж здатне перетворитися на довготривалий «режим ручного управління». ОЕСР звертає увагу на те, що окремі воєнні адаптації адміністративних процедур негативно позначилися на прозорості та відкритості, і рекомендує застосовувати обмеження пропорційно та скасовувати їх, щойно це дозволять обставини [3]. На нашу думку, саме *принцип оборотності надзвичайних заходів* має стати нормативним критерієм розмежування легітимної трансформації та інституційної деформації.

Публічне управління в умовах війни доцільно розглядати як систему трьох взаємопов'язаних контурів: *1) нормативно-конституційного*, що забезпечує сталість засад правової держави, розподілу влади, місцевого самоврядування та прав людини і змінюється лише в межах, прямо дозволених Конституцією; *2) адаптивно-операційного*, у межах якого допускається швидке перелаштування процедур, комунікацій і ресурсних

потоків (цифрові сервіси, дублювання реєстрів у хмарній інфраструктурі, субсидіарність ухвалення рішень, інтеграція волонтерських мереж) [1, с. 612–613]; *3) стратегічно-трансформаційного*, що спрямовує зміни на досягнення довгострокових цілей – післявоєнного відновлення, вступу до ЄС і зміцнення спроможності публічної служби [3; 4]. Сталість першого контуру є умовою легітимності змін у другому та третьому; натомість гнучкість другого контуру захищає перший від руйнування під тиском криз.

З цієї моделі випливають практичні орієнтири: інституціоналізація процедур періодичного перегляду воєнних обмежень (*sunset clauses*) з публічним звітуванням; збалансування ролі військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування через чіткий перелік делегованих повноважень і строків їх дії; цільова підтримка громад з найнижчою кадровою та фіскальною спроможністю; збереження відкритості даних і механізмів громадської участі як інструментів відновлення суспільної довіри.

Отже, інституційна сталість і системна трансформація у воєнних умовах не є взаємовиключними: стійкою є така система публічного управління, що зберігає своє конституційне ядро, водночас динамічно оновлюючи операційні механізми. Ключовим критерієм легітимності воєнних змін має бути принцип оборотності надзвичайних заходів у поєднанні з пропорційністю та прозорістю.

Список використаних джерел:

1. Масик-Бєсова М. З. Вплив воєнних, безпекових та гуманітарних криз на інституційну стійкість держави. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. № 10. С. 609–613. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.609

2. Матвійчук А. В. Трансформація місцевого врядування в Україні в умовах воєнного стану: виклики інституційної стійкості територіальних громад. *Політологічний вісник.* 2026. Т. 100, № 3. С. 236–253. DOI: 10.17721/2415-881X.2026.100.3.236-253. URL: https://zpv.knu.ua/index.php/pb/article/view/471

3. OECD. *Public Governance Review of Ukraine.* OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en

4. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance.* OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

УДК 351:004:342.9

Малімон Віталій,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
кандидат наук з державного управління, доцент,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0446-3902

ПРАВО НА ЛЮДСЬКИЙ КОНТАКТ У ЦИФРОВІЙ ДЕРЖАВІ: ОБҐРУНТУВАННЯ ГАРАНТІЙ ДЛЯ ОСІБ, ПОСТРАЖДАЛИХ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ

Актуальність теми. Цифровізація публічних послуг підтримує доступ до державної допомоги в умовах війни, проте можливість подати електронну заяву ще не гарантує можливості пояснити обставини, які не передбачені її формою. Утрата документів, розбіжності реєстрових даних або потреба в допомозі можуть перетворити автоматизовану процедуру на перешкоду реалізації права. Тому предметом дослідження є процедурний перехід від автоматизованої взаємодії до змістовної участі працівника.

Мета – обґрунтувати авторську концепцію «*права на людський контакт*» і гарантії її реалізації для осіб, постраждалих внаслідок війни. Теоретичною основою є дослідження цифрових адміністративних тягарів, які дають змогу визначити труднощі взаємодії з державою та обґрунтувати участь працівника як засіб їх подолання.

R. Peeters [9] пов’язує цифрові адміністративні тягарі з витратами на розуміння процедур, виконання вимог і психологічними витратами громадян, а M. Hegemann та A. Ritz [8] систематизують їхні технологічні, організаційні й індивідуальні чинники. H. Palukka та співавтори [7] виявляють зв’язок цифрових труднощів із переживаннями виключення й недовіри серед осіб, які проходять реабілітацію у сфері психічного здоров’я. Ці праці пояснюють ризики цифровізації, проте не дають підстав безпосередньо поширювати висновки на всіх постраждалих від війни.

Дослідник L. Enqvist [6] наголошує на необхідності компетентностей та організаційних умов для змістовного людського нагляду за штучним інтелектом (ШІ). Водночас дослідження стосується проєкту AI Act, а

нагляд за системою не тотожний доступу заявника до працівника. T. Burlay [5] розкриває внесок цифрових технологій у забезпечення стійкості системи соціального захисту України, однак це не означає, що кожна процедура є доступною для кожної особи.

М. Думчиков обґрунтовує потребу в консультаційній підтримці внутрішньо переміщених осіб, хоча термінологічні неточності обмежують використання порівняльних узагальнень [1, с. 339, 341]. Т. Левкун та А. Лис описують практики допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) в Івано-Франківську, які мають локальний характер [2, с. 1197].

Узагальнення розглянутих підходів дає підстави пов'язати гарантії людської участі з можливістю заявника отримати допомогу, пояснити індивідуальні обставини та ініціювати перевірку автоматизованого рішення. Для осіб, постраждалих внаслідок війни, ці можливості набувають особливого значення через перешкоди, які стандартна цифрова процедура може не враховувати. Їх поєднання становить основу запропонованої авторської концепції «права на людський контакт», зміст якої потребує визначення та розмежування із суміжними поняттями.

Право на людський контакт у цифровій державі пропонуємо визначати як комплексну процедурну гарантію доступної та своєчасної взаємодії з компетентним працівником для отримання допомоги, врахування юридично значущих обставин або перевірки автоматизованого рішення. Це авторська концепція розвитку правового регулювання, а не констатація вже закріпленого під такою назвою самостійного права.

Людський контакт передбачає двосторонню комунікацію для предметної допомоги або передання справи компетентному суб'єкту зі збереженням матеріалів. Змістовний людський перегляд охоплює самостійну оцінку підстав ухвалення рішення, даних і заперечень заявника, а також наявність повноважень для виправлення помилок.

Особи, постраждалі внаслідок війни, розглядаються як аналітична категорія заявників, яким пов'язані з війною обставини перешкоджають отримувати послуги. Вона не замінює законодавчих статусів і не обмежується ВПО; потребу в підтримці пропонуємо визначати за конкретними перешкодами.

Нормативними орієнтирами для обґрунтування концепції можуть слугувати гарантії участі особи в провадженні, права бути заслуханою та права на адміністративне оскарження [3], а також право знати про механізм автоматичної обробки персональних даних і право на захист від автоматизованого рішення з правовими наслідками [4]. У межах застосування відповідних законів ці положення створюють підґрунтя для запропонованого підходу, проте самі собою не встановлюють безумовного

права на будь-який канал спілкування чи розгляд кожної заяви працівником.

Для розвитку цих гарантій пропонуємо розглянути три взаємопов'язані складові.

Доступ до працівника – зрозумілий спосіб звернення по допомогу в електронному сервісі та поза ним, із можливістю консультації телефоном, за допомогою відеозв'язку або особисто з урахуванням потреб заявника й безпекових умов. Доцільно повідомляти строк відповіді та роз'яснювати відмінність між консультацією, поданням заяви й оскарженням.

Індивідуальний розгляд – можливість пояснити юридично значущі обставини, не охоплені стандартною формою, та надати додаткові допустимі докази для мотивованої оцінки. При зміні каналу взаємодії пропонуємо зберігати матеріали справи й дату належного звернення, а в разі втрати документів – використовувати передбачені законом способи підтвердження фактів.

Перегляд автоматизованого рішення людиною – перевірка його підстав, використаних даних і заперечень заявника уповноваженим працівником, здатним забезпечити виправлення помилки в межах компетенції. Доцільно передбачити інформування про порядок перегляду, мотивування його результату та можливість оскарження відмови. Такий механізм не повинен підміняти встановлені засоби захисту чи створювати додаткові перешкоди для їх застосування; звернення по консультацію саме собою не зупиняє строків оскарження.

Для впровадження запропонованого підходу доцільно розглянути законодавче визначення підстав залучення працівника та відповідних обов'язків органу, а порядок взаємодії і строки відповіді конкретизувати в процедурах надання послуг. Пропонуємо забезпечувати такий перехід без додаткової плати, зі збереженням матеріалів справи, захистом персональних даних і чітким розмежуванням повноважень щодо консультації, розгляду та перегляду рішення.

Апробацію моделі доцільно розпочати з послуг соціальної підтримки й допомоги у зв'язку з утратою житла, враховуючи терміновість потреб і ризик істотної шкоди. Результативність пропонуємо оцінювати за часом отримання змістовної допомоги, часткою незавершених звернень, повторним витребуванням документів, строками виправлення помилок та зрозумілістю процедури. Порівняння має враховувати склад заявників і складність справ; частка скасованих рішень потребує оцінки разом з іншими показниками.

Отже, запропонована авторська концепція «*права на людський контакт*» поєднує доступ до працівника, індивідуальний розгляд і змістовний перегляд автоматизованого рішення. Для осіб, які постраждали внаслідок війни, ці гарантії можуть сприяти врахуванню обставин, не охоплених стандартною процедурою, та виправленню помилок.

Список використаних джерел:

1. Думчиков М. О. Діджиталізація адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб: правові аспекти та практична реалізація. *Наше право*. 2024. № 2. С. 337–342. DOI: https://doi.org/10.32782/NP.2024.2.48

2. Левкун Т. В., Лис А. Б. Актуальні проблеми надання адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4 (4). С. 1189–1202. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1189-1202.

3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20.

4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17.

5. Burlay T. Digital technologies and the resilience of Ukraine's social protection system: wartime experience. *AGORA International Journal of Juridical Sciences*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 141–152. DOI: https://doi.org/10.15837/aijjs.v18i1.6751.

6. Enqvist L. 'Human oversight' in the EU artificial intelligence act: what, when and by whom? *Law, Innovation and Technology*. 2023. Vol. 15, No. 2. P. 508–535. DOI: https://doi.org/10.1080/17579961.2023.2245683.

7. Palukka H., Koski A., Parviainen J., Eilola L. Experiencing social exclusion and distrust: mental health rehabilitees struggling with digital administrative burdens. *Social Inclusion*. 2025. Vol. 13. Article 9950. DOI: https://doi.org/10.17645/si.9950.

8. Hegemann M., Ritz A. Administrative burden in digital service provision: a systematic literature review and research agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2026. Vol. 9, No. 3. P. 171–190. DOI: https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvag004.

9. Peeters R. Digital administrative burdens: an agenda for analyzing the citizen experience of digital bureaucratic encounters. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 7–13. DOI: https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac024.

УДК 351.84:352

Мартинюк Наталія,
аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7623-2260

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується суттєвим перерозподілом повноважень між рівнями влади, поглибленням децентралізації та євроінтеграційними процесами. Одним із ключових наслідків цих змін стало розширення відповідальності територіальних громад за організацію та забезпечення соціальних послуг. Це зумовлює необхідність формування цілісних теоретичних і концептуальних підходів до адміністрування цієї сфери на місцевому рівні.

Адміністрування системи соціальних послуг на базовому рівні є важливим чинником забезпечення соціальної безпеки, зниження рівня бідності та подолання складних життєвих обставин. Воно охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів: виявлення та оцінку потреб населення, формування мережі надавачів послуг, забезпечення фінансування, організацію надання послуг, моніторинг їхньої якості та також координацію дій різних суб'єктів.

Теоретичним підґрунтям сучасного підходу до управління цією сферою є принцип субсидіарності. Згідно з ним рішення мають ухвалюватися на максимально наближеному до громадян рівні, а вищі органи влади втручаються лише за недостатності місцевих ресурсів. Саме цей принцип визначає логіку передачі повноважень органам місцевого самоврядування у сфері соціального захисту.

Значний теоретичний інтерес становить технологія ведення випадку (кейс-менеджменту). Вона передбачає призначення відповідального фахівця, який оцінює ситуацію особи чи сім'ї, планує підтримку, залучає необхідних спеціалістів і координує їхню роботу. Такий підхід дозволяє уникати фрагментарності допомоги та забезпечувати комплексну відповідь на складні життєві обставини.

Важливим аспектом є інституційне забезпечення системи. У територіальних громадах функціонують різні типи надавачів – комунальні установи, недержавні організації, фізичні особи-підприємці. Чітке визначення їхніх прав, обов'язків та умов доступу до фінансування безпосередньо впливає на якість і доступність послуг.

Формування системи адміністрування соціальних послуг на місцевому рівні спирається на розгалужену нормативно-правову базу. Конституція України (ст. 3, 46, 140) визначає людину найвищою соціальною цінністю, гарантує право на соціальний захист і закріплює повноваження місцевого самоврядування щодо забезпечення соціальних потреб населення [1]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» розмежовує власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування у соціальній сфері: згідно зі ст. 34, до відання виконавчих органів рад належить забезпечення здійснення заходів у сфері опіки та піклування, надання соціальних послуг та підтримки незахищених верств населення [2].

Базовим нормативним актом галузі є Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII [3]. Він закріпив ключові поняття (складні життєві обставини, оцінка потреб, базові соціальні послуги, медико-соціальний супровід, кейс-менеджмент), розмежував функції адміністрування та безпосереднього надання послуг, а також визначив обов'язок органів місцевого самоврядування забезпечувати надання соціальних послуг.

Практична реалізація положень Закону забезпечується низкою підзаконних актів Кабінету Міністрів України, зокрема: Порядком організації надання соціальних послуг [4]; Порядком визначення потреб населення територіальної громади у соціальних послугах [5]; Порядком ведення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг [6]; а також механізмом соціального замовлення [7].

В умовах воєнного стану суттєво зросла кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни, членів їхніх родин та осіб з інвалідністю внаслідок війни. Це значно збільшило навантаження на органи місцевого самоврядування і зумовило потребу в переосмисленні підходів до адміністрування соціальної сфери та впровадженні ефективних управлінських практик.

Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» покладає на органи місцевого самоврядування обов'язки щодо обліку ВПО, забезпечення тимчасовим житлом, сприяння у праце-

влаштуванні та первинній соціальній адаптації [8]. Адміністрування сервісів ветеранської політики регулюється Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [9] і передбачає створення спеціалізованих структурних підрозділів або інтегрованих робочих місць («Єдине вікно ветерана»), а також упровадження інституту фахівця із супроводу ветеранів. Ця сфера вимагає поєднання соціальних, медичних, психологічних і юридичних підходів, а також тісної міжвідомчої взаємодії.

Для підвищення спроможності громад у сфері соціального захисту доцільно:

- удосконалювати місцеву нормотворчість шляхом розроблення типових положень, регламентів і технологічних карт надання послуг;
- розвивати міжмуніципальне співробітництво відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [10] для об'єднання ресурсів і створення спільних комунальних установ;
- розширювати інфраструктуру підтримки ветеранів і ВПО через створення єдиних сервісних центрів і залучення неурядових організацій;
- спрощувати процедури соціального замовлення;
- інтегрувати цифрові сервіси, зокрема повноцінне впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери.

Отже, адміністрування системи соціальних послуг на місцевому рівні в Україні ґрунтується на принципах субсидіарності, потребоцентричності, комплексності та міжсекторальної взаємодії та має належне нормативно-правове забезпечення. Законодавча реформа 2019–2022 рр. створила підґрунтя для розбудови людиноцентричної децентралізованої системи соціального захисту. Водночас практична реалізація цих норм обмежується фінансовою, кадровою та інституційною неспроможністю значної частини територіальних громад, насамперед сільських. В умовах воєнного стану пріоритетом є забезпечення доступності послуг для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів війни через адаптацію процедур, цифровізацію, розвиток міжвідомчої співпраці та підвищення спроможності територіальних громад, зокрема шляхом міжмуніципального співробітництва.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 26. 09.2026).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України.* 1997. № 24. Ст. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 26. 09.2026).

3. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2019. № 18. Ст. 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 26. 09.2026).

4. Деякі питання організації надання соціальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2026 № 64. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-п#n438 (дата звернення: 26. 09.2026).

5. Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах : Наказ Міністерства соціальної політики України від 19.04.2023 № 130-Н. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text (дата звернення: 26.09.2026).

6. Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2021 № 99. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99-2021-%D0%BF (дата звернення: 26.09.2026).

7. Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 450. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2020-%D0%BF (дата звернення: 26.09.2026).

8. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706- VII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text (дата звернення: 26.09.2026).

9. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text (дата звернення: 26.09.2026).

10. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України.* 2014. № 34. Ст. 1167. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 26.09.2026).

УДК: 340.1:341.17(477)

Миронюк Ольга,
кандидат юридичних наук,
асистент кафедри теорії права та прав людини,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
м.Чернівці, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0827-3719

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасна правова система України перебуває у стані динамічної адаптації, що зумовлено сукупною дією двох детермінант: запровадженням і триванням правового режиму воєнного стану та активізацією заходів щодо набуття повноправного членства в Європейському Союзі. Зазначена двовекторність зумовлює необхідність формування сучасної правової доктрини, здатної поєднувати імперативи забезпечення державної безпеки із забезпеченням умов для економічної стабільності й інноваційного розвитку.

В умовах повномасштабної військової агресії відбулася істотна переоцінка ієрархії аксіологічних засад вітчизняного права. Спостерігається трансформація класичних гуманітарних концепцій у напрямі прагматичного забезпечення національної безпеки [4, с. 6]. Концептуальний підхід до прав людини зазнав ревізії: реалізація й захист індивідуальних свобод наразі безпосередньо корелюють із забезпеченням державного суверенітету як фундаментальної гарантії їх існування. Відповідно, тимчасове обмеження окремих конституційних прав і свобод громадян (зокрема свободи пересування та права на мирні зібрання) в умовах надзвичайного правового режиму кваліфікується не як відхилення від демократичних стандартів, а як необхідна умова збереження конституційного ладу та інституційного існування держави.

Зазначені процеси зумовили зміщення фокусу правового регулювання від індивідуально-центричних до державно-захисних пріоритетів, що дає підстави констатувати оборонну спрямованість нормативного масиву, що формується. Законодавчі новели (зокрема щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність, правового забезпечення національного спротиву та посилення відповідальності у військовій сфері) імплементують фундаментальний правовий принцип *salus*

populi suprema lex esto («благо народу – найвищий закон»). При цьому спостерігається часткова відмова від пріоритету максимального процесуального формалізму на користь підвищення оперативності та ефективності владних повноважень у сфері нейтралізації загроз державній незалежності.

Аналіз правозастосовної практики свідчить про виникнення низки системних проблем, з якими стикаються суб'єкти права в повсякденній життєдіяльності. Серед них – такі:

Криза правової визначеності в умовах «прискореного нормотворення». Необхідність негайного реагування на безпекові виклики зумовлює застосування спрощених процедур ухвалення нормативно-правових актів. Це призводить до зниження рівня передбачуваності законодавства, звуження часового лагу для адаптації фізичних і юридичних осіб до нових регуляторних приписів та зростання рівня правової нестабільності.

Інституційне співвідношення публічних інтересів безпеки та приватного життя. Розширення меж допустимого втручання органів державної влади у приватну сферу (посилення режимних заходів на контрольно-пропускних пунктах, моніторинг телекомунікаційних мереж, запровадження комендантської години) створює проблеми правового захисту осіб. У судовій практиці спостерігається превалювання принципу «державної необхідності» під час оскарження дій представників правоохоронних та військових органів.

Трансформація соціально-економічних і майнових прав. Прагматизація регулювання економічних відносин у період воєнного стану зумовила часткове звуження обсягу трудових гарантій (спрощення порядку розірвання трудових договорів, коригування режимів відпочинку, можливість залучення громадян до суспільно корисних робіт). Водночас виникають складнощі з реалізацією права на компенсацію шкоди, завданої пошкодженням або знищенням майна: попри формування відповідного нормативно-інституційного базису (зокрема запуску Реєстру збитків), фактичні виплати стримуються перерозподілом бюджетних ресурсів на користь сектору безпеки й оборони. Позитивним чинником у цьому контексті постає тимчасова мінімізація податкового та адміністративного навантаження на суб'єкти господарювання [7].

Деформація інституту доступу до правосуддя. Переорієнтація судової системи на пріоритетний розгляд кримінальних проваджень щодо злочинів проти основ національної безпеки (державна зрада, колабораційна діяльність) призвела до суттєвого уповільнення розгляду цивільних, сімейних та господарських спорів. Дефіцит кадрів у судовій системі та руйнування об'єктів інфраструктури ускладнюють захист суб'єктивних прав громадян. Каталізатором подолання зазначених негативних

явищ виступила інтенсифікація процесів цифровізації судочинства та запровадження дистанційних форм здійснення правосуддя.

Права осіб, які перебувають або перебували в умовах тимчасової окупації чи вимушеного переміщення, характеризуються наявністю правових аномалій. Зокрема, виникає конфлікт між вимогами державної безпеки та умовами фізичного виживання громадян під час кваліфікації дій осіб, які продовжували виконувати професійні обов'язки (зокрема у галузях медицини та освіти).

Адаптація національного законодавства до вимог Європейського Союзу супроводжується феноменом правової дифузії – взаємопроникненням норм міжнародного та внутрішнього права. На сучасному етапі Україна поступово переходить від механічного запозичення європейських правових стандартів до активної участі у формуванні спільного європейського правового простору (зокрема в частині цифровізації публічних послуг). При цьому критично важливим є дотримання балансу між повною уніфікацією митного, екологічного, антимонопольного законодавства та збереженням національно-правової специфіки регулювання сімейних і спадкових відносин.

Правова система України в період воєнного стану демонструє унікальний прецедент збереження легітимності та функціональності в умовах масштабної збройної агресії. Балансуючи між застосуванням імперативно-обмежених заходів воєнного часу та виконанням вимог євроінтеграційного порядку денного, держава не вдалася до позаконституційних механізмів управління. Вищий орган законодавчої влади, уряд та судова гілка функціонують безперервно, що підтверджується висновками міжнародних інституцій, зокрема Венеційської комісії. Послідовне здійснення судової та антикорупційної реформ під егідою інституцій ЄС підвищує рівень легітимності вітчизняного права в міжнародно-правовому середовищі.

Трансформація нормативного регулювання у напрямі забезпечення прагматичної безпеки постає необхідною умовою збереження правової системи як такої та її захисту від зовнішньої деструкції в умовах застосування сили.

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

2. Особливості застосування принципу національної безпеки в умовах воєнного стану в Україні. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_osobl_zastos_prun_nac_bezp.pdf

3. Миронюк О. І. Реформування системи права України: теоретичний вимір. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2015. URL: https://ena.lpnu.ua/items/93f7f1be-16fa-4564-a6ff-a35b95446f8c

4. Музика А. А., Рамізович С. Верховенство права і правовий прагматизм як наукові методи дослідження. *Вісник Національної академії правових наук України.* 2023. Т. 30, № 3. С. 98–125 URL: https://doi.org/10.31359/1993-0909-2023-30-3-98

5. Поліщук Н. П. Прагматизм. *Енциклопедія сучасної України.* Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2024. URL: https://esu.com.ua/article-882840

6. Дейнека О. В. Конфлікт між безпекою та правом на приватність у контексті протидії БПЛА: концепція ENVIRONMENT-CENTRIC DETECTION. *ІІ Юридичні могилянські читання : програма та тези.* Миколаїв : Ви-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. 204 с. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3190/1/%D0%A5%D0%86%D0%86%20%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-2026.pdf#page=150

7. Гетьманенко О. Державне регулювання та управління економічною безпекою: адаптивний підхід в умовах війни, санкцій і глобальної фрагментації. *Актуальні проблеми економіки.* Київ. 2025. С. 28-44 URL: https://www.proquest.com/docview/3314337263?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals

УДК 332.1:351.86

Міщук Анастасія,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Білоус Олег,
професор кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат політичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6866-0043

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: УЗГОДЖЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ПОТРЕБ І СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Модель, що впродовж 2014–2021 рр. вибудовувалася на засадах децентралізації, конкурентоспроможності регіонів і територіальної згуртованості, опинилася перед необхідністю одночасно забезпечувати життє-

здатність територій, їхню оборонну та інфраструктурну стійкість і водночас не втрачати довгострокової перспективи розвитку. У воєнних умовах звичне протиставлення «безпека або розвиток» втрачає сенс: безпека стає неодмінною передумовою будь-якого розвитку, а розвиток – чинником довгострокової безпеки держави. Відтак наукового осмислення потребує не стільки вибір між цими пріоритетами, скільки механізми їх узгодження в межах єдиної регіональної політики.

Вихідною точкою аналізу є масштаб і просторова асиметрія наслідків війни. За даними четвертої спільної швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA4), підготовленої Урядом України, Світовим банком, Європейською комісією та ООН, прямі збитки станом на кінець 2024 р. сягнули 176 млрд дол. США, а потреби у відновленні та відбудові на наступне десятиліття оцінено приблизно в 524 млрд дол., що майже у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП України за 2024 р.; при цьому близько 72 % усіх збитків зосереджено в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській і Київській областях [4]. Ці дані засвідчують, що війна стала потужним чинником територіальної диференціації, а отже, уніфікований підхід до регіональної політики втрачає ефективність.

Фактично в державі сформувалися щонайменше три типи територій з різними профілями безпекових і розвиткових потреб: деокуповані та прифронтові громади, де першочерговими є життєзабезпечення населення, розмінування, захист критичної інфраструктури та відновлення базових послуг; тилові регіони, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств і стикаються з перевантаженням соціальної інфраструктури та ринку житла; прикордонні західні регіони, що виконують функції логістичного, гуманітарного та виробничого тилу. На думку О. Шубалого та А. Міщука, саме прикордонні регіони, попри віддаленість від зони бойових дій, забезпечують економічну, продовольчу, енергетичну та військову безпеку держави і зберігатимуть цю роль у період повоєнної відбудови [2, с. 11].

Звіт ОЕСР за 2022 р. фіксує, що до повномасштабного вторгнення Україна здійснила масштабну реформу децентралізації, сформувала 1469 об’єднаних громад і багаторівневу систему планування регіонального розвитку; водночас війна загострила міжрегіональні економічні та демографічні диспропорції, фрагментованість механізмів фінансування регіонального розвитку та нерівність адміністративної, кадрової й фіскальної спроможності громад [3].

ОЕСР також наголошує, що органи місцевого самоврядування опинилися на передовій цивільного захисту і стали одним із ключових чинників стійкості суспільства [3]. Звідси випливає принциповий висновок:

децентралізація в умовах війни виявилася не вразливістю, а ресурсом стійкості. Проте запровадження військових адміністрацій і посилення вертикалі управління безпекою потребують чіткого розмежування сфер: централізація доречна щодо оборони та захисту населення, тоді як питання місцевого розвитку мають залишатися у відповідальності громад.

Постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940 Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки викладено в новій редакції, узгодженій із Планом України в межах інструменту Ukraine Facility, а обласним органам доручено привести регіональні стратегії у відповідність до оновленого документа [1]. Аналіз оновленої редакції засвідчує зміщення акценту з довгострокового розвитку на швидке відновлення й адаптацію, а цілі стали більш прикладними [2, с. 4].

На регіональному рівні цей процес відбувається нерівномірно: в актуалізованій стратегії Львівської області з'явився пріоритет безпеки та збереження демографічного потенціалу, у Закарпатській – цілі щодо захисту населення та підтримки внутрішньо переміщених осіб, тоді як у проєкті стратегії Волинської області бракує безпекових цілей, хоча регіон межує з Білоруссю [2, с. 5–7]. Така неоднорідність свідчить про відсутність єдиних методичних вимог щодо інтеграції безпекового виміру в документи стратегічного планування.

З огляду на викладене, узгодження безпекових потреб і стратегічного розвитку територій доцільно забезпечувати за такими напрямами. По-перше, запровадити функціональну типологію територій за рівнем безпекового ризику з диференційованим набором інструментів підтримки: для прифронтових громад – програми життєзабезпечення та утримання населення, для тилових – інтеграції ВПО та розміщення релокованого виробництва, для прикордонних – розвитку логістики й транскордонного співробітництва. По-друге, закріпити обов'язкову оцінку стійкості (безпекову експертизу) інвестиційних проєктів регіонального розвитку, що передбачає наявність захисних споруд, резервування енергопостачання, децентралізовану генерацію та подвійне (цивільне й оборонне) призначення інфраструктури. По-третє, консолідувати фрагментовані джерела фінансування та посилити спроможність громад у стратегічному плануванні, оцінюванні проєктів, публічних закупівлях і забезпеченні прозорості, як це рекомендує ОЕСР [3].

По-четверте, розглядати людський капітал – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молодь – як стратегічний ресурс безпеки, без якого жодна відбудована інфраструктура не забезпечить життєздатності територій. По-п'яте, використовувати дані про збитки та потреби [4] як

основу для пріоритезації видатків і моніторингу результатів регіональної політики.

Отже, регіональна політика в умовах війни трансформується з інструменту вирівнювання та стимулювання конкурентоспроможності на інструмент забезпечення стійкості територій, у якому безпека та розвиток є взаємозумовленими, а не конкурентними цілями. Значна просторова асиметрія воєнних збитків вимагає відмови від уніфікованих рішень на користь диференційованого, територіально орієнтованого підходу.

Децентралізація довела свою цінність як ресурс стійкості, однак потребує чіткого розмежування повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Оновлення Державної стратегії регіонального розвитку у 2024 р. створило нормативне підґрунтя для інтеграції безпекового виміру в стратегічне планування, проте його реалізація на регіональному рівні залишається нерівномірною. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання стійкості територій і правових механізмів її врахування в регіональних стратегіях та програмах відновлення.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.10.2026).

2. Шубалий О., Міщук А. Актуалізація державної політики та стратегій розвитку прикордонних регіонів як основа активізації польсько-українського транскордонного співробітництва в умовах євроінтеграції. *Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2024. Вип. 67. С. 3–14. DOI: https://doi.org/10.30970/ves.2024.67.0.6701

3. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance.* OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

4. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024.* Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 35.245

***Мосора Лариса*,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
в. о. завідувача кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4341-1937

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Міграційна політика на регіональному рівні слугує містком між збереженням наявного людського капіталу та його залученням ззовні. Традиційний адміністративний підхід до міграції зорієнтовано на облік та контроль, тоді як людиноцентричний – на інституційну підтримку, соціальну адаптацію, створення прозорих умов для працевлаштування, підтримку самозайнятості та забезпечення житлом. Якщо стратегування регіону інтегрує людиноцентричні засади, створюється позитивне замкнене коло, коли регіональна влада інвестує в підвищення якості життя, безпеку, освіту та охорону здоров'я. Це поліпшує добробут населення та створює умови для реалізації особистості. Як наслідок – зростає привабливість території для проживання, що стримує відтік місцевого населення та залучає активних мігрантів.

Розширення якісного людського капіталу стимулює інновації, підвищує конкурентоспроможність місцевої економіки та збільшує надходження до бюджету. Регіон отримує додаткові ресурси для подальшого підвищення якості життя та посилення своєї стійкості перед майбутніми викликами. Таким чином, фокусування регіонального розвитку на потребах, безпеці, добробуті та реалізації потенціалу кожної особистості не є суто гуманітарним чи соціальним завданням. Це глибоко прагматична, економічно обґрунтована стратегія, що визначає життєздатність території в довгостроковій перспективі.

Водночас умови системної нестабільності ставлять нові вимоги перед органами регіональної влади та органами місцевого самоврядування. У цьому зв'язку якість управлінських рішень повинна оцінюватися не за обсягом витрачених коштів чи зведених об'єктів, а за конкретною зміною якості життя та ступенем розкриття людського потенціалу.

Тільки ті території, що здатні створити безпечне, інклюзивне, комфортне та стимулювальне середовище для кожної людини, зможуть зберегти свій людський капітал, досягти високої конкурентоспроможності та забезпечити стійкий довгостроковий розвиток.

Далі розглянемо двосторонній причинно-наслідковий взаємозв'язок між регіональною міграційною політикою та людським капіталом. Як відомо, взаємозалежність між регіональною міграційною політикою та процесами формування, збереження й розвитку людського капіталу має складну, циклічну та двосторонню структуру. У цій системі міграційна політика постає регуляторним і стимулювальним інструментом, а людський капітал – ключовим ресурсом, якісний і кількісний стан якого визначає як ефективність цієї політики, так і потребу її постійної адаптації.

1. Прямий вплив регіональної міграційної політики на людський капітал. Регіональна міграційна політика безпосередньо визначає траєкторії просторового руху трудових ресурсів, створюючи інституційне, соціально-економічне та інфраструктурне середовище для роботи з людським потенціалом.

А) Формування та залучення людського капіталу. Завдяки цільовим програмам селективної міграції, наданню житлових субсидій, підйомних виплат чи створенню пільгових умов для релокації бізнесу регіон здатний залучати висококваліфікованих фахівців з інших територій. Це компенсує дефіцит локальних кадрів та збагачує інтелектуальний потенціал території.

Б) Збереження та закріплення наявного потенціалу. Протидія «відтоку мізків» залежить від здатності політики створювати умови для економічної самореалізації, безпеки та якісного дозвілля. Орієнтована на людину політика інтеграції знижує бажання місцевого населення та молоді залишати регіон.

В) Капіталізація та розвиток. Заходи щодо професійної адаптації, перекваліфікації та соціокультурної інтеграції внутрішньо переміщених осіб трансформують потенційний «соціальний тягар» на активний економічний ресурс, що генерує додану вартість для місцевого ринку праці.

2. Зворотний вплив стану людського капіталу на формування міграційної політики. Якісні та кількісні характеристики людського капіталу території постають головним стимулом і детермінантою для перегляду та розроблення міграційних стратегій.

А) Дефіцит чи надлишок кваліфікацій. Критичне скорочення активного працездатного населення, високий рівень демографічного старіння або вимивання фахівців вузьких спеціальностей (медиків, педагогів,

інженерів) змушують регіональні органи влади коригувати пріоритети міграційної політики від суто обліково-контрольних до активних протекціоністських та стимулювальних.

Б) Рівень розвитку соціального капіталу громади. Високий рівень згуртованості, толерантності та активності громади-реципієнта спрощує впровадження відкритих міграційних моделей. І навпаки, низька адаптивна спроможність локального середовища змушує опрацьовувати більш обережні та поетапні інструменти інтеграції.

В) Інноваційний потенціал та структура ринку праці. Регіони з високою концентрацією наукового та інноваційного капіталу формують запит на залучення талантів високого рівня, тоді як регіони з сировинною чи аграрною орієнтованістю орієнтують міграційну політику на заповнення вакансій низької або середньої кваліфікації.

3. Синергетичний цикл та виклики балансування. Наслідком цієї двосторонньої взаємодії є формування одного з двох типів системних циклів:

1) Прогресивний (позитивний) цикл. Ефективна людиноцентрична міграційна політика залучає та зберігає якісний людський капітал, зростає інноваційність та економічний добробут території, розширюються ресурси регіону для дальшого вдосконалення міграційних, соціальних та інфраструктурних програм.

2) Депресивний (негативний) цикл. Пасивна або неефективна міграційна політика призводить до масового відтоку активного населення, деградує людський капітал, скорочується податкова база.

Отже, забезпечення довгострокової стійкості регіону вимагає розроблення такої міграційної політики, що сприймає людський капітал не як статичну даність, а як динамічний об’єкт інвестування та головний рушій регіонального розвитку.

УДК 352:327(477)

Остап'як Василь,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
доктор політичних наук, професор,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9374-1956

МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДНОВЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Міжнародні партнерства територіальних громад набувають особливого значення в умовах повоєнного та поточного відновлення, оскільки розширюють можливості залучення фінансових ресурсів, управлінського досвіду, технологій і експертної підтримки. Водночас результативність такої взаємодії визначається не самим фактом встановлення зовнішніх контактів, а спроможністю місцевих інституцій трансформувати домовленості у конкретні проєкти, співвіднесені з актуальними потребами населення та стратегічними пріоритетами громади. Міжнародне партнерство доцільно розглядати як послідовний інституційний процес, що охоплює визначення потреб, погодження зобов'язань, ресурсне забезпечення, реалізацію спільних заходів та оцінювання досягнутих результатів.

Правові засади відповідної взаємодії визначає Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України», який закріплює основи співпраці її суб'єктів відповідно до встановленої компетенції [1]. Згідно з цим міжнародні домовленості територіальних громад мають узгоджуватися з обсягом повноважень органів місцевого самоврядування, бюджетними можливостями та правовим режимом використання комунального майна. Разом із тим зміст партнерства не вичерпується укладенням відповідного документа. Практичне значення набуває його зв'язок із конкретними потребами території, очікуваними результатами, необхідними ресурсами та можливостями подальшого утримання створених об'єктів або послуг. Відтак зовнішня фінансова підтримка зберігає

свою результативність лише за умови відповідності місцевим пріоритетам і наявності організаційної спроможності забезпечити сталість отриманого результату.

Територіальні відмінності істотно впливають на зміст міжнародного співробітництва громад. Як свідчать підходи OECD до регіонального управління в Україні, потреби відновлення залежать від масштабу пошкоджень, демографічних змін, доступності послуг і спроможності місцевих інституцій [2]. Зокрема, для громад зі значними інфраструктурними втратами першочерговими стають відновлення житлово-комунальної та соціальної інфраструктури, тоді як громади, що приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб, потребують розширення освітніх, медичних і соціальних послуг. У зв'язку з цим зміст міжнародної підтримки має формуватися на основі попередньо визначених місцевих потреб, а не лише відповідно до тематичних пріоритетів доступних грантових програм. Інакше виникає ризик спрямування ресурсів на другорядні напрями, що послаблює їх вплив на фактичне відновлення території.

Інституційні платформи сприяють пошуку партнерів, обміну досвідом і формуванню триваліших зв'язків між громадами. Зокрема, Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи висвітлює діяльність платформи Cities4Cities/United4Ukraine та підтримку партнерств з українськими містами [3]. Значення таких механізмів полягає також у розширенні доступу громад до професійних контактів, управлінських практик і можливостей спільної підготовки проєктів. Однак кількість встановлених партнерств сама по собі не характеризує їх внесок у відновлення. Більш показовими є фактично реалізовані заходи, обсяг використаних ресурсів, зміни у якості та доступності послуг, а також тривалість отриманого результату. Відтак формальна інтенсивність міжнародних контактів і реальна результативність співпраці потребують чіткого розмежування.

Реалізація партнерських ініціатив передбачає послідовний перехід від визначення потреб громади до забезпечення сталості отриманого результату після завершення зовнішнього фінансування. Важливим є співвіднесення запланованого об'єкта або послуги з ресурсними, кадровими та організаційними можливостями громади, а також із витратами на їх подальше утримання. Передання спеціалізованого обладнання, наприклад, не забезпечує очікуваного результату за відсутності підготовленого персоналу, належного технічного обслуговування або необхідних матеріа-

лів. Відтак результативність міжнародної підтримки визначається спроможністю громади забезпечити практичне використання отриманих ресурсів і зберегти їх функціональність після завершення проєкту.

Різний рівень організаційної спроможності громад безпосередньо впливає на їх доступ до міжнародної підтримки. Наявність працівників із проєктними, мовними, фінансовими та комунікаційними компетентностями полегшує підготовку заявок, переговори з партнерами та адміністрування спільних ініціатив. Водночас менші громади часто мають обмежені кадрові можливості, що звужує їхню участь у міжнародних програмах. У цьому аспекті доцільним є розвиток міжмуніципальної взаємодії, спільних консультаційних механізмів, обміну практиками та професійного навчання. Разом із тим зовнішня експертна допомога має сприяти накопиченню власних управлінських компетентностей громади, оскільки тривала залежність від сторонніх виконавців послаблює інституційну сталість партнерства.

Підзвітність міжнародного співробітництва пов'язана з відкритістю інформації про його цілі, ролі сторін, використані ресурси та досягнуті результати. Безпеково чутливі відомості підлягають установленим законом обмеженням, проте загальні результати реалізованих ініціатив мають залишатися доступними для мешканців громади. Крім того, залучення отримувачів послуг до визначення пріоритетних потреб підвищує обґрунтованість проєктних рішень і дозволяє краще співвіднести зовнішню підтримку з реальними запитами території. У цьому розумінні результативність партнерства характеризується сталістю створених послуг, відповідністю місцевим пріоритетам і спроможністю громади підтримувати досягнутий результат після завершення зовнішнього фінансування.

Отже, результативність міжнародного партнерства територіальних громад у процесах відновлення визначається правовою визначеністю домовленостей, їх відповідністю місцевим потребам, організаційною спроможністю громад і наявністю ресурсів для подальшого підтримання досягнутих результатів. Кількість укладених угод та встановлених контактів відображає лише інтенсивність міжнародної взаємодії, тоді як її практичний результат залежить від виконання погоджених заходів, збереження створених послуг і об'єктів, розвитку управлінських компетентностей та належної підзвітності. Відтак сталість міжнародного співробітництва пов'язана з інституційною спроможністю громади продовжувати реалізацію досягнутих домовленостей і забезпечувати тривале використання отриманих ресурсів у процесі відновлення.

Список використаних джерел:

1. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (дата звернення: 03.10.2026).
2. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance.* OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en (дата звернення: 03.10.2026).
3. Mayors of France: Congress facilitates partnerships with Ukrainian cities. *Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe.* 21.11.2024. URL: https://www.coe.int/en/web/congress/-/mayors-of-france-congress-facilitates-partnerships-with-ukrainian-cities (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 35.07:352/354

Пихней Анна,
студентка ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Левкун Тетяна,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0578-1051

УПРАВЛІНСЬКА КООРДИНАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ РІВНЯМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації перетворила багаторівневе публічне врядування в Україні на систему, яка мусить одночасно забезпечувати оборону, безперервність публічних послуг і підготовку до відновлення. Запровадження правового режиму воєнного стану та утворення обласних і районних військових адміністрацій на базі відповідних державних адміністрацій змінили конфігурацію вертикальних зв'язків, проте не скасували результатів децентралізаційної реформи 2014–2021 рр.

Саме поєднання посиленої державної вертикалі з інституційно зміцненими територіальними громадами зумовило появу нової моделі управ-

лінської координації, закономірності якої потребують наукового узагальнення. Як констатує ОЕСР, внесок регіональної та муніципальної влади став одним із ключових чинників суспільної стійкості України, хоча ще до вторгнення основні органи вертикальної та горизонтальної координації працювали не в повну силу або без системної участі громад [4].

Нормативна модель координації, закладена Законом України «Про правовий режим воєнного стану», поєднує два принципи: утворення військових адміністрацій як тимчасових державних органів і збереження за органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) їхніх повноважень. Б. Мельниченко та М. Мідик слушно наголошують, що утворення військових адміністрацій не позбавляє ОМС компетенції, а Закон № 2259-IX розширив одноособові повноваження сільських, селищних, міських голів і пов'язав набуття військовою адміністрацією населеного пункту повноважень ОМС з окремим рішенням Верховної Ради України [3, с. 140]. Отже, правова конструкція ґрунтується не на заміщенні, а на принципі «паралельної компетенції». Аналіз практики її реалізації дає змогу виокремити шість закономірностей.

Воєнний стан об'єктивно сприяє концентрації владних ресурсів, однак в Україні вона має не загальний, а функціонально й територіально вибірковий характер. За даними дослідження Київської школи економіки, військові адміністрації на рівні громад діють лише приблизно в 13 % громад, переважно поблизу лінії бойового зіткнення, а практики їх утворення суттєво різняться між областями [1, с. 5]. У громадах із такими адміністраціями взаємодія стає директивною, тоді як громади зі збереженими ОМС демонструють «вимушену самодостатність» [1, с. 8, 18]. Тобто ступінь централізації постає функцією безпекового ризику конкретної території.

Оборонні, безпекові функції та цивільний захист координуються ієрархічно, за логікою «наказ – виконання», тоді як надання публічних послуг, підтримка внутрішньо переміщених осіб і залучення ресурсів відновлення здійснюються переважно через мережеву та договірну взаємодію. О. Дорофєєв і О. Дубинка серед нових завдань ОМС виокремлюють налагодження взаємодії з військовими адміністраціями та військовим командуванням, роботу з внутрішньо переміщеними особами і функціонування на тимчасово окупованих територіях, а ключовими напрямами посилення повноважень громад визначають безпеку, оборону та соціальну сферу [2]. Звідси випливає, що ефективна система не обирає між ієрархією і мережею, а поєднує їх залежно від предмета управління.

Міські громади з кваліфікованішим персоналом і більшими ресурсами активніше включені в партнерство з обласними військовими адміністраціями (далі – ОВА), тоді як найбільше проблем фіксується в прикордонних, прифронтових, окупованих і віддалених сільських громадах, де переважають надмірна формалізація та епізодичність контактів [1, с. 10–12].

Це узгоджується з висновком ОЕСР про значні відмінності адміністративної, кадрової та фіскальної спроможності муніципалітетів [4]. Відтак без цільових компенсаторних механізмів координація схильна відтворювати й поглиблювати наявну територіальну нерівність.

Громади вказують на дублювання функцій ОВА та районних військових адміністрацій (далі – РВА) і значне навантаження, спричинене численними інформаційними запитами; водночас окремі ОВА комунікують із громадами напряму, оминаючи районний рівень [1, с. 9, 14].

Районна ланка після реформи 2020 р. так і не отримала чіткої координаційної ролі, що в умовах війни проявляється у функції «передавача листів» замість модератора взаємодії.

Результативність координації помітно залежить від особистого досвіду очільників: взаємодія є менш формальною там, де голови громад раніше працювали в обласних адміністраціях, а системна співпраця підтримується регулярними нарадами, онлайн-зв'язком і робочими чатами в месенджерах [1, с. 10–11].

Водночас простежується тенденція до збереження представництва: приблизно третина очільників військових адміністрацій у досліджених громадах – це голови, обрані на місцевих виборах 2020 р. [1, с. 8]. Неформальні канали пришвидшують реагування, однак знижують прозорість і передбачуваність управлінських рішень.

Легітимність посиленої вертикалі ґрунтується на її тимчасовому характері, тому ключовим стає питання процедури повернення повноважень. Відсутність законодавчо визначених індикаторів оцінки спроможності ОМС виконувати свої функції створює ризик довільного утворення військових адміністрацій [1, с. 18].

Симптоматично, що 7 квітня 2026 р. Верховна Рада України прийняла за основу урядовий законопроєкт № 14412 про засади розмежування та розподілу повноважень між рівнями публічної влади, який передбачає, зокрема, визначення механізмів координації та взаємодії між ними на засадах субсидіарності. Це засвідчує поступовий перехід від ситуативної до інституціоналізованої моделі координації.

Таким чином, управлінська координація в умовах воєнного стану в Україні функціонує як модель «керованого співіснування», у якій посилена державна вертикаль поєднується зі збереженою субсидіарністю місцевого самоврядування. Її закономірностями є: асиметрична централізація, пропорційна безпековому ризику території; функціональна диференціація ієрархічного та мережевого режимів; залежність результативності від спроможності громад; надлишкові трансакційні витрати через дублювання ланок; персоналізація взаємодії; тимчасовість посилених повноважень.

Список використаних джерел:

1. Дарковіч А., Савіська М. (Де)централізація? Тенденції взаємодії місцевого самоврядування та органів державної влади на місцях : коротка версія звіту. Київ : Київська школа економіки, 2024. 19 с. URL: https://www.decentralization.ua/uploads/attachment/document/1386/Short-version.-Ukrainian.-KSE.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

2. Дорофєєв О. В., Дубинка О. М. Особливості функціонування та потенціал місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1–2. С. 99–104. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45284 (дата звернення: 10.10.2026).

3. Мельниченко Б., Мідик М. Місцеве самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2023. № 2 (38). С. 137–145. DOI: https://doi.org/10.23939/law2023.38.137.

4. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

УДК 351:004

Поліщук Іван,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Гамалюк Богдан,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0986-1259

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Вступ. Повномасштабна збройна агресія проти України поставила перед системою публічної влади завдання, яке в мирний час розглядалося переважно як теоретичне: як зберегти керованість держави, доступ особи до публічних послуг і правосуддя за умов фізичного руйнування інфраструктури, масового переміщення населення, тимчасової окупації частини території та постійних кібератак. Традиційна модель публічного адміністрування, прив'язана до приміщення, паперового документа та особистої присутності заявника, у таких умовах виявляється вразливою. Натомість електронне врядування, яке формувалося в Україні передусім як інструмент підвищення зручності та прозорості, за воєнного стану набуло нової якості – стало інфраструктурою безперервності функціонування публічної влади.

Категорію безперервності функціонування публічної влади доцільно розглядати у двох вимірах: інституційному (збереження здатності органів ухвалювати та виконувати рішення) і сервісному (збереження доступу приватних осіб до адміністративних послуг, реєстрів і правосуддя). Електронне врядування забезпечує обидва виміри завдяки трьом властивостям: екстериторіальності (послуга не залежить від місця перебування ні заявника, ні посадової особи), розподіленості (дані та обчис-

лювальні ресурси можуть резервуватися поза зоною загроз) і масштабованості (нова послуга може бути запроваджена для мільйонів користувачів у стислі строки без розгортання фізичної мережі).

Емпірично ця теза підтверджується міжнародними оцінками. За результатами Глобального дослідження ООН з електронного урядування 2024 року Україна, перебуваючи в умовах війни, посіла 30-те місце за Індексом розвитку електронного урядування (EGDI) та перше місце за Індексом електронної участі (EPART) [1].

Це свідчить, що цифрова інфраструктура публічної влади не лише вистояла, а й продовжила розвиватися в період найвищих безпекових ризиків. Аналіз методології ООН та динаміки Індексу онлайн-послуг дав підстави С. Чукут і Є. Карпенко виокремити три рівні організації е-послуг – національний портал і застосунок «Дія», галузеві портали державних органів та портали органів місцевого самоврядування – і констатувати, що війна безпосередньо вплинула на зміст і пріоритети їх надання [2]. Багаторівневість, на нашу думку, є важливою передумовою стійкості: вихід з ладу одного рівня не паралізує систему в цілому.

Найбільш наочним прикладом адаптивності електронного врядування є екосистема «Дія». Як показують Л. Самойленко та А. Тихомирова, від початку повномасштабного вторгнення в ній оперативно запроваджено низку «воєнних» сервісів: цифровий документ «єДокумент» для підтвердження особи громадянами, які втратили або залишили паперові документи під час евакуації; повідомлення про пошкоджене та знищене майно; оформлення статусу внутрішньо переміщеної особи; допомогу у зв'язку з втратою роботи; спрощений дозвільний режим «єДекларація»; придбання військових облігацій [3, с. 245].

За даними цих авторів, кількість користувачів застосунку перевищила 19 млн осіб [3, с. 243]. Отже, у воєнних умовах електронне врядування виконує не допоміжну, а компенсаторну функцію: воно заміщує ті канали взаємодії держави та особи, які фізично перестали існувати.

Окремого значення набуває безперервність правосуддя як складника публічної влади. А. Завідняк, досліджуючи доступ до адміністративного правосуддя за воєнного стану, наголошує, що використання електронних засобів (електронного суду, електронного документообігу, кваліфікованого електронного підпису, проведення засідань у режимі відеоконференції) разом із механізмом зміни територіальної підсудності забезпечують безперервність судового захисту навіть у разі переміщення суду з території бойових дій [4]. З позицій теорії права це означає, що

електронні інструменти стають гарантією реалізації права на справедливий суд, яке не підлягає обмеженню навіть в умовах надзвичайних правових режимів.

З огляду на це вважаємо доцільним нормативно закріпити поняття «цифрової безперервності публічної влади» та обов'язок органів державної влади й органів місцевого самоврядування мати затверджені плани цифрової безперервності, що передбачають резервування даних, альтернативні канали надання послуг, порядок дистанційного ухвалення рішень колегіальними органами та процедури відновлення після кіберінцидентів.

Таким чином, умовах воєнних загроз електронне врядування трансформувалося з інструменту модернізації управління на системоутворювальний чинник безперервності функціонування публічної влади, що забезпечує як інституційну, так і сервісну її складові. Ключовими властивостями, які зумовлюють цю роль, є екстериторіальність, розподіленість і масштабованість цифрових рішень, а також багаторівнева організація е-послуг. Український досвід, підтверджений міжнародними оцінками, засвідчує компенсаторну функцію електронного врядування, зокрема у сферах ідентифікації особи, соціального захисту, фіксації воєнної шкоди та доступу до правосуддя.

Список використаних джерел:

1. United Nations. *E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York : UN DESA, 2024. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf

2. Чукут С., Карпенко Є. Організація надання електронних послуг в Україні в умовах війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 589–613. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1671

3. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 241–246. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241

4. Завидняк А. В. Доступ до адміністративного правосуддя в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 1. С. 218–222. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.01.41

УДК 351.07:316.4(477)

Пташник Олександра,
завідувач кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат соціологічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1529-2443

ДОВІРА ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації перетворила проблему довіри до органів публічної влади з предмета суто соціологічного моніторингу на питання національної безпеки. В умовах воєнного стану держава змушена ухвалювати рішення, які безпосередньо зачіпають життя, свободу пересування, майнові й трудові права громадян: мобілізаційні заходи, обмеження окремих конституційних прав, перерозподіл бюджетних ресурсів на потреби оборони, графіки відключень електроенергії внаслідок ударів по енергетичній інфраструктурі.

Виконуваність таких рішень значною мірою залежить не від примусу, а від готовності суспільства визнавати їх обґрунтованими та справедливими. Тому довіра постає не супровідною характеристикою відносин «влада – громадянин», а самостійним ресурсом суспільної стійкості, тобто здатності суспільства витримувати тривалий кризовий тиск, адаптуватися до нього й зберігати базові функції.

Методологічно доцільно розглядати довіру як очікування громадян, що інституції діятимуть компетентно, сумлінно та в публічних інтересах навіть тоді, коли безпосередній контроль за їхніми діями неможливий. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у межах другого міжнародного опитування щодо чинників довіри (близько 60 тис. респондентів із 30 держав) виокремлює дві групи таких чинників: компетентність (чутливість до запитів громадян і надійність інституцій) та цінності (доброчесність, відкритість, справедливість) [1].

Показово, що навіть у стабільних демократіях частка громадян із низькою довірою до національних урядів сягнула 44 %, а найслабшою

ланкою виявилося сприйняття якості ухвалення рішень у складних політичних питаннях, тоді як задоволеність публічними послугами залишається відносно високою [1].

Для держави, що перебуває у стані війни, цей висновок має прикладне значення: довіру формують передусім досвід повсякденної взаємодії з інституціями та переконаність у чесності тих, хто ухвалює стратегічні рішення.

Українська емпірика воєнного періоду засвідчує складну динаміку цього показника. За даними соціологічної служби Центру Разумкова, у перші місяці повномасштабної війни довіра до більшості владних інститутів зросла внаслідок усвідомлення потреби в національній консолідації, однак згодом знизилася, хоча щодо багатьох інституцій досі залишається вищою за довоєнний рівень [2]. Цей феномен відповідає описаному в політичній науці ефекту «згуртування навколо прапора», який за своєю природою є тимчасовим і не може розглядатися як стале джерело легітимності.

Ключовою ознакою української ситуації є виразна асиметрія інституційної довіри. Станом на листопад 2025 р. найвищий рівень довіри зафіксовано щодо Збройних Сил України (92 %), ДСНС (86 %), волонтерських організацій (81 %) і добровольчих формувань (78 %), тоді як більшість респондентів висловлювали недовіру Верховній Раді України (76 %), державному апарату (75 %), Уряду (73 %), судовій системі (66 %) та прокуратурі (60 %) [2].

Аналогічну картину демонструють дані Київського міжнародного інституту соціології: баланс довіри-недовіри до Сил оборони становив +90 %, волонтерам довіряли 81 % опитаних, тоді як довіра до поліції за рік знизилася з 41 % до 37 %, а баланс довіри до українських ЗМІ залишався від'ємним (–15 %) [3].

Отже, найбільший кредит довіри отримують інституції, діяльність яких громадяни безпосередньо пов'язують із фізичним виживанням і захистом країни та результати яких є видимими. Натомість інститути представницької, виконавчої й судової влади сприймаються крізь призму корупційних ризиків, непрозорості та недостатньої підзвітності.

Така асиметрія дає підстави розрізняти два контури суспільної стійкості. Перший – «горизонтальний» – утворений довірою до армії, рятувальників, волонтерських мереж і територіальних громад; саме він забезпечив мобілізацію ресурсів і самоорганізацію суспільства у 2022 р. Другий – «вертикальний» – ґрунтується на довірі до центральних органів влади й забезпечує сприйняття громадянами загальнообов'язкових

рішень. Тривале функціонування першого контуру за слабкості другого створює ризик «втоми від держави», коли громадяни готові підтримувати оборону країни, але дедалі менше схильні виконувати рішення конкретних владних інституцій.

Як слушно зазначає А. Міщенко, воєнний стан дає органам влади змогу здійснювати управління навіть за високого рівня недовіри до парламенту та уряду, однак суспільство зберігає інструменти впливу – протестні акції, електронні петиції, публічні кампанії – і використовує їх для контролю над владними рішеннями [4].

Водночас довіра не є статичною величиною: вона реагує на конкретні дії влади. Центр Разумкова фіксує найпомітніше за останній рік зростання частки громадян, які довіряють антикорупційним інституціям, і пов'язує його з викриттям фактів корупції у вищих ешелонах влади [2]. Це принципово важливий сигнал: суспільство винагороджує довірою не декларації, а переконливу демонстрацію того, що механізми відповідальності діють незалежно від статусу посадовця. Отже, доброчесність публічної служби та невідворотність відповідальності є не лише правовими, а й безпековими категоріями.

Таким чином, довіра до органів публічної влади в умовах воєнного стану є самостійним ресурсом суспільної стійкості: вона зменшує потребу в примусі, підвищує виконуваність рішень і забезпечує легітимність держави в періоди найвищого навантаження. Для України характерна стійка асиметрія інституційної довіри: високий рівень довіри до сектору оборони, рятувальних служб і громадянського суспільства поєднується з переважною недовірою до парламенту, уряду, державного апарату та судової системи.

Тим не менш, консолідаційний ефект перших місяців війни вичерпується, тому подальше збереження довіри залежить від якості публічного управління: доброчесності посадовців, прозорості рішень, дієвості антикорупційних механізмів і якості публічних послуг. Довіра має бути закріплена як вимірюваний показник у системі забезпечення національної стійкості, а її регулярний моніторинг – стати складовою оцінювання ефективності органів публічної влади як у період війни, так і на етапі повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. OECD. *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment.* Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/9a20554b-en

2. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025 р.). Соціологічна служба Центру Разумкова. Київ : Центр Разумкова, 2025. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r (дата звернення: 11.10.2026).

3. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2024 роках : прес-реліз. Київський міжнародний інститут соціології. Київ : КМІС, 2025. URL: https://www.kiis.com.ua (дата звернення: 11.10.2026).

4. Міщенко А. Дипломатичний шлях завершення російсько-української війни крізь призму довіри громадян до державних інституцій як інструменту легітимації переговорів. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти.* 2024. № 14. С. 152–167. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-745x.14.2024.319367

УДК 351.86:336.14

Розумович Наталія,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4498-725x

ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА ГРАНТОВИХ РЕСУРСІВ У МУЛЬТИДЖЕРЕЛЬНІ ПРОЄКТИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Тривала військова агресія проти України та системне ураження критичної й цивільної інфраструктури обумовили докорінну перебудову національної системи цивільного захисту. Забезпечення безпеки населення шляхом будівництва, реконструкції та облаштування захисних споруд (укриттів, протирадіаційних укриттів, споруд подвійного призначення) визнано одним із головних пріоритетів державної політики у сфері національної безпеки [1].

Водночас масштабність потреб у створенні безпечного освітнього, медичного та громадського простору виявила суттєву обмеженість ресурсів як державного, так і місцевих бюджетів. В умовах дефіциту публічних фінансів критичного значення набуває залучення позабюджетних джерел — зокрема міжнародної технічної допомоги, грантових коштів, ресурсів міжнародних фінансових організацій та гуманітарних фондів.

Формування мультиджерельних моделей фінансування дозволяє поєднати макрофінансову підтримку, субвенції з державного бюджету, власні доходи громад та іноземні гранти. Це прискорює реалізацію проєктів будівництва захисних споруд, підвищує їхню якість і забезпечує комплексний підхід до інклюзивності й автономності об'єктів [2].

Правовий механізм реалізації проєктів цивільного захисту за участю міжнародних партнерів базується на нормах Кодексу цивільного захисту України [1], Бюджетного кодексу України [3], а також на положеннях постанови Кабінету Міністрів України № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» [4].

Згідно із законодавством, залучення міжнародної технічної допомоги здійснюється на підставі міжнародних договорів України та рамкових програм співробітництва. Для органів місцевого самоврядування такий механізм відкриває можливість залучати гранти безпосередньо до спеціального фонду місцевих бюджетів або через реалізацію проєктів спільного виконання безпосередньо виконавцями від організацій-донорів.

Ключову роль у регулюванні технічних вимог відіграють нові Державні будівельні норми – ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту» [5], які встановлюють жорсткі стандарти щодо інклюзивності, систем вентиляції, підключення до мереж та радіаційного захисту. Відповідність проєктів цим нормам є обов'язковою умовою як для отримання державних субвенцій, так і для затвердження фінансування з боку міжнародних донорів (USAID, GIZ, NEFCO, U-LEAD з Європою, UNICEF тощо).

У практичній діяльності ОМС виокремилися три основні моделі інтеграції грантових коштів та МТД у проєкти зведення та облаштування укриттів:

1. Модель поетапно-функціонального розподілу – при цій моделі витрати розподіляються відповідно до етапів реалізації проєкту: базового та основного. Базовий етап фінансується місцевим бюджетом через державну субвенцію – фінансування розробки проєктно-кошторисної документації, проведення землевідведення, державних експертиз та забезпечення підключення до зовнішніх інженерних мереж (водопостачання, каналізації, електромереж). Основний етап фінансується міжнародним донором. Кошти спрямовуються на закупівлю та монтаж модульних конструкцій укриттів або безпосередню оплату будівельно-монтажних робіт

генеральному підряднику відповідно до внутрішньої процедури закупівель донорської організації;

2. Модель паритетного співфінансування – донорська організація надає грантову підтримку за умови обов'язкового залучення відсотка коштів з місцевого чи державного бюджету (наприклад, у співвідношенні 70/30 або 80/20). Подібний механізм демонструє зацікавленість та фінансову спроможність громади, що знижує ризики для донора й стимулює ефективне використання ресурсів [6];

3. Комбінована інфраструктурно-матеріальна модель передбачає, що громада проводить капітальний ремонт чи зведення «захисного об'єкта» за кошт субвенції з державного бюджету на облаштування укриттів у закладах освіти або охорони здоров'я, [7] а також власних співфінансувань. Залучення МТД відбувається у вигляді постачання спеціалізованого обладнання, зокрема: автономних систем енергозабезпечення (дизельних генераторів, накопичувачів енергії BESS); систем фільтровентиляції повітря; підйомників, підйомних платформ та обладнання для забезпечення інклюзивності (згідно з ДБН В.2.2-40:2018); засобів зв'язку, меблів і санітарно-гігієнічних модулів.

Головною перепоною для масштабного залучення іноземних грантів у державний сектор України є ризики некоректного використання коштів, непрозорості закупівель та кошторисних зловживань. Для мінімізації цих ризиків та забезпечення принципу в Україні впроваджено державну екосистему [8].

Інтеграція проєктів будівництва укриттів до платформи DREAM надає міжнародним партнерським організаціям можливість:

1. Відстежувати проєкт на всіх етапах його життєвого циклу – від ініціації та розробки ПКД до введення об'єкта в експлуатацію;

2. Верифікувати кошторисну вартість матеріалів та будівельних робіт у режимі реального часу завдяки інтеграції з системою Prozorro;

3. Проводити незалежний дистанційний моніторинг виконання графіків робіт.

Застосування інструментів DREAM виступає ключовим гарантом доброчесності, що відкриває громадам доступ до прямих донорських ліній фінансування від установ на кшталт NEFCO, EIB та USAID [8].

Залучення міжнародної технічної допомоги та грантів у комбінації з коштами державного й місцевого бюджетів є єдиним дієвим інструментом для швидкого розширення мережі захисних споруд цивільного захисту в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Застосування мультиджерельного співфінансування дозволяє знизити

пряме навантаження на місцеві бюджети на 30–60 %, прискорити введення укриттів у експлуатацію та забезпечити їх відповідність найсучаснішим міжнародним стандартам безпеки, інклюзивності й автономності.

Запорукою успішного розширення цих практик є подальша цифровізація процесів через систему DREAM, посилення спроможності проєктних офісів у громадах та адаптація нормативно-правової бази до умов комбінованого фінансування.

Список використаних джерел:

1. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34–35. Ст. 458.
2. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. *Стратегічні напрями розбудови системи цивільного захисту в умовах воєнного стану*. URL: https://mtu.gov.ua (дата звернення: 06.10.2026).
3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
4. Порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153 (у редакції Постанови КМУ № 1338 від 12.12.2023). *Офіційний вісник України*. 2002. № 8. Ст. 356.
5. ДБН В.2.2-5:2023. *Захисні споруди цивільного захисту.* На заміну ДБН В.2.2-5-97. Київ : Мінвідновлення України, 2023. 94 с.
6. U-LEAD з Європою. *Практичний посібник із залучення грантових ресурсів для органів місцевого самоврядування*. Київ : Фенікс, 2024. 112 с.
7. Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2023 № 419. *Урядовий кур'єр*. 2023. № 91.
8. Цифрова екосистема управління відновленням DREAM . *Аналітичний звіт щодо прозорості відновлення інфраструктури*. Київ : Міністерство відновлення України, 2025. URL: https://dream.gov.ua (дата звернення: 06.10.2026)

УДК 342.7:35(477)

Рубінський Михайло,
аспірант кафедри правоохоронної діяльності,
Навчально-науковий юридичний інститут
Карпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8709-6364

ПРАВОВІ МЕЖІ ОБМЕЖЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ІНТЕРЕСАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Забезпечення національної безпеки в умовах війни передбачає належний захист відомостей, розголошення яких може завдати шкоди охоронюваним законом інтересам держави та суспільства. Водночас право на доступ до публічної інформації залишається важливим інструментом контролю за діяльністю органів влади та захисту прав людини. За таких умов особливого значення набуває правова визначеність підстав і меж обмеження доступу до інформації, а також їх відповідність конституційним гарантіям, вимогам спеціального законодавства та принципу пропорційності. Відтак правове регулювання інформаційних обмежень має забезпечувати належне співвідношення між потребами безпеки та збереженням гарантій інформаційних прав в умовах воєнного стану.

Конституція України допускає встановлені законом обмеження права на інформацію, зокрема в інтересах національної безпеки; водночас визначає конституційні умови обмеження прав за воєнного стану [1]. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» регулює відповідний особливий режим і повноваження органів влади [4]. Сам факт його запровадження не замінює правового обґрунтування відмови в доступі до конкретної інформації. Розпорядник має встановити застосовну норму та перевірити передбачені нею умови. Посилання на загальну небезпеку війни без аналізу запитуваних відомостей не забезпечує індивідуального мотивування.

Стаття 6 Закону України «Про доступ до публічної інформації» передбачає сукупність критеріїв обмеження: захист визначеного законом інтересу, можливість істотної шкоди від розголошення та переважання цієї шкоди над суспільним інтересом в отриманні інформації [2]. Засто-

сування трискладового тесту потребує змістовної аргументації щодо кожного критерію. Недостатньо назвати інтерес національної безпеки чи категорію документа. Потрібно пояснити, як саме розкриття відповідних відомостей може спричинити істотну шкоду, та оцінити значення інформації для суспільства.

Матеріали Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини засвідчують наявність стійких проблем у сфері реалізації інформаційних прав. У щорічній доповіді за 2024 рік зафіксовано 3388 звернень, що містили 5195 повідомлень про порушення, а серед типових проблем доступу до публічної інформації окремо відзначено неналежне застосування трискладового тесту [3]. Наведені показники відображають структуру звернень до Уповноваженого та не характеризують загальну поширеність порушень серед усіх розпорядників інформації. Водночас їх зміст свідчить про повторюваність окремих правозастосовних труднощів, пов'язаних з обґрунтуванням обмежень доступу та дотриманням установлених законом критеріїв їх застосування.

Правова колізія та помилкове застосування норми мають різну юридичну природу й потребують розмежування. Колізійна ситуація виникає за наявності несумісних нормативних приписів щодо одного інформаційного об'єкта, зокрема коли вимоги безпеки вступають у суперечність із установленим режимом відкритості. Натомість відмова у доступі без перевірки передбачених законом критеріїв обмеження свідчить передусім про дефект правозастосування. Від характеру порушення залежить і спосіб його усунення: нормативна суперечність потребує узгодження правового регулювання, тоді як неправомірне рішення – перегляду конкретного акта або дії розпорядника. Відтак належна правова оцінка передбачає послідовне визначення предмета інформації, встановленого для нього режиму доступу та законних підстав можливого обмеження.

Законодавство передбачає обмеження доступу до конкретної інформації, а не до документа в цілому [2]. Відтак наявність відомостей з обмеженим доступом в окремій частині документа не виключає можливості надання його відкритої частини. Відокремлення захищеної інформації від відомостей, що можуть бути оприлюднені, сприяє дотриманню принципу пропорційності та зменшує ризик необґрунтованого обмеження інформаційних прав. Правова оцінка обсягу доступу в кожному випадку визначається змістом документа, характером охоронюваної інформації та вимогами законодавства, що регулює відповідні правовідносини.

Мотивування відмови має забезпечувати можливість перевірити застосовані критерії та скористатися правом оскарження. Водночас пояснення не повинно розкривати інформацію, захист якої обґрунтований. Авторська пропозиція полягає у визначенні внутрішньої послідовності оцінювання запиту, перевірки можливості часткового доступу й підготовки правових мотивів рішення. Доцільно також переглядати підстави обмеження при зміні обставин, від яких залежить ризик шкоди. Ці заходи спрямовані на поліпшення практики застосування чинних норм; вони не створюють додаткових підстав для відмови та не звужують установлених законом гарантій.

Отже, забезпечення національної безпеки у сфері доступу до інформації потребує конкретного правового обґрунтування обмежень, змістовного застосування трискладового тесту та перевірки можливості часткового доступу. Правові колізії слід відмежовувати від необґрунтованих адміністративних рішень, оскільки ці проблеми потребують різних способів усунення. Практичне значення висновків полягає у можливості вдосконалити мотивування відмов і внутрішню перевірку їх законності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз конкретних рішень розпорядників та результатів їх оскарження.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 03.10.2026).

2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 03.10.2026).

3. Інформаційні права. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини за 2024 рік. URL: https://ombudsman.gov.ua/report-2024/informatsiini-prava (дата звернення: 03.10.2026).

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 353.1

Сем'янчук Петро,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-4211-2961

ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВІЙНИ

Багаторічна військова аґресія московії супроти України відчутно загострює проблему розвитку лікувально-оздоровчого туризму. Безперервні бойові дії та обстріли усе більше актуалізують потребу в якісних і тривалих рекреаційних послугах загалом та в лікувально-оздоровчому туризмі зокрема. Проблеми, які створює війна для розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні, можуть бути вирішені тільки на державному або реґіональному рівні. Державна та реґіональноа політики в Україні у сфері лікувально-оздоровчого туризму має ґрунтуватися на низці принципів.

Лікувально-оздоровчий туризм — це комплекс продуманих діагностичних і медичних заходів, а також культурних і розважальних програм з метою покращення та відновлення фізичного, психічного й духовного здоров'я людей. Саме тому першим принципом публічного управління у сфері лікувально-оздоровчого туризму повинен бути принцип інноваційности.

За умов повномасштабного вторгнення проблеми зі здоров'ям різних верств населення є значно серйознішими, ніж у мирний час. Окрім того, рівень розвитку охорони здоров'я в Україні у довоєнний період був одним із найнижчих серед країн Европи. Воєнні дії, що розпочалися у 2014 році, погіршили цю ситуацію, а повномасштабне вторгнення у 2022 році різко загострило цю проблему. Таким чином, охорона здоров'я населення завжди має бути найважливішим завданням публічного управління.

Усе сказане зводиться до того, що збереження і покращення здоров'я населення України потребує значних інноваційних зусиль, зокрема:

а) ґрунтовні наукові дослідження у сфері розроблення та випуску ефективних лікарських засобів і процедур;

б) урізноманітнення способів і засобів надання медичної допомоги з урахуванням сучасних реалій;

в) розроблення власних і залучення іноземних якісних медичних технольогій;

г) налагодження інвестиційно-медичного співробітництва і бізнес-партнерства з українськими та іноземними компаніями;

ґ) розробка культурно і розважально цікавих, а також морально сприятливих лікувально-оздоровчих турів;

д) надійне безпекове оснащення місць реалізації лікувально-оздоровчого туризму.

Принцип інноваційности публічного управління у сфері лікувально-оздоровчого туризму сприятиме позитивним зрушенням не тільки у покращенні показників здоров'я населення, але й у підвищенні економічної ефективности туристично-рекреаційної сфери.

Другим принципом публічного управління у сфері лікувально-оздоровчого туризму в Україні за умов війни є правовладдя – саме норми законодавства повинні сприяти покращенню функціонування суб'єктів, які прямо та опосередковано причетні до розвитку лікувально-оздоровчого туризму. Закріплення на законодавчому рівні важливости збереження наявного людського капіталу та підвищення в майбутньому кількісних показників і якісних параметрів на національному й реґіональному рівнях.

Третім принципом є об'єктивність, який обстоює моральний бік умов розвитку сфери лікувально-оздоровчого туризму. Забезпечення безкорисливости й відсутности фінансово-матеріяльних інтересів запобігатиме неправомірному використанню коштів.

Четвертим принципом є пропорційність, який стосується питань фінансової грамотности. Важливо правильно розрахувати доцільність та обсяги витрат, а також зіставити їх із майбутніми вигодами. Ключовим аспектом є усвідомлення ступеневости й тривалости віддачі залучених бюджетних та інвестиційних коштів за умов невизначености. Саме невизначеність є тим ризиковим чинником, який зумовлений повномасштабним вторгненням. Відтак фінансові розрахунки можуть бути неточними і непереконливими для потенційних українських і зарубіжних інвесторів та кредиторів. У такому разі саме держава повинна бути ґарантом і налагоджувати контакти на міждержавному рівні.

П'ятим є принцип зворотного зв'язку, що передбачає активний діалог між органами державної, реґіональної та місцевої влади, з одного боку, та населенням, потенційними українськими і зарубіжними інвес-

торами та кредиторами реалізації програм розвитку лікувально-оздоровчого туризму, – з иншого боку. Налагоджена комунікація та певний рівень доступу до інформації допоможуть уникнути багатьох проблем та послідовно, поетапно та ефективно реалізовувати проєкти лікувально-оздоровчого туризму в Україні.

Шостим і не менш важливим є принцип ефективности, що передбачає пошук раціональних шляхів і засобів результативного використання природних, матеріяльних і фінансових ресурсів. Продумана фінансово-виробнича політика дозволить узгодити й ухвалити всі необхідні рішення у сфері лікувально-оздоровчого туризму. Принцип ефективности за умов безперервних бойових дій та обстрілів усієї території України повинен враховувати всі ризики реалізації проєктів і розробляти резервні плани.

Сьомим є принцип субсидіарности, який сприятиме соціяльній захищеності рекреантів за умов війни. Цей принц забезпечить повноцінне задоволення лікувально-оздоровчих потреб, зокрема шляхом справедливого розподілу та перерозподілу національного доходу.

Отже, розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні за умов війни сприятиме єдність низки таких принципів публічного управління, як інноваційности, правовладдя, об’єктивности, зворотного зв’язку, пропорційности, ефективности й субсидіарности.

УДК 174:35.08(477)

Сербенюк Владислав,
студент І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Загурський Олександр,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат юридичних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0797-8864

ПРОФЕСІЙНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НОВІ РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Запровадження правового режиму воєнного стану зумовило перерозподіл повноважень, концентрацію владних ресурсів у військових адміністраціях, спрощення кадрових і закупівельних процедур, а також тимчасове обмеження прозорості окремих сфер управління. За таких умов професійна доброчесність публічного службовця – як усталена спрямованість його поведінки на захист публічного інтересу, неупередженість і відмова від використання службового становища в приватних цілях – перетворюється з етичного орієнтира на чинник національної безпеки та міжнародної довіри до держави. Водночас статус кандидата на вступ до ЄС і співпраця з ОЕСР вимагають від України не лише зберегти, а й посилити антикорупційні стандарти, не відкладаючи цього до завершення війни.

Воєнний стан дозволив призначати на посади державної служби без конкурсу, що забезпечило оперативність управління, але послабило змагальний добір. І. Ю. Хомишин слушно зауважує, що спрощені умови призначення певною мірою порушили такі засади державної служби, як стабільність і професіоналізм, та обґрунтовує потребу відновити кадровий резерв [3].

З позиції доброчесності проблема полягає в тому, що безконкурсне призначення усуває ключовий «фільтр» на вході до служби – перевірку

репутації, компетентності та відсутності конфлікту інтересів, а тимчасовий характер таких призначень формує у службовця стимул до особистої лояльності керівникові, а не закону.

На початку війни подання декларацій було призупинено, а доступ до низки державних реєстрів – обмежено. Ці кроки мали безпекове обґрунтування, проте водночас звузили можливості громадського та журналістського контролю. Лише Закон України від 20 вересня 2023 року № 3384-IX відновив електронне декларування й відкритий доступ до реєстру декларацій з урахуванням безпекових винятків [1]. Отже, понад півтора року ключовий інструмент вертикальної підзвітності діяв в обмеженому режимі, що породило ризик «відкладеної відповідальності».

Оборонні та гуманітарні закупівлі, розподіл міжнародної допомоги, відбудова пошкодженої інфраструктури – це сфери з великими фінансовими потоками та стислими строками ухвалення рішень. Поєднання терміновості з послабленими процедурами контролю підвищує ймовірність конфлікту інтересів, зловживання дискреційними повноваженнями та «ситуативної» корупції, яку виправдовують доцільністю.

Зростання навантаження, кадровий дефіцит через мобілізацію та евакуацію, дистанційний формат роботи послаблюють внутрішньоорганізаційний контроль і корпоративну культуру. Сюди ж належить ризик «морального виправдання» – переконання, що в екстремальних умовах дрібні порушення процедур допустимі заради результату. Саме цей ризик найважче виявити формальними засобами, адже він стосується ціннісної мотивації службовця.

Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 року № 220, стала інструментом реалізації Антикорупційної стратегії та визначила понад тисячу конкретних заходів із закріпленими виконавцями, строками й очікуваними результатами [2].

Орієнтація на вимірювані результати дає змогу оцінювати не кількість ухвалених актів, а реальну зміну управлінських практик. Закон № 3384-IX, окрім відновлення декларування, розширив коло суб'єктів декларування за рахунок посадових осіб юридичних осіб публічного права та запустив механізми фінансового контролю [1].

Ключову роль відіграють Національне агентство з питань запобігання корупції, уповноважені підрозділи (особи) з питань запобігання та виявлення корупції в органах влади, а також внутрішній аудит. Міжнародна оцінка підтверджує дієвість цього вектора: в Огляді доброчесності та протидії корупції в Україні ОЕСР констатовано значний поступ

у зміцненні публічної доброчесності попри повномасштабне вторгнення; оцінювання здійснено на основі Рекомендації Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності 2017 р. та Індикаторів публічної доброчесності, а рекомендації сфокусовано на результатах, а не на формальних показниках [4]. Такий методологічний підхід варто запозичити для внутрішнього оцінювання органів публічної влади.

Жоден контрольний механізм не охоплює всіх ситуацій морального вибору, тому доброчесність має бути інтерналізованою. Доцільними є: регулярне практико-орієнтоване навчання з етики й урегулювання конфлікту інтересів на основі реальних кейсів воєнного часу; доступні в кожному органі канали консультування щодо етичних дилем; гарантований захист викривачів; персональна відповідальність керівників за формування доброчесного клімату в колективі. Окремо слід наголосити на поверненні до конкурсного добору та перевірці осіб, призначених без конкурсу, на відповідність вимогам доброчесності.

Наскрізним для всіх рівнів має бути принцип тимчасовості та пропорційності винятків: кожне обмеження прозорості, запроваджене з безпекових міркувань, повинно ґрунтуватися на законі, бути обґрунтованим, обмеженим у часі й супроводжуватися компенсаторними механізмами – насамперед посиленим контролем спеціально уповноважених органів там, де громадський контроль тимчасово неможливий.

Отже, воєнний стан не скасовує вимог професійної доброчесності, а посилює їх значення: у кризових умовах кожне порушення має не лише фінансовий, а й безпековий та репутаційний вимір, позначаючись на довірі громадян і міжнародних партнерів. До нових ризиків належать безконкурсні кадрові призначення, тимчасове звуження прозорості та громадського контролю, концентрація значних ресурсів за спрощених процедур, а також етична ерозія у формі «морального виправдання» порушень.

Водночас ефективне забезпечення доброчесності потребує поєднання нормативно-стратегічних (антикорупційна програма, відновлене декларування), інституційних (НАЗК, уповноважені підрозділи, внутрішній аудит, міжнародний моніторинг) та ціннісно-культурних механізмів (етичне навчання, консультування, захист викривачів, лідерство керівників).

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану : Закон України від 20.09.2023 № 3384-IX.

Законодавство України / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20 (дата звернення: 09.10.2026).

2. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п (дата звернення: 09.10.2026).

3. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 308–312. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.56.

4. OECD. I*ntegrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en/full-report.html (дата звернення: 09.10.2026).

УДК 342.9(477)

Сердинський Віктор,
аспірант спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7077-5309

ПРОЦЕДУРНІ ГАРАНТІЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРИЙНЯТТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан посилює потребу в оперативних рішеннях публічної адміністрації, водночас громадяни продовжують звертатися щодо соціального забезпечення, реєстраційних дій та інших адміністративних питань. Переміщення населення, втрата документів і перебої зв'язку ускладнюють участь особи в розгляді її справи. Участь громадянина в адміністративному провадженні дозволяє врахувати пояснення та докази, які можуть вплинути на зміст рішення. Доступ до матеріалів справи й зрозуміле обґрунтування адміністративного акта дають особі змогу оцінити підстави його ухвалення та оскаржити рішення у разі порушення прав. В умовах війни своєчасність розгляду справи залежить також від можливості громадянина отримувати повідомлення, подавати документи й пояснення за обмеженого доступу до установ і засобів зв'язку.

Закон України «Про адміністративну процедуру» закріплює право особи брати участь у розгляді адміністративної справи та бути заслуханою до прийняття адміністративного акта, який може негативно вплинути на її права, свободи чи законні інтереси. Участь у провадженні охоплює по-

дання пояснень і доказів, ознайомлення з матеріалами справи та можливість оскарження рішення. Водночас дія Закону не поширюється на відносини щодо застосування законодавства про національну безпеку й оборону, для яких установлено спеціальне правове регулювання [1].

Пояснення учасника провадження допомагають уточнити відомості, відсутні в реєстрах або недостатньо відображені в документах. Під час війни пошкодження інформаційних систем, втрата документів і вимушене переміщення ускладнюють підтвердження обставин, від яких залежить реалізація прав людини. Відсутність окремого документа за подібних обставин не завжди свідчить про відсутність самого права. Обґрунтованість адміністративного рішення залежить від повноти перевірки доступних доказів та врахування пояснень особи відповідно до вимог законодавства.

Своєчасне повідомлення про розгляд справи визначає можливість громадянина надати пояснення до ухвалення рішення. Перебої зв'язку, недоступність електронних сервісів або затримки отримання кореспонденції можуть перешкоджати участі у провадженні. Надсилання повідомлення електронною поштою за таких обставин не завжди супроводжується своєчасним ознайомленням адресата з його змістом. Значення мають доступність дозволених законом способів взаємодії та час, протягом якого особа може відповісти. Відомості про спосіб і строки повідомлення дозволяють з'ясувати, чи мала вона можливість викласти свою позицію.

Необхідність оперативного реагування під час війни не усуває правових меж діяльності публічної адміністрації. Стаття 19 Конституції України пов'язує здійснення владних повноважень із законними підставами та встановленими способами їх реалізації [2]. Застосування спеціального порядку розгляду справи залежить від наявності передбачених законом обставин. Загальне посилання на воєнний стан не пояснює правомірності конкретного відступу від звичайної процедури. Мотивування адміністративного акта відображає встановлені факти, їхню правову оцінку та підстави ухваленого рішення, завдяки чому особа може оцінити його обґрунтованість і скористатися правом на оскарження.

Європейські стандарти належного адміністрування пов'язують законність діяльності органів влади із забезпеченням участі особи та доступністю правового захисту. Принципи публічного адміністрування OECD/SIGMA передбачають право бути заслуханим, доступ до матеріалів провадження, обґрунтування адміністративних рішень і повідомлення про можливість їх оскарження [3]. Євроінтеграційні зміни в адміністративній практиці набувають змісту через дотримання зазначених

гарантій у конкретних справах. Якість взаємодії з громадянами проявляється у врахуванні їхніх пояснень, виправленні помилкових відомостей та доступності перегляду рішень.

Зміст скарг і підстави скасування адміністративних актів дозволяють виявляти недоліки розгляду справ. Повторюваність порушень повідомлення, неповне дослідження доказів або недостатнє мотивування рішень свідчать про проблеми в організації провадження. Водночас кількість скарг потребує обережного тлумачення: її збільшення може бути пов'язане як із порушеннями, так і з кращою обізнаністю громадян про способи захисту. Оцінка адміністративної практики ґрунтується на зіставленні причин звернень, установлених порушень і результатів перегляду рішень.

Отже, дієвість процедурних гарантій під час війни визначається доступністю участі громадянина, повнотою встановлення обставин справи та обґрунтованістю адміністративного рішення. Урахування пояснень особи зменшує ризик ухвалення акта на підставі неповних відомостей, а зрозуміле мотивування дає змогу перевірити правомірність владного втручання. Захист прав зберігає практичне значення за умови, що громадянин має можливість викласти свою позицію та скористатися передбаченими законом засобами оскарження.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text (дата звернення: 03.10.2026).

2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 03.10.2026).

3. OECD/SIGMA. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 35:339.9(477)

Сердинський Сергій,
аспірант спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6256-7615

ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ РЕФОРМАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Відновлення України під час війни охоплює відбудову інфраструктури, забезпечення доступності публічних послуг і зміну управлінських практик відповідно до євроінтеграційних пріоритетів. Терміновість відбудови загострює суперечність між нагальними потребами населення та тривалістю інституційних перетворень. Інвестиційні рішення, не узгоджені з напрямами реформ, можуть закріплювати застарілі способи управління, а недостатнє фінансування й кадрове забезпечення обмежують реалізацію нормативних змін. Тривалий результат відновлення залежить від спроможності публічних інституцій підтримувати роботу відбудованих об'єктів і забезпечувати послуги населенню.

Інституційною основою такого узгодження є інструмент Ukraine Facility, запроваджений Регламентом Європейського Союзу 2024/792 [1]. Кабінет Міністрів України схвалив План України розпорядженням від 18 березня 2024 року № 244-р [2]. Програмна логіка поєднує реформи, інвестиції та фінансову підтримку; офіційний інформаційний ресурс передбачає надання прямої бюджетної підтримки відповідно до виконання індикаторів Плану [3]. Водночас виконання умов фінансування й досягнення результатів для громад становлять різні предмети оцінювання. Прийняття нормативного акта може підтверджувати виконання певного кроку, але потребує окремої перевірки його практичного впливу.

Основна проблема полягає у переважанні формальних результатів над оцінкою змін у роботі публічних інституцій. Ухвалений порядок, створений підрозділ або завершений об'єкт самі по собі не засвідчують доступності послуги чи спроможності органу влади підтримувати її надання. Тому при плануванні доцільно розрізняти нормативний результат, організаційну готовність і суспільний ефект. Наприклад, відновлення адміністративної будівлі має супроводжуватися оцінкою кадрового

забезпечення, доступності приміщення, захищеності інформаційних систем та витрат на подальше утримання. Наведений приклад ілюструє пропоновану логіку оцінювання, а не результати окремого емпіричного дослідження.

Воєнні загрози змінюють послідовність реалізації заходів: відновлення критичної послуги може потребувати тимчасового рішення до завершення інституційної реформи. Однак тимчасовість слід відображати у плані через визначення умов перегляду, відповідального органу та джерел подальшого фінансування. Без цих елементів екстрений захід здатний перетворитися на постійну практику, несумісну з майбутньою моделлю управління. Авторська пропозиція полягає у включенні до обґрунтування кожного проєкту пояснення, як негайний результат співвідноситься з довгостроковими реформами та які управлінські зміни необхідні для збереження його користі.

Територіальна неоднорідність потреб відновлення зумовлює необхідність диференційованого планування. Дослідження OECD щодо регіонального й муніципального управління в Україні підкреслює значення місцевої спроможності та врахування територіального контексту [4]. Для прифронтової громади пріоритетом може бути резервування життєво необхідної послуги, для громади, яка приймає переміщених осіб, – збільшення її пропускної спроможності. Єдині критерії законності й прозорості мають поєднуватися з можливістю обґрунтувати різну черговість заходів. Місцеві потреби доцільно враховувати до затвердження проєкту, коли ще можливе коригування його змісту.

Ресурсне забезпечення реформи охоплює не лише початкові капітальні витрати. Потрібні оцінка навантаження на персонал, підготовка фахівців, підтримка цифрових сервісів і визначення власника управлінського процесу. Об’єкт, профінансований за зовнішньої підтримки, може створити додаткові зобов’язання для місцевого бюджету. Їх неврахування підвищує ризик переривання послуг після завершення проєкту. У плануванні пропонується окремо відображати вартість запуску та вартість функціонування, а також залежність проєкту від інших реформ.Фінансове рішення в такому разі стає перевіркою здійсненності інституційного задуму.

Для оцінювання узгодженості відновлення та реформ доцільно використовувати доступність послуг, час виконання адміністративних дій, сталість фінансування й можливість перевірити результат. Джерела даних, періодичність оцінювання та відповідальних за перевірку необхідно визначати на етапі планування. Безпекові обмеження можуть впливати на оприлюднення окремих відомостей, проте загальні результати вико-

ристання ресурсів мають залишатися предметом належної підзвітності. Запропоновані критерії потребують адаптації до конкретного сектору й не замінюють офіційних індикаторів Плану України. Вони дають змогу оцінити, чи змінилося становище отримувачів послуги.

Отже, узгодження відновлення з євроінтеграційними реформами має здійснюватися через спільне обґрунтування цілей, ресурсів, інституційних передумов і результатів. Практичне значення запропонованого підходу полягає у зменшенні ризику фінансування об'єктів, які неможливо належно використовувати, та реформ, для яких не передбачено організаційної підтримки. Перспективою подальших досліджень є перевірка цих засад на матеріалах конкретних програм відновлення громад. Показником успішності має бути здатність публічних інституцій забезпечувати послуги під час війни та підтримувати результати після завершення зовнішнього фінансування.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union.* 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng (дата звернення: 03.10.2026).

2. Про схвалення Плану України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 03.10.2026).

3. Ukraine Facility : програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. *Офіційний інформаційний ресурс.* URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення: 03.10.2026).

4. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance.* OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 351:004.7

Тесля Володимир,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Гамалюк Богдан,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0986-1259

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВІД ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ АДАПТИВНОСТІ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України вперше у новітній історії перетворила цифрову інфраструктуру держави на повноцінний театр воєнних дій. Державні реєстри, урядові датацентри, системи надання публічних послуг та канали комунікації з громадянами стали об'єктами одночасно кібернетичних і кінетичних атак. За цих умов питання цифрової стійкості виходить далеко за межі суто технічної проблематики інформаційної безпеки і набуває значення умови збереження державності, правопорядку та довіри громадян до публічної влади.

Попри значний обсяг досліджень, присвячених кібербезпеці, у науковому дискурсі досі переважає технологічно-центричний підхід, за якого стійкість ототожнюється з надійністю обладнання та захищеністю мереж. Натомість досвід України 2022–2026 рр. засвідчує, що вирішальними чинниками виявилися швидкість правових рішень, здатність органів влади до перебудови управлінських процесів і міжсекторальна взаємодія.

Цифрову стійкість держави пропонуємо розуміти як здатність публічної влади зберігати, швидко відновлювати та трансформувати цифрові функції управління й надання послуг в умовах деструктивного впливу, не втрачаючи при цьому легітимності та правових гарантій прав людини. Така дефініція дозволяє виокремити три взаємопов'язані рівні: техноло-

гічний (інфраструктура, дані, резервування), нормативно-правовий (режими правового регулювання на випадок кризи) та інституційний (організаційна спроможність, координація, партнерства).

Перші місяці війни продемонстрували вразливість централізованої моделі зберігання державних даних на локальних серверах. Аналітичний звіт Microsoft фіксує, що вже на початковому етапі вторгнення урядовий дата-центр України став ціллю крилатої ракети, а локально розміщені сервери загалом виявилися вразливими до звичайних видів озброєння; водночас своєчасне перенесення даних до розподіленої хмарної інфраструктури та сучасні засоби виявлення загроз дозволили відбити значну частку руйнівних кібератак [2].

Технічне рішення про евакуацію даних було б неможливим без відповідного правового підґрунтя. Постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263 на період воєнного стану органам влади надано можливість розміщувати державні інформаційні ресурси на хмарних і зовнішніх ресурсах, а також зупиняти чи обмежувати роботу інформаційно-комунікаційних систем і публічних електронних реєстрів [1].

З юридичного погляду цей акт є прикладом «адаптивного регулювання», однак він же порушує проблему балансу між безпекою та відкритістю. Тривале обмеження доступу до публічних реєстрів, запроваджене як тимчасовий захід, ускладнює громадський контроль, журналістські розслідування та антикорупційний моніторинг. Тому принципами кризового цифрового регулювання мають бути пропорційність, чітка визначеність строків, періодичний перегляд обмежень і поступове відновлення доступу в міру зниження загроз.

Показовим є те, що Україна в умовах війни не лише зберегла, а й розвинула цифрові публічні послуги. За результатами Огляду ООН з електронного урядування 2024 р. Україна посіла 30-те місце серед 193 держав за індексом розвитку електронного урядування (проти 46-го місця у 2022 р.) та перше місце за індексом електронної участі [3].

Цей розрив ми розглядаємо як емпіричне підтвердження ключової тези: стійкість цифрової держави забезпечується передусім інституційно – через управлінську гнучкість, сервісну логіку, швидкий цикл ухвалення рішень та партнерство з приватним сектором і міжнародними донорами, – а не лише матеріальною базою. Інституційна адаптивність проявляється у здатності органів влади навчатися на інцидентах, перерозподіляти повноваження, запроваджувати нові послуги для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і постраждалих від руйнувань.

Масштаб завдань післявоєнного відновлення потребує вбудовування цифрової стійкості в саму архітектуру відбудови. Згідно з четвертою Швидкою оцінкою збитків і потреб (RDNA4), підготовленою Урядом

України спільно зі Світовим банком, Європейською комісією та ООН, станом на кінець 2024 р. прямі збитки сягнули 176 млрд дол. США, а потреби у відновленні на наступне десятиліття оцінено в 524 млрд дол. США; окремо наголошено на значенні інвестицій у довгострокову стійкість та євроінтеграцію [4].

Цифрові інструменти обліку пошкодженого майна, компенсацій і закупівель здатні стати гарантією прозорості використання цих коштів, проте лише за умови, що самі вони спроєктовані з урахуванням ризиків нових атак, резервування даних і належного правового захисту персональної інформації.

Таким чином, цифрова стійкість держави є комплексною категорією, яка не зводиться до кібербезпеки й охоплює технологічний, нормативно-правовий та інституційний рівні. Український досвід доводить, що технологічна безперервність забезпечується розподіленою архітектурою даних і хмарними рішеннями, але її реалізація прямо залежить від оперативності та якості правового регулювання. Вирішальним чинником стійкості є інституційна адаптивність – здатність органів влади навчатися, змінювати процеси й співпрацювати з бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо розроблення правових стандартів «стійкості за задумом» (*resilience by design*) для державних інформаційних систем у процесі післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 № 263. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-п (дата звернення: 10.10.2026).

2. *Defending Ukraine: Early Lessons from the Cyber War* : report. Microsoft. 22.06.2022. URL: https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/06/22/defending-ukraine-early-lessons-from-the-cyber-war/ (дата звернення: 10.10.2026).

3. *United Nations E-Government Survey 2024: Ukraine. Country Data*. UN DESA, Division for Public Institutions and Digital Government. New York, 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180 (дата звернення: 10.10.2026).

4. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4)* : press release. World Bank. 25.02.2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 336.02:336.14

Тимоць Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0266-1756

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

Державна фіскальна політика, як і інші види державної політики, реалізується з метою своєчасного виявлення проблем у розвитку суспільства, аналізу їх причин та вжиття заходів для їх вирішення. Прийняття рішень, спрямованих на вирішення проблем, що виникають у суспільстві, створення механізмів реалізації цих рішень та розробка відповідних інструментів здійснюються в умовах ефективної державної політики.

Ефективність фіскальної політики визначається узгодженістю її окремих компонентів. Оскільки фіскальна політика також включає в себе політику державних доходів, варто звернути увагу на її структурний аналіз. Аналіз структури доходів державного бюджету за 2023–2025 рр. засвідчує, що найбільшу частку становили податкові надходження: у 2023 та 2025 рр. – 84,4 %, а у 2024 р. – 87,8 %. У 2025 році частка податкових надходжень порівняно з попереднім роком скоротилась на 3,4 % [1]. Такі зміни зумовлено передусім тим, що бюджет 2025 р. рекордно залежав від зовнішнього фінансування. Величезні обсяги міжнародної фінансової допомоги суттєво знизили частку податкових надходжень.

Окреслюючи пріоритети, завдання та напрями бюджетної політики як складової фіскальної політики у сфері формування та використання бюджетних коштів слід зазначити, що ця сфера управління охоплює державні доходи, а податкова політика, політика неподаткових надходжень, політика доходів бюджету від операцій з капіталом, трансфертна політика та політика щодо цільових фондів вважаються невід'ємною частиною бюджетної політики.

Світовий досвід щодо ролі держави у розподільчому процесі свідчить, що бюджет є найбільш досконалим інструментом реалізації фіскальних функцій у фіскальній політиці. У більшості розвинених країн через бюджет перерозподіляється від 30 % до 65 % валового внутрішнього продукту [2, с. 168].

Пріоритетним у реалізації фіскальної політики в межах бюджетного процесу є прогнозування та планування самих доходів бюджету. Забезпечити виконання функцій і завдань, покладених на державу, може лише якісне та вчасне прогнозування і планування доходів бюджетів різних рівнів. Також ефективне прогнозування та планування фінансових ресурсів держави значною мірою впливає на обсяг видатків.

Фіскальна політика в цілому, як і податкова політика, спрямована на використання будь-якої можливості отримати додаткові фінансові ресурси, тоді як основною метою оподаткування є наповнення бюджету. Податки, безумовно, становлять основну частину бюджетних надходжень, але податкова система страждає від низки проблем, серед яких:

1) неефективна та надмірно витратна для держави та бізнесу система адміністрування податків і зборів, яка не забезпечує баланс між правами податкових органів та платників податків, водночас забезпечуючи повноцінне наповнення державного бюджету та зменшення частки тіньової економіки;

2) нестабільна та непередбачувана податкова система, яка створює високі податкові ризики для підприємств та обмежує можливості середньо- та довгострокового планування;

3) високий рівень ухилення від сплати податків та нерівномірність податкового навантаження на підприємства різного розміру та окремих секторів економіки;

4) неспроможність податкової системи виконувати свою функцію згладжування соціальної нерівності.

Ухилення від сплати податків та тінізація економічних відносин збільшує податковий тягар на сумлінних платників податків і знижує їхній загальний добробут, обсяги виробництва та праці, а також схильність до споживання та інвестицій [3, с. 21].

Тому не дивно, що одним із найпоширеніших показників оцінки сили та ефективності фіскальної політики сьогодні є податкове навантаження (або податковий тягар). Реалізуючи фіскальну політику, держава повинна узгоджувати інтереси як власних громадян, так і платників податків. Співвідношення витрат на адміністрування податків і фактичного обсягу бюджетних надходжень, а також обсяг та структура податкових зобов'язань дають змогу державі оцінювати ефективність оподаткування та регулярно переглядати систему оподаткування (розмір податкових ставок та інші податкові елементи) щодо фіскально неефективних видів платежів.

Для подолання перешкод, котрі виникли в економіці через військову агресію, і забезпечення фінансової стабілізації та економічного відновлення держави підтримка міжнародних фінансових інституцій має вирішальне значення, але її недостатньо для покриття всіх поточних і короткострокових витрат. Тому важливо надати новий пакет фінансової підтримки шляхом залучення фінансових ресурсів від міжнародних фінансових організацій, щоб Україна могла продовжувати свій опір агресору.

Список використаних джерел:

1. Open Budget. *Доходи бюджету.* URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

2. Дуліба Є. В. Особливості формування та реалізації фіскальної політики держави. *Науковий вісник публічного та приватного права.* 2018. № 2. С. 164–168.

3. *Динаміка податкового навантаження в Україні в контексті реалізації податкової реформи* / за ред. Т. І. Єфименко, А. М. Соколовської. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2019. 494 с.

УДК 336.14:351.86:364.3

Ткачук Василь,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Розумович Наталія,
доцент кафедри бізнесу та управління
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4498-725X

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖ БЕЗПЕКОВИМИ ПРІОРИТЕТАМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ДЕРЖАВИ

Україна як соціальна держава (ст. 1 Конституції України) не звільняється від обов'язку забезпечувати право на соціальний захист, освіту та охорону здоров'я, а воєнний стан лише допускає тимчасове та пропорційне обмеження окремих прав (ст. 64 Конституції). Тому центральною науковою проблемою стає не вибір між безпекою та соціальною сферою,

а пошук правових і фінансових механізмів їх збалансування в умовах гострого дефіциту ресурсів.

Аналіз виконання Державного бюджету України засвідчує формування стійкої моделі «воєнного бюджету». Частка видатків на оборону зросла з 42,2 % у 2022 р. до 52,3 % у 2023 р. і 51,4 % у 2024 р., тоді як питома вага видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення знизилася з 15,7 % до 10,4 %, на охорону здоров'я – з 6,8 % до 4,5 %, на освіту – з 2,2 % до 1,4 %. Показово, що номінально соціальні видатки не скорочувалися, а їх відносне зменшення є наслідком випереджального зростання оборонних витрат [2, с. 480–481]. Отже, йдеться не про відмову держави від соціальної функції, а про її «стиснення» в загальній структурі бюджету.

Бюджетна політика 2026 р. закріпила цю модель на рівні закону. Законом України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» загальний обсяг ресурсів на сектор безпеки і оборони визначено в розмірі близько 2,8 трлн грн, або 27,2 % прогнозного ВВП, а граничний обсяг дефіциту – близько 18,5 % ВВП [1].

Водночас, за позицією Міністерства фінансів, усі внутрішні доходи та внутрішні запозичення спрямовуються на оборонні потреби, тоді як фінансування соціального захисту (467 млрд грн), освіти та охорони здоров'я значною мірою залежить від зовнішньої підтримки, потреба в якій становить понад 2 трлн грн.

Уже в червні 2026 р. Законом № 4908-IX до бюджету внесено зміни, якими видатки на сектор безпеки і оборони збільшено ще на 1,56 трлн грн, зокрема за рахунок залучення допомоги ЄС [1]. Наведене свідчить про формування своєрідної «дуальної фіскальної архітектури»: внутрішній ресурс забезпечує безпеку, а зовнішній – соціальну стабільність.

Така архітектура має очевидні переваги, адже дозволяє зберегти індексацію соціальних стандартів, підвищення оплати праці педагогічних працівників і функціонування медичної системи навіть у найскладніших умовах. Водночас вона породжує щонайменше три групи ризиків. По-перше, ризик зовнішньої залежності: виконання соціальних зобов'язань держави опиняється в прямій залежності від політичної кон'юнктури в країнах-партнерах та від своєчасності траншів.

Міжнародний валютний фонд наголошував, що бюджет на 2025 р. передбачав дефіцит (без урахування грантів) на рівні 19,6 % ВВП, а збереження макрофінансової стабільності можливе лише за умови послідовної мобілізації внутрішніх доходів і подальшої податкової реформи [3]. По-друге, борговий ризик: кредитна складова зовнішньої допомоги

збільшує тягар обслуговування державного боргу, який у повоєнний період конкуруватиме із соціальними видатками. По-третє, ризик ерозії людського капіталу: відносне скорочення фінансування освіти, науки та охорони здоров'я підриває передумови майбутнього економічного зростання [2, с. 482].

Масштаб відкладених потреб підсилює ці ризики. За П'ятою швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), підготовленою Світовим банком, Урядом України, ЄС та ООН, станом на кінець 2025 р. прямі збитки становлять понад 195 млрд дол. США, а потреби у відновленні та відбудові на десятирічний період – близько 587,7 млрд дол., що майже втричі перевищує ВВП України 2025 р. [4].

Отже, після завершення активної фази бойових дій публічні фінанси зіткнуться з потрійним навантаженням: утримання сектору оборони на рівні, достатньому для стримування агресора, відновлення інфраструктури та компенсація накопиченого соціального «недофінансування».

З правового погляду баланс між безпековими та соціальними пріоритетами не може бути результатом лише поточних політичних рішень. Обмеження соціальних видатків в умовах воєнного стану повинні відповідати принципам законності, пропорційності та тимчасовості, а також не посягати на сутність права на достатній життєвий рівень.

На нашу думку, це вимагає:

1) законодавчого розмежування в Бюджетному кодексі України «захищених» соціальних видатків (мінімальні соціальні гарантії, підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і родин загиблих захисників), які не можуть бути секвестровані;

2) запровадження регулярних оглядів видатків (*spending reviews*) та посилення адресності соціальних програм з використанням цифрових реєстрів;

3) розмежування екстрених і стратегічних видатків у бюджетному плануванні та переходу до сценарного середньострокового прогнозування [2, с. 482–483];

4) поступового нарощування власних доходів шляхом детінізації економіки та реформування митної і податкової служб у межах зобов'язань перед МВФ [3]; 5) формування заздалегідь визначених фіскальних правил на повоєнний період, які забезпечать поетапне скорочення дефіциту без різкої соціальної консолідації.

Таким чином, фінанси України в умовах війни функціонують у режимі вимушеної пріоритетизації безпеки: понад половину видатків державного бюджету спрямовано на оборону, а відносна частка соціальних видатків істотно скоротилася за збереження їх номінального обсягу. Сформована «дуальна фіскальна архітектура», за якої внутрішні ресурси фінансують оборону, а зовнішня допомога – соціальну сферу, забезпечила стійкість держави, однак створила ризики зовнішньої залежності, боргового навантаження та ерозії людського капіталу.

Подолання цих ризиків потребує переходу від ситуативного балансування до інституціоналізованої моделі, яка поєднує законодавчий захист мінімальних соціальних гарантій, підвищення ефективності та адресності видатків, нарощування власних доходів і завчасне визначення фіскальних правил повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX (зі змінами, внесеними Законом України від 10.06.2026 № 4908-IX). *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20

2. Шкварук Д. Державний бюджет у період війни: пріоритети, загрози та стабільність. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2026. № 2. С. 477–484. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-64

3. International Monetary Fund. *Ukraine: Seventh Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of a Performance Criterion, Rephasing of Access, and Financing Assurances Review. IMF Staff Country Reports.* 2025. No. 25/78. DOI: https://doi.org/10.5089/9798229007122.002

4. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. *Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025.* Washington, DC, 2026. URL: https://ukraine.un.org/en/310512-world-bank-united-nations-and-european-union-issues-rapid-damage-and-needs-assessment

УДК 336.14:352

Федунків Віталій,
студент ІІ курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Розумович Наталія,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4498-725X

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ПЕРЕРОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ І ЗМІНИ ФІНАНСОВИХ ПРІОРИТЕТІВ

Як засвідчує аналітичний звіт ОЕСР, напередодні вторгнення в Україні було утворено 1469 об'єднаних територіальних громад, а з перших днів війни органи місцевої та регіональної влади опинилися на передньому краї цивільного захисту і забезпечення життєдіяльності населення [4]. Водночас війна загострила вже наявні до неї проблеми – розрив у фінансовій, кадровій та адміністративній спроможності громад і фрагментованість механізмів фінансування регіонального розвитку [4].

Наукова проблема полягає в тому, що в умовах воєнного стану бюджетна система функціонує під дією двох протилежно спрямованих сил: потреби концентрувати ресурси на загальнодержавному рівні для оборони та потреби зберегти фінансову автономію громад, без якої неможливі ні стійкість тилу, ні майбутнє відновлення.

Найпоказовішим її проявом стало рішення про зарахування податку на доходи фізичних осіб із грошового забезпечення військовослужбовців («військового» ПДФО) до державного бюджету. Як показує Ю. А. Романовська, з жовтня 2023 року ці надходження спрямовуються до спеціального фонду державного бюджету, а у 2024–2026 роках цю практику було продовжено для концентрації ресурсів на потребах сектору безпеки і оборони [2].

Для громад, у яких такі надходження домінували у структурі доходів, це обернулося скороченням ресурсної бази і змусило переглядати бюджетні пріоритети [2]. Принципово важливо, що централізація мала

вибірковий, а не тотальний характер: за місцевими бюджетами збережено 64 % «загального» ПДФО, що забезпечило відносну передбачуваність бюджетного планування [2]. Отже, держава обрала модель точкового вилучення найбільш «воєнно чутливих» доходів, а не перегляду всієї архітектури міжбюджетних відносин.

Паралельно відбулася процедурна адаптація бюджетного процесу: постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» спростила порядок внесення змін до місцевих бюджетів і перерозподілу бюджетних призначень. З позицій фінансового права це означає зміщення балансу від представницьких органів до виконавчих і військових адміністрацій, що підвищує оперативність, але водночас послаблює класичні гарантії публічності та підзвітності бюджетного процесу.

За даними, узагальненими Ю. А. Романовською, сукупні доходи місцевих бюджетів зросли з 555,10 млрд грн у 2022 році до 751,94 млрд грн у 2025 році; проте питома вага податкових надходжень зменшилася з 70,88 % до 67,10 %, тоді як частка надходжень від органів державного управління (міжбюджетних трансфертів) збільшилася з 24,64 % до 26,08 % [2].

Позитивним сигналом є зростання частки неподаткових надходжень (з 3,97 % до 5,73 %) [2], що свідчить про активізацію використання комунального майна та адміністративних платежів. Водночас варто наголосити, що номінальний приріст значною мірою відображає інфляційні процеси, тому реальне посилення фінансової спроможності громад є значно скромнішим, ніж засвідчують абсолютні показники.

Війна посилила диференціацію громад залежно від безпекової ситуації, економічного потенціалу, масштабів руйнування інфраструктури та демографічних зрушень [2]. Умовно можна виокремити три групи: прифронтові та деокуповані громади з руйнуванням податкової бази; тилові громади-«реципієнти», які отримали приплив внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу, а разом із ними – і додаткове соціальне навантаження; громади, фінансова модель яких спиралася на «військовий» ПДФО і після його вилучення втратила стійкість.

Реакцією держави стала посилена адресна підтримка: зокрема, на 2026 рік для прифронтових і постраждалих територій передбачено 30,9 млрд грн додаткової дотації [2]. Це підтверджує, що вирівнювальна функція бюджетної системи у воєнний час набуває характеру антикризового регулювання.

І. І. Долженко та О. М. Негода фіксують у воєнний період зростання частки оборонно-безпекових і соціальних видатків, збільшення дефіциту

та залежності від трансфертів, а також скорочення або відкладення капітальних видатків [1]. Показово, що до Типової програмної класифікації видатків місцевих бюджетів було додано нові коди, призначені для підтримки внутрішньо переміщених та евакуйованих осіб [1].

Мікрорівневий аналіз бюджету Миронівської міської територіальної громади Київської області ілюструє глибину цього зсуву: частка освіти зменшилася з 52,64 % у 2022 році до 33,48 % у січні–серпні 2025 року, частка загальнодержавних функцій зросла з 10,87 % до 33,26 %, соціального захисту – з 5,43 % до 11,47 %, тоді як частка охорони здоров'я знизилася з 13,25 % до 7,8 %, а видатки на економічну діяльність після пікових 10,25 % у 2023 році скоротилися до 1,88 % [1].

Такі дані, хоч і стосуються однієї громади, наочно відображають загальну логіку переорієнтації: пріоритет отримують функції, що забезпечують безперервність управління, соціальну стабільність і підтримку обороноздатності, тоді як інвестиційні, культурні та екологічні програми переходять у режим мінімального фінансування.

В умовах обмеженості трансфертів громади змушені активніше мобілізувати власний потенціал. А. А. Славкова та Д. Д. Вороновська серед таких резервів виокремлюють працевлаштування внутрішньо переміщених осіб і створення нових робочих місць, у тому числі шляхом релокації суб'єктів господарювання; оздоровлення комунальних підприємств і виведення їх зі збитковості; підвищення ефективності управління землями через інвентаризацію, перегляд договорів оренди та формування бази платників земельних платежів [3]. Саме ці інструменти визначають, чи зможе громада поєднати внесок у зміцнення обороноздатності з виконанням власних повноважень щодо надання публічних послуг [3].

Сукупність виявлених закономірностей свідчить про формування в Україні своєрідної «воєнної моделі» міжбюджетних відносин, у якій стабілізаційна роль центру зростає, але не скасовує фінансової автономії громад. Головний ризик цієї моделі полягає в тому, що тимчасові рішення можуть інституціоналізуватися, перетворивши трансфертну залежність на постійну рису місцевих фінансів, що суперечило б принципу достатності фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування, закріпленому в ст. 9 Європейської хартії місцевого самоврядування.

З огляду на це доцільними видаються такі кроки: по-перше, законодавче закріплення чітких строків і умов тимчасового вилучення доходних джерел із автоматичним поверненням до попереднього порядку після припинення воєнного стану; по-друге, врахування в механізмі горизонтального вирівнювання безпекових ризиків і чисельності внутрішньо

переміщених осіб; по-третє, запровадження на рівні громад середньострокового бюджетного планування зі сценарним аналізом; по-четверте, посилення публічної звітності щодо видатків на оборонні та безпекові програми як компенсатора спрощених воєнних бюджетних процедур.

Отже, перерозподіл ресурсів у системі місцевих фінансів під час війни має вибірковий характер: держава централізує найбільш «воєнно чутливі» надходження, насамперед «військовий» ПДФО, зберігаючи при цьому базові закріплені доходи громад. За номінального зростання доходів місцевих бюджетів у 2022–2025 роках відбувається поступове зниження частки податкових надходжень і зростання ролі трансфертів, що сигналізує про посилення залежності громад від центру.

Війна поглибила асиметрію фінансової спроможності громад, перетворивши вирівнювальні механізми на інструмент антикризового регулювання. Видаткові пріоритети змістилися від розвитку до забезпечення безперервності управління, соціального захисту та підтримки обороноздатності, що супроводжується скороченням капітальних і розвиткових видатків. Збереження потенціалу громад для повоєнного відновлення потребує правового обмеження строку дії «воєнних» бюджетних винятків, удосконалення формули вирівнювання та підвищення прозорості місцевих бюджетних процедур.

Список використаних джерел:

1. Долженко І. І., Негода О. М. Особливості фінансування видатків місцевих бюджетів у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 567–576. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-137

2. Романовська Ю. А. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану: роль бюджетної системи України. *Бізнес Інформ*. 2026. № 5. С. 397–405. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-397-405

3. Славкова А. А., Вороновська Д. Д. Доходи місцевих бюджетів України у забезпеченні потреб територіальних громад та зміцненні обороноздатності в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2024. № 2. С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-5

4. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies*. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

УДК: 342.4:340.12

Фільварок Катерина,
студентка ІІ курсу денної форми навчання,
група Юс-25-1
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Луцький Роман,
доктор юридичних наук, професор,
директор Науково-дослідного інституту
імені академіка Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9558-3699

ВЕРХОВЕНСТВО КОНСТИТУЦІЇ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ДЖЕРЕЛ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРАВА: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ГАРАНТІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Юридична сила Конституції є однією з ключових ознак її правової природи, оскільки через неї визначається місце Основного Закону в системі джерел права, обов'язковість його приписів та межі діяльності органів влади. Від цього залежить, чи виступає Конституція дієвим регулятором законодавства, правозастосування та судової практики, чи її положення зберігають переважно декларативний характер. У конституційному праві юридична сила Конституції розкривається через її верховенство, найвищу юридичну силу, пряму дію норм, установчий характер і спеціальний порядок внесення змін, що забезпечує стабільність конституційного ладу, узгодженість правової системи та підпорядкування поточного законодавства конституційним приписам.

Основу розуміння юридичної сили Конституції становить стаття 8 Конституції України. У ній закріплено принцип верховенства права, найвищу юридичну силу Конституції та пряму дію її норм. Закони та інші нормативно-правові акти мають прийматися на основі Конституції і відповідати їй [2]. Отже, Конституція посідає верхній щабель у системі джерел права, а будь-який акт нижчої юридичної сили оцінюється крізь призму його відповідності Основному Закону. Конституційний Суд України прямо вказує, що після Конституції, яка має найвищу юридичну силу, закони займають провідне місце в ієрархії нормативно-правових актів, а будь-який закон повинен розвивати, конкретизувати й деталізувати конституційні приписи та не суперечити їм [3].

Юридична сила Конституції насамперед виявляється в її верховенстві. Воно визначає межі правотворчості, зміст повноважень органів влади та загальні засади функціонування всієї правової системи. У науковій літературі конституційна правотворчість розглядається як самостійний інститут, а верховенство конституційних норм – як результат чіткого розмежування конституційного процесу, конституційної процедури та звичайної нормотворчості [5, с. 28–30]. За такого розуміння юридична сила Конституції проявляється у визначальному впливі на всю систему законодавства: кожен нормативно-правовий акт має узгоджуватися з її приписами за змістом і процедурою, а правотворчість повинна розвиватися в межах конституційного порядку [5, с. 123–125]. Таке бачення відповідає і правовим позиціям Конституційного Суду України, який поширює верховенство конституційних норм на всі сфери державної діяльності, включно із законотворчим процесом [3].

Із верховенством Конституції прямо пов'язана її найвища юридична сила. Це властивість, завдяки якій Конституція слугує критерієм чинності та допустимості інших нормативних актів. У правовій системі України звичайний закон може діяти лише за умови його змістовної і процедурної відповідності Основному Закону. Конституційний Суд України підкреслює, що повторне запровадження регулювання, яке вже було визнано неконституційним, порушує припис частини другої статті 8 Конституції, згідно з яким закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй [3]. Отже, найвища юридична сила Конституції означає, що її приписи є обов'язковим орієнтиром для правотворчості та правозастосування, а будь-який відступ від їх змісту є неприпустимим [2; 3].

Пряма дія норм Конституції становить один із ключових проявів її юридичної сили та виражає можливість безпосереднього застосування конституційних приписів [2; 3]. Стаття 8 Конституції України і правові позиції Конституційного Суду України закріплюють, що поточне законодавство покликане розвивати й конкретизувати ці норми в межах конституційного змісту [2; 3]. За таких умов суд, орган влади чи посадова особа повинні співвідносити кожен припис закону з Основним Законом і надавати перевагу конституційним положенням у разі колізії [3; 4, с. 442–444]. Т. Подорожна пов'язує природу Конституції як акта прямої дії з процесом конституціоналізації правової системи та формуванням конституційної правосвідомості [4, с. 440–442]. У такому розумінні пряма дія забезпечує присутність Конституції в повсякденному правозастосуванні, перетворює її приписи на безпосередню правову

основу захисту прав людини та надає юридичній силі Конституції практичного змісту.

Юридична сила Конституції розкривається і через закріплені в ній конституційні цінності. А. Ірклієнко пов'язує верховенство та найвищу юридичну силу Конституції з концептом вірності Конституції як типом праворозуміння [1, с. 53–56]. Авторка вкладає в це поняття перевірку правових актів на відповідність Основному Закону, належне тлумачення його норм, повагу до конституційних цінностей і конституційну відповідальність [1, с. 53–56]. Це означає, що юридична сила Конституції виявляється в обов'язковості її приписів і сприйнятті Конституції як носія базових орієнтирів для держави, права та суспільства. За такого розуміння пріоритет Конституції підтримується ієрархією нормативних актів, судовим контролем, правовою культурою та характером тлумачення, у межах якого конституційні приписи зберігають свій зміст і спрямовують правотворчість та правозастосування.

Особливість юридичної сили Конституції випливає і з її установчого характеру. Конституція є актом установчої влади народу, а тому її зміна підпорядкована спеціальним, ускладненим правилам. Розділ XIII Конституції України встановлює особливий порядок внесення змін, а окремі положення можуть змінюватися лише за додержання підвищених процедурних вимог [2]. Науковці підкреслюють, що юридична природа конституційного процесу і конституційної процедури відрізняється від звичайної нормотворчості, а статус суб'єкта схвалення змін до Конституції не може зводитися до консультативно-дорадчого рівня [5, с. 72–95]. Такий порядок посилює стабільність Конституції та захищає її від ситуативних політичних рішень [5, с. 72–95].

Реальне значення юридичної сили Конституції забезпечується конституційним контролем. Закріплення в Основному Законі його найвищої юридичної сили не усуває появи актів, що суперечать конституційним приписам. Їх перевірка покладена на Конституційний Суд України, який оцінює нормативні акти на відповідність Конституції та формує правові позиції щодо змісту її норм [3]. Через це конституційне правосуддя забезпечує охорону конституційного порядку, підтримує ієрархію нормативно-правових актів і усуває відступи від Конституції. У наукових працях також підкреслюється значення актів конституційного судочинства, інституту конституційної скарги та судової аргументації в судах конституційної і загальної юрисдикції [5, с. 123–125]. Отже, конституційне правосуддя є однією з головних гарантій юридичної сили Конституції.

Юридична сила Конституції визначає і зміст поточного законодавства. Жоден галузевий акт не може існувати поза межами, встановленими Основним Законом, адже Конституція задає загальні орієнтири правового регулювання та критерії допустимості нормативних рішень. Т. Подорожна зазначає, що ухвалення Конституції України 1996 року започаткувало конституційне перетворення правової системи, а процес конституціоналізації визначив параметри взаємної відповідальності держави і людини, держави і громадянського суспільства [4, с. 440–442]. У цьому виявляється одна з ключових властивостей юридичної сили Конституції: вона впорядковує правову систему, забезпечує її внутрішню узгодженість і спрямовує розвиток законодавства відповідно до конституційних приписів [3; 4, с. 440–442].

Для судової практики юридична сила Конституції означає обов'язок застосовувати закон у відповідності до її приписів і тлумачити норми галузевого законодавства крізь призму Основного Закону. Судове рішення не може ґрунтуватися на положенні закону, зміст якого суперечить Конституції або відривається від її засад. Із правових позицій Конституційного Суду України випливає, що поточне законодавство має ґрунтуватися на Конституції та застосовуватися в межах, сумісних з нею [3]. За таких умов Конституція виступає критерієм тлумачення всього законодавства, орієнтиром для оцінки змісту правової норми та правовою основою захисту прав людини. Через це її юридична сила набуває реального змісту в повсякденному правозастосуванні [2; 3].

Таким чином, юридична сила Конституції охоплює її верховенство, найвищу юридичну силу, пряму дію норм, установчий характер і визначальний вплив на всю правову систему. Конституція встановлює обов'язкові орієнтири для законотворчості, правозастосування та діяльності органів публічної влади. Її приписи визначають межі державної влади, порядок ухвалення нормативних актів і загальні засади правового регулювання. Завдяки цьому Конституція виступає реальним правовим орієнтиром для держави, суду та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Ірклієнко А. І. Вірність Конституції України як основний тип праворозуміння. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2022. Вип. 73. С. 53-58. DOI: 10.24144/2307-3322.2022.73.9

2. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://www.president.gov.ua/documents/constitution (дата звернення: 16.02.2026).

3. Найвища юридична сила та пряма дія норм Конституції України. *Конституційний Суд України.* URL: https://ccu.gov.ua/en/node/17320 (дата звернення: 16.02.2026).

4. Подорожна Т. С. Природа конституції як акта прямої дії крізь призму теорії конституціоналізації правової системи. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2026. № 1, ч. 3. DOI: 10.24144/2788-6018.2026.01.3.65 (дата звернення: 16.02.2026).

5. Поличко Т. В., Бисага Ю. М., Берч В. В., Дешко Л. М., Нечипорук Г. Ю., Петрецька Н. І. *Верховенство конституційних норм у національній системі права* : монографія. Ужгород : РІК-У, 2021. 220 с. URL: https://web.ccu.gov.ua/sites/default/files/library/polychko_monografiya.pdf

УДК 347.453:352

Ходак Світлана,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат юридичних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4761-4213

ЗАХИСТ ПРАВ ОРЕНДАРЯ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ З БОКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ОМС) ТА СУДОВА ПРАКТИКА

Реформа децентралізації передала громадам значний обсяг майна і повноважень щодо розпорядження ним. Комунальна нерухомість стала одним із ключових джерел власних доходів місцевих бюджетів, а для малого й середнього бізнесу – основною базою для провадження діяльності.

Воєнний стан загострив цей конфлікт інтересів. Громади шукають додаткові надходження, приміщення для релокованих підприємств, військових адміністрацій і гуманітарних потреб. Орендарі натомість вклали кошти в ремонт і поліпшення майна й розраховують на стабільність відносин.

У результаті зростає кількість спорів, у яких орендар виступає економічно слабшою стороною, а орган місцевого самоврядування (ОМС) – одночасно власником, орендодавцем і суб'єктом владних повноважень. Мета тези – систематизувати типові порушення прав орендарів з боку ОМС і показати, як їх кваліфікує Верховний Суд.

Основу регулювання становить Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 03.10.2019 № 157-IX [1]. Він запровадив електронні аукціони, вичерпний перелік підстав для відмови в продовженні договору (ст. 19) і окремий порядок продовження договорів із чинним орендарем (ст. 18). Процедурні деталі визначає Порядок передачі в

оренду державного та комунального майна, затверджений постановою КМУ від 03.06.2020 № 483 [2].

На період воєнного стану діють «особливості» оренди державного та комунального майна, затверджені постановою КМУ від 27.05.2022 № 634 [3]. Ключова з них – автоматичне продовження договорів, строк яких спливає під час воєнного стану, якщо орендодавець своєчасно та з належних підстав не повідомив про непродовження [3, п. 5].

Повноваження ОМС щодо комунального майна закріплені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4], а питання відчуження орендованих об'єктів – Законом України «Про приватизацію державного і комунального майна» від 18.01.2018 № 2269-VIII [5]. Загальні засади захисту прав наймача, зокрема переважне право на придбання речі (ст. 777), встановлює Цивільний кодекс України [6]. З червня 2026 р. діють зміни, внесені Законом України від 16.04.2025 № 4360-IX, в якому йдеться, що викуп орендованого майна з невід'ємними поліпшеннями без аукціону скасовано [7].

Аналіз судової практики дає змогу виокремити п'ять груп порушень, з якими орендарі найчастіше звертаються до суду:

1. Відмова в продовженні договору поза межами ст. 19 Закону № 157-IX. ОМС посилаються на «потребу громади» без конкретного обґрунтування або на підстави, яких закон не передбачає [1].

2. Ігнорування автоматичного продовження під час воєнного стану. Повідомлення про непродовження надсилається із запізненням, без мотивування або взагалі не надсилається, а згодом орендаря намагаються виселити як такого, що займає майно без підстав.

3. Приватизація об'єкта без урахування прав чинного орендаря. Майно виставляють на аукціон, не відображаючи в умовах продажу чинний договір оренди або права орендаря, який здійснив невід'ємні поліпшення. За новою редакцією закону такий орендар має переважне право придбати об'єкт на аукціоні за найвищою запропонованою ціною або отримати від покупця компенсацію поліпшень.

4. Скасування радою власних рішень після їх виконання. Згідно з позицією Конституційного Суду України (рішення від 16.04.2009 № 7-рп/2009), ненормативний акт ОМС вичерпує свою дію виконанням, і його скасування не може позбавити особу набутих прав [9].

5. Процедурні порушення під час аукціонів. Невнесення об'єкта до належного переліку, непрозорі умови, зміна цільового використання без підстав, що фактично усуває чинного орендаря від участі [1].

Верховний Суд у 2025–2026 роках сформував стабільний підхід, який загалом захищає добросовісного орендаря [10].

Можна виділити чотири усталені позиції та одне відкрите питання стосовно врегулювання питань оренди державного та комунального майна.

Спори щодо рішень ОМС у сфері оренди та приватизації комунального майна суди кваліфікують як приватноправові: ОМС діє тут як власник, а не як суб'єкт владних повноважень. Тому їх розглядають господарські суди, що підтверджують, зокрема, справи № 916/5382/24 та № 904/5126/19 [11].

У постанові від 14.01.2026 у справі № 916/5382/24 КГС ВС зазначив, що п. 5 постанови КМУ № 634 передбачає продовження договору без заяви орендаря і без окремого рішення орендодавця, якщо немає належного та своєчасного повідомлення про непродовження [8]. Лист, що не містить волевиявлення про відмову в продовженні, або лист, надісланий після спливу 30-денного строку, не припиняє орендних відносин [6].

У тій самій справі покупець приватизованого майна знав про чинний і пролонгований договір та погодився з умовами аукціону, а згодом звернувся з позовом про виселення орендаря. ВС розцінив це як суперечливу поведінку, що порушує принцип добросовісності, і з посиланням на ст. 770 ЦК України відмовив у позові: зміна власника не припиняє договору оренди [8].

ВС розмежовує пролонгацію договору (мовчазна згода сторін, ті самі умови) і реалізацію переважного права (укладення договору на новий строк); їх ототожнення є типовою помилкою позивачів [11].

Щодо переважного права на придбання орендованого майна ОП КЦС ВС у постанові від 02.06.2025 у справі № 192/553/21 визначила належний спосіб захисту: переведення на орендаря прав та обов'язків покупця за умови внесення відповідної суми на депозит суду, а якщо це неможливо – відшкодування збитків. Визнання права власності чи недійсності договору купівлі-продажу є неналежними способами [12]. Висновок сформульовано на підставі ст. 777 ЦК України, тому він має значення й для орендарів комунального майна [6].

Відкритим питанням є спосіб захисту. Досі ВС вважав вимогу про визнання договору продовженим неналежним способом захисту: договір або продовжується в силу закону, або ні, а орендарю пропонувалося посилатися на його чинність у спорі про виселення [13]. Ухвалою від 15.07.2026 у справі № 910/13047/25 колегія суддів КГС ВС поставила цей підхід під сумнів, оскільки очікування позову про виселення залишає орендаря в стані правової невизначеності, і передала справу на розгляд судової палати [14]. Висновок палати визначить, чи зможе орендар захищатися превентивно.

Водночас ВС наголошує і на обов'язках орендаря: воєнний стан не звільняє від обов'язку повернути майно після належного припинення договору [10]. Тобто захист надається саме добросовісному орендарю.

Судова практика компенсує прогалини законодавства, але не усуває їх. Орендар захищений, однак лише через тривалі спори, що для малого бізнесу в умовах війни часто є непосильним тягарем.

Для зменшення кількості спорів доцільно:

1. Передбачити обов'язкове зазначення в умовах приватизаційного аукціону чинного договору оренди, строку його дії та прав орендаря на компенсацію невід'ємних поліпшень.

2. Рекомендувати громадам ухвалювати місцеві положення про оренду з прозорими критеріями «потреби громади», щоб зменшити довільність рішень.

Послідовне дотримання ОМС прав орендарів є не лише питанням законності, а й умовою інвестиційної привабливості громад, що прямо впливає на успіх децентралізації та післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20 (дата звернення: 14.10.2026).

2. Деякі питання оренди державного та комунального майна : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06.2020 № 483. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2020-п (дата звернення: 14.10.2026).

3. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2022 № 634. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-п (дата звернення: 14.10.2026).

4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр (дата звернення: 14.10.2026).

5. Про приватизацію державного і комунального майна : Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19 (дата звернення: 14.10.2026).

6. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 14.10.2026).

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей приватизації об'єктів державної та комунальної власності, переданих в оренду : Закон України від 16.04.2025 № 4360-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4360-20 (дата звернення: 14.10.2026).

8. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 14.01.2026 у справі № 916/5382/24. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/133666766 (дата звернення: 14.10.2026).

9. Рішення Конституційного Суду України від 16.04.2009 № 7-рп/2009 (справа про скасування актів органів місцевого самоврядування). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09 (дата звернення: 14.10.2026).

10. Оренда державного та комунального майна під час воєнного стану: підсумки судової практики 2025 року. ЛІГА:ЗАКОН. 10.11.2025. URL: https://biz.ligazakon.net/news/240219_orenda-derzhavnogo-ta-komunalnogo-mayna-pd-chas-vonnogo-stanu-pdsumki-sudovo-praktiki-2025-roku (дата звернення: 14.10.2026).

11. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 16.09.2020 у справі № 904/5126/19.

12. Постанова Верховного Суду у складі Об'єднаної палати Касаційного цивільного суду від 02.06.2025 у справі № 192/553/21 (провадження № 61-16526сво23). URL: https://court.gov.ua/press/news/1837640/ (дата звернення: 14.10.2026).

13. Шевченко М. Верховний Суд перегляне спосіб захисту орендаря в разі відмови в автоматичному продовженні договору. ЮРЛІГА. 29.07.2026. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/245378_verkhovniy-sud-pereglyane-sposb-zakhistu-orendarya-v-raz-vdmovi-v-avtomatichnomu-prodovzhenn-dogovoru (дата звернення: 14.10.2026).

14. Ухвала Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 15.07.2026 у справі № 910/13047/25. URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/138502154 (дата звернення: 14.10.2026).

УДК 352.07:316.346.32-053.6(477)

Циганин Мар'яна,
аспірантка,
Національний університет «Львівська політехніка»,
викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-3542-8560

МОЛОДЬ ЯК СУБ'ЄКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна росії проти України актуалізувала питання спроможності територіальних громад адаптуватися до безпекових, соціальних, економічних та демографічних викликів і забезпечувати безперервність життєдіяльності. Саме територіальна громада виступає базовою ланкою безпеки, життєзабезпечення та адаптації населення. Традиційно в кризовому менеджменті молодь розглядалася як вразлива демографічна група, що потребує соціального захисту. Проте сучасні реалії України

демонструють трансформацію молоді в активного, мобільного та результативного суб'єкта забезпечення локальної стійкості. Дослідження кадрового та громадського потенціалу молоді є критично важливим для формування стратегій відновлення територій.

Науковиці Ірина Грищенко та Людмила Горбата у своїй фундаментальній монографії «Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості» [1] сформували комплексне науково-методичне підґрунтя для відновлення громад. Стійкість територіальної громади є багатовимірною характеристикою, що охоплює економічний, соціальний, безпековий та управлінський компоненти. Авторки наголошують на значенні адаптивності органів місцевого самоврядування, соціальної згуртованості, залученості мешканців та інститутів громадянського суспільства до процесів управління.

В той же час бачимо актуальність покращення кадрово-мотиваційного механізму забезпечення стійкості територіальних громад. У 2026 році близько 67–75 % усіх організацій та підприємств в Україні відчувають гострий дефіцит кадрів, а експерти ринку праці виділяють головні чинники: мобілізація, міграція за кордон та демографічне старіння [2]. Бізнесу все складніше знайти працівників необхідної кваліфікації. Попри розвиток технологій та можливостей штучного інтелекту (ШІ), існує чимало професій, у яких неможливо повністю, а подекуди навіть і частково, замінити людську працю. У зв'язку із цим законодавці вимушені йти на екстрені кроки, щоб утримати фахівців. Так вдалося тимчасово скоригувати часові рамки для посадовців підвищення граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування [3]. В умовах дефіциту людських ресурсів особливого значення набуває спроможність громад залучати, розвивати та утримувати молодих фахівців, створюючи умови для їхньої професійної реалізації на місцевому рівні. Сьогодні молодь повинна розглядатися не як об'єкт впливу, а як суб'єкт забезпечення стійкості громади через участь у публічному управлінні, розвиток підприємницької та інноваційної діяльності, зайнятість, волонтерство, реалізацію локальних ініціатив та діяльність інститутів громадянського суспільства. Відповідно, завдання ОМС полягає не лише у створенні окремих молодіжних програм, а й у формуванні умов для системного включення молоді в процеси розвитку громади.

Варто зазначити, що згідно із законодавством молодь в Україні – це особи віком від 14 до 35 років включно, а молодіжна політика – це напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та

інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю [5]. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» також визначає молодіжну роботу як діяльність із залучення молоді до суспільного життя за допомогою інструментів спільного прийняття рішень.

Це підтверджує, що одним із ключових механізмів у цьому контексті є кадрово-мотиваційний механізм забезпечення стійкості територіальної громади, спрямований на збереження, розвиток та залучення людського потенціалу молоді. Він може охоплювати професійний розвиток молодих фахівців, стажування та набуття управлінського досвіду, залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування, розвиток молодіжного лідерства, підтримку зайнятості та підприємництва, а також створення умов для професійної реалізації молодих людей у громаді. Таким чином, молодь розглядається не лише як майбутній кадровий ресурс, а як учасник вирішення актуальних завдань громади вже сьогодні.

Другим важливим напрямом є механізм партисипативної участі молоді у публічному управлінні. Його реалізація передбачає залучення молодих людей до визначення проблем громади, формування пріоритетів її розвитку, розроблення місцевих та регіональних програм, обговорення управлінських рішень та оцінювання результатів їх реалізації. Інструментами такої участі можуть бути молодіжні ради, публічні консультації, робочі групи, громадські обговорення, місцеві ініціативи, молодіжні проєкти та інші форми спільного вироблення рішень. Важливо, щоб участь молоді не обмежувалася консультативним характером, а передбачала реальний зв'язок між її пропозиціями та управлінськими рішеннями.

Окремого значення набуває партнерський механізм, що передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування з молодіжними та іншими громадськими організаціями, закладами освіти, бізнесом та іншими суб'єктами молодіжної роботи. Громадські організації можуть виконувати роль комунікаційної та організаційної ланки між владою і молоддю, сприяти виявленню потреб молодих людей, залученню їх до локальних ініціатив, реалізації соціальних та волонтерських проєктів, а також залученню додаткових ресурсів. Показовим у цьому контексті є запровадження у 2026 році державної інституційної підтримки молодіжних та дитячих громадських об'єднань, яка охоплює розвиток їх кадрового та управлінського потенціалу, інституційної спроможності й міжсекторальної взаємодії [4].

Водночас активність молоді у забезпеченні стійкості громади не повинна обмежуватися сферою публічного управління. Молоді люди можуть створювати та розвивати підприємницькі ініціативи, формувати нові робочі місця, впроваджувати інновації, брати участь у волонтерській діяльності, реалізовувати соціальні та культурні проєкти, долучатися до відновлення громади та формувати нові локальні мережі взаємодії.

Таким чином, молодь є важливим суб'єктом забезпечення стійкості територіальної громади в умовах воєнних викликів. Для оптимізації її потенціалу ОМС мають відійти від патерністського підходу і зробити наступні практичні кроки:

- забезпечити включення представників молоді до робочих груп із розробки стратегій відновлення громад;
- інтегрувати практику створення безпечної інфраструктури (коворкінги, молодіжні центри в укриттях, бізнес-інкубатори) з доступом до психосоціальної підтримки;
- налагодити прозору грантову підтримку локальних молодіжних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Грищенко І. М., Горбата Л. П. *Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості* : монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 344 с. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/498b7213-5484-4cab-8784-ae059b1ec8c3/content (дата звернення: 01.10.2026)

2. Кадровий голод в Україні: чому бізнесу та державі не вистачає працівників і як подолати дефіцит кадрів. URL: https://chp.com.ua/all-news/item/101444-kadrovij-golod-v-ukrajini-chomu-biznesu-ta-derzhavi-ne-vistachae-pratsivnikiv-i-yak-podolati-defitsit-kadriv (дата звернення: 02.10.2026)

3. Кадрові правила для місцевої влади змінюються: як підвищення віку служби вплине на громади. URL: https://buh.ligazakon.net/news/243236_kadrov-pravila-dlya-mstsevo-vladi-zmnyuyutsya-yak-pdvishchennya-vku-sluzhbi-vpline-na-gromadi (дата звернення: 02.10.2026)

4. Про затвердження Порядку надання державної підтримки молодіжним та дитячим громадським об'єднанням шляхом надання бюджетних грантів як інституційної підтримки за рахунок коштів державного бюджету та внесення зміни до пункту 5 Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів державної молодіжної політики та утвердження української національної та громадянської ідентичності : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.08.2026 № 1031. *Законодавство України / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-2026-%D0%BF#Text (дата звернення: 01.10.2026).

5. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text (дата звернення: 01.10.2026)

УДК 351.86:005.21

Цібій Софія,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Левкун Тетяна,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

ВІД РЕГЛАМЕНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ГНУЧКОГО ВРЯДУВАННЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ У ВОЄННИЙ ЧАС

Класична модель регламентованого управління, що ґрунтується на вичерпній нормативній визначеності процедур, жорсткій ієрархії та передбачуваності адміністративних дій, формувалася для умов відносної стабільності. Коли ж загрози змінюються щодня, а інфраструктура, кадри й комунікації зазнають систематичних уражень, саме ці її переваги перетворюються на джерело інституційної вразливості. Водночас повна відмова від регламентованості загрожує свавіллям, послабленням підзвітності та підривом верховенства права, що неприйнятно для держави, яка прагне членства в Європейському Союзі.

Перша – зміна співвідношення між нормативною визначеністю та ситуативною адаптивністю. У мирний час ефективність управління вимірювалася передусім дотриманням процедури, у воєнний – здатністю зберегти безперервність критичних функцій за будь-яких обставин. З. Гонтар, Є. Кобко та О. Ніцевич звертають увагу, що законодавчі зміни уможливили оперативний перерозподіл повноважень і ресурсів, а чимало раніше громіздких управлінських процесів було спрощено, що забезпечило безперебійне надання базових послуг населенню [1, с. 7]. Ідеться, однак, не про скасування регламенту, а про його переналаштування: норма дедалі частіше визначає мету, межі та відповідальність, залишаючи суб'єктові управління простір для вибору засобів.

Попри посилення мобілізаційних елементів (утворення військових адміністрацій), реальну стійкість держави забезпечила зв'язність різних

рівнів управління. Децентралізація надала громадам ресурсну та компетенційну основу для швидкого реагування на місцеві виклики, а органи влади широко залучали волонтерські та громадські організації до вирішення гуманітарних, логістичних і фінансових завдань [1, с. 7–8].

Н. Стативка та Ю. Орел до ключових чинників стійкості публічних послуг відносять завчасне планування, децентралізацію повноважень, цифровізацію управлінських процесів та інноваційні підходи до управління персоналом [2]. Отже, гнучкість виявляється не в окремому органі, а у здатності мережі суб'єктів перерозподіляти функції в реальному часі.

Цифрові інструменти перестали бути допоміжним сервісом і стали механізмом збереження керованості, що дозволив уникнути паралічу адміністративних функцій в умовах бойових дій [1, с. 7].

За оцінкою ОЕСР, платформа «Дія» забезпечує доступ до понад 150 публічних послуг і налічує понад 20 млн зареєстрованих користувачів, а переважну більшість заходів Стратегії реформування державного управління реалізовано ще у 2024 р. [3]. Показово, що цифровий сервіс сам є формою регламенту – алгоритмізованою процедурою, яка поєднує стандартизацію з оперативністю.

Громадяни оцінюють владу у воєнний час насамперед за здатністю забезпечити безпеку, доступ до послуг і справедливий розподіл тягаря війни. За висновками ОЕСР, кількість публічних консультацій у 2024 р. перевищила довоєнний рівень, а ухвалення закону про публічні консультації стало важливим кроком до інституціоналізації участі громадян [3].

Разом із тим гнучке врядування несе власні ризики: розмивання підзвітності, нормативну фрагментацію та спокусу зберегти надзвичайні повноваження після припинення воєнного стану. У звіті ОЕСР наголошено на потребі вбудувати гнучкість і людиноцентричність у наступний цикл реформ, застосовувати обмеження воєнного стану пропорційно й скасовувати їх, щойно дозволять обставини, а також інвестувати в підзвітність і залучення громадян [3].

З правового погляду це означає, що гнучкість має бути «керованою»: відступ від загального порядку допустимий лише на підставі закону, у межах, необхідних для досягнення легітимної мети, з визначеним строком дії, обов'язковим обґрунтуванням і подальшим контролем. Прикладом такої інституціоналізованої гнучкості є модель адаптації, що передбачає пріоритетний перелік критичних послуг, посилення автономії місцевого самоврядування, масштабування цифрових інструментів, гнучку кадрову модель, нові регуляторні механізми та інтеграцію кризових протоколів у діяльність органів влади [2].

Узагальнення наведених тенденцій дає підстави сформулювати закономірність «регламентованої гнучкості»: що вищий рівень невизначеності середовища, то більшою мірою регламент має переходити від детального приписування дій до визначення цілей, повноважень, меж розсуду та механізмів відповідальності. Адаптивність у такій моделі не протиставляється праву, а закладається в нього заздалегідь.

Таким чином, воєнний час засвідчив обмеженість класичної моделі регламентованого управління, а перехід до гнучкого врядування є не тимчасовим відхиленням, а закономірною еволюцією управлінської системи в умовах тривалої кризи. Ця трансформація охоплює чотири взаємопов'язані закономірності: переналаштування регламенту з процедури на мету і межі розсуду; поліцентричну мережеву взаємодію влади, громад і громадянського суспільства; цифровізацію як інфраструктуру керованості; зміщення легітимності в бік результативності та довіри. Гнучкість легітимна лише за наявності правових запобіжників – законності, пропорційності, тимчасовості, підзвітності та участі громадськості.

Список використаних джерел:

1. Гонтар З. Г., Кобко Є. В., Ніцевич О. В. Адаптивність системи публічного управління України в умовах воєнного стану: механізми забезпечення стійкості. *Публічне управління та соціальна робота.* 2025. № 2 (6). С. 5–9. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-1

2. Стативка Н., Орел Ю. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління.* 2024. Т. 2, № 79. С. 77–98. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04

3. OECD. *Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews.* Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en

4. Shopina I. M., Izbash K. S., Zhuravlova Z., Ruvin O. H., Bogdanov R., Slavinska I. V. Views on Understanding the Adaptation of Public Administration to the Conditions of Martial Law. *Journal of Law and Sustainable Development.* 2023. Vol. 11, No. 12. Article e2705. DOI: https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2705

УДК: 321.01

Чабак Соломія,
студентка ІІ курсу денної форми навчання,
група Юс-25-1,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Луцький Роман,
доктор юридичних наук, професор,
директор Науково-дослідного інституту
імені академіка Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9558-3699

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ У СВІТІ СКЛАДНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Процес державотворення у сучасному світі характеризується складними трансформаційними змінами, що охоплюють політичну, економічну та соціальну сфери. Одним із ключових напрямів реформування державного управління є децентралізація, яка виступає важливим інструментом підвищення ефективності функціонування держави. У сучасних умовах вона розглядається не лише як адміністративна реформа, а як комплексний процес, спрямований на зміну принципів взаємодії між державою та суспільством. Децентралізація дозволяє створити більш гнучку систему управління, яка здатна швидше реагувати на виклики часу та враховувати потреби громадян на місцях.

Сутність децентралізації полягає у передачі частини владних повноважень від центральних органів до місцевих органів самоврядування, що забезпечує більш ефективне управління територіями. Вона передбачає не лише делегування функцій, а й відповідальність за прийняття рішень, що є важливим елементом розвитку демократії. У науковій літературі децентралізація розглядається як механізм, який сприяє підвищенню прозорості влади та залученню громадян до управлінських процесів [1, с. 12].

Важливою складовою децентралізації є принцип субсидіарності, відповідно до якого рішення повинні прийматися на найближчому до громадян рівні. Це дозволяє забезпечити ефективність управління та уникнути надмірної централізації, яка часто призводить до бюрократизації процесів. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню відповідальності місцевої влади перед громадою та формуванню активного громадянського суспільства.

У сучасних умовах децентралізація має кілька основних напрямів реалізації, серед яких політична, адміністративна та фінансова. Політична децентралізація передбачає розширення прав місцевих органів влади та участі громадян у прийнятті рішень. Адміністративна – делегування функцій управління, а фінансова – забезпечення ресурсної бази для реалізації повноважень. Саме поєднання цих складових дозволяє досягти ефективності реформ [2, с. 45].

Необхідність децентралізації обумовлена рядом факторів, серед яких важливу роль відіграє неефективність централізованих моделей управління. Надмірна концентрація влади у центрі призводить до уповільнення процесів прийняття рішень, ігнорування місцевих потреб та зниження якості публічних послуг. У свою чергу, передача повноважень на місцевий рівень дозволяє більш точно враховувати специфіку територій та потреби населення.

Однією з ключових переваг децентралізації є підвищення якості публічних послуг. Місцеві органи влади краще обізнані з проблемами громад, що дозволяє їм ефективніше вирішувати питання у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інфраструктури. Це сприяє підвищенню рівня життя населення та формуванню довіри до влади [3, с. 78].

Сучасний етап децентралізації також характеризується активним розвитком фінансової автономії громад. Передача бюджетних повноважень дозволяє органам місцевого самоврядування самостійно формувати бюджети та визначати пріоритети розвитку. Це створює умови для ефективного використання ресурсів та стимулює економічне зростання на місцевому рівні.

Разом із тим, фінансова децентралізація потребує високого рівня відповідальності та прозорості. Неефективне використання ресурсів може призвести до негативних наслідків, тому важливо забезпечити належний контроль за діяльністю місцевих органів влади [4, с. 21].

Особливістю сучасного етапу децентралізації є формування спроможних територіальних громад. Це передбачає об'єднання ресурсів, розвиток інфраструктури та створення умов для самостійного розвитку територій. Спроможні громади здатні ефективно вирішувати локальні проблеми та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

Децентралізація також сприяє розвитку місцевої демократії. Розширення повноважень місцевих органів влади створює умови для активної участі громадян у прийнятті рішень. Це проявляється у проведенні громадських слухань, місцевих ініціатив та інших формах участі населення у процесах управління [5, с. 64].

Водночас процес децентралізації супроводжується певними ризиками. Серед них можна виділити нерівномірність розвитку регіонів, що

може призвести до поглиблення соціально-економічних диспропорцій. Більш розвинені регіони отримують додаткові можливості, тоді як менш розвинені можуть відставати у своєму розвитку.

Ще однією проблемою є недостатній рівень професійної підготовки кадрів у місцевих органах влади. Ефективне управління потребує відповідних знань та навичок, тому важливо забезпечити системну підготовку та підвищення кваліфікації управлінців [6, с. 37].

Сучасний етап державотворення характеризується також активним впровадженням цифрових технологій у систему управління. Електронне урядування дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, спростити доступ до послуг та зменшити рівень корупції.

Використання цифрових інструментів сприяє ефективній взаємодії між владою та громадянами, що є важливим елементом сучасної децентралізації. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити їхню ефективність [7, с. 89].

Важливим аспектом є взаємодія між центральними та місцевими органами влади. Ефективна децентралізація передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління. Водночас необхідно забезпечити координацію їх діяльності.

Недостатня координація може призвести до дублювання функцій та конфліктів між органами влади, що негативно впливає на ефективність управління [8, с. 52].

У сучасних умовах децентралізація відіграє важливу роль у забезпеченні регіонального розвитку. Вона створює умови для залучення інвестицій, розвитку підприємництва та створення нових робочих місць.

Подальший розвиток процесу децентралізації безпосередньо пов'язаний із реформуванням системи адміністративно-територіального устрою. Оптимізація територіальних одиниць дозволяє створити більш ефективну систему управління, яка відповідає сучасним викликам. Укрупнення громад сприяє концентрації ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню належного рівня публічних послуг. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і необхідності їх раціонального використання.

Разом із тим, процес укрупнення громад потребує врахування історичних, культурних та соціальних особливостей регіонів. Ігнорування цих факторів може призвести до конфліктів і зниження ефективності реформ. Саме тому важливо забезпечити участь населення у прийнятті рішень щодо змін адміністративно-територіального устрою [11, с. 28].

Сучасна децентралізація також передбачає зміну підходів до стратегічного планування розвитку територій. Органи місцевого самоврядування отримують можливість самостійно розробляти стратегії розвитку,

визначати пріоритети та залучати інвестиції. Це сприяє формуванню довгострокового бачення розвитку громад і підвищенню їх конкурентоспроможності.

Важливою складовою стратегічного планування є залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Це дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп і забезпечує прозорість управління. Участь громадян у плануванні розвитку територій сприяє підвищенню рівня довіри до влади [12, с. 95].

Окрему увагу слід приділити ролі децентралізації у забезпеченні соціальної справедливості. Передача повноважень на місцевий рівень дозволяє більш ефективно реалізовувати соціальну політику, враховуючи потреби конкретних громад. Це сприяє зменшенню соціальної нерівності та підвищенню рівня життя населення.

Водночас існує ризик поглиблення диспропорцій між регіонами, особливо у випадку нерівномірного економічного розвитку. Для запобігання цьому необхідно впроваджувати механізми державної підтримки менш розвинених територій [13, с. 41].

Сучасний етап децентралізації також характеризується зростанням ролі міжмуніципального співробітництва. Громади об'єднують зусилля для реалізації спільних проєктів, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та досягати кращих результатів. Це особливо актуально для реалізації інфраструктурних проєктів та розвитку соціальної сфери.

Міжмуніципальне співробітництво сприяє також обміну досвідом між громадами, що дозволяє впроваджувати найкращі практики управління. Це підвищує загальний рівень ефективності місцевого самоврядування [1, с. 15].

Не менш важливою є роль міжнародного досвіду у процесі децентралізації. Багато країн світу вже пройшли цей шлях і можуть слугувати прикладом для впровадження ефективних моделей управління. Використання міжнародного досвіду дає змогу уникнути помилок і прискорити процес реформ.

Разом із тим механічне перенесення іноземних моделей без урахування національних особливостей може бути неефективним. Тому важливо адаптувати міжнародний досвід до конкретних умов держави [2, с. 48].

У сучасних умовах особливого значення набуває питання забезпечення прозорості та підзвітності місцевих органів влади. Децентралізація створює умови для більш відкритого управління, однак водночас підвищує ризики зловживань на місцевому рівні.

Для запобігання цьому необхідно впроваджувати механізми громадського контролю, розвивати інститути місцевої демократії та забезпечувати відкритість інформації про діяльність органів влади [3, с. 80].

Важливим аспектом є також розвиток кадрового потенціалу місцевого самоврядування. Ефективна реалізація децентралізації неможлива без кваліфікованих фахівців, здатних ухвалювати управлінські рішення та відповідально виконувати свої обов'язки.

Підготовка кадрів повинна включати не лише професійні знання, а й розвиток управлінських навичок, стратегічного мислення та здатності працювати в умовах змін [4, с. 23].

Сучасний етап державотворення також пов'язаний із необхідністю забезпечення національної безпеки. У цьому контексті децентралізація повинна поєднуватися із збереженням єдності держави та ефективним контролем з боку центральної влади.

Надмірна автономія може створювати ризики для територіальної цілісності, тому важливо забезпечити баланс між самостійністю громад і централізованим управлінням у ключових сферах [5, с. 66].

Значну роль у процесі децентралізації відіграє економічний розвиток територій. Передача повноважень стимулює розвиток місцевого бізнесу, залучення інвестицій та створення нових робочих місць.

Це сприяє формуванню економічно самодостатніх громад, які здатні забезпечувати власний розвиток і підвищувати рівень добробуту населення [6, с. 39].

У підсумку можна зазначити, що сучасний етап децентралізації є складним і багатогранним процесом, який має як позитивні, так і проблемні аспекти. Його успішна реалізація залежить від комплексного підходу, ефективної взаємодії між рівнями влади та активної участі громадян.

Таким чином, децентралізація виступає важливим чинником розвитку сучасної держави, що сприяє зміцненню демократії, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Куйбіда В. С. *Децентралізація влади в Україні.* Київ : НАДУ, 2019. 120 с.
2. Тертичка В. В. *Державне управління.* Київ : КНЕУ, 2018. 250 с.
3. Бакуменко В. Д. *Публічне управління.* Київ : Ліра-К, 2020. 300 с.
4. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнар. документ від 15.10.1985. Страсбург, 1985. С. 21–25.
5. Мельник А. Ф. *Державне управління та місцеве самоврядування.* Київ : Знання, 2017. 400 с.
6. Оболенський О. Ю. *Публічна служба.* Київ : КНЕУ, 2019. 200 с.
7. Кравченко В. В. *Фінанси місцевого самоврядування.* Київ : Атіка, 2018. 320 с.
8. *Децентралізація в Україні* : аналітичний звіт. Київ, 2021. 150 с.
9. Шаповал В. М. *Конституційне право.* Київ : Юрінком, 2016. 500 с.
10. *Електронне урядування в Україні.* Київ, 2020. 180 с.
11. *Державна регіональна політика.* Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

12. *Регіональний розвиток в Україні.* Київ, 2021. 260 с.
13. *Сучасні тенденції державотворення.* Київ, 2022. 190 с.

УДК 352(477)

Шахін Фатіх,
аспірант першого року навчання
кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
Науковий керівник:
Остап'як Василь,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
доктор політичних наук, професор,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9374-1956

БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Перерви в роботі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) ускладнюють оформлення документів, необхідних для реалізації соціальних і майнових прав. Д.В.Кравцов пов'язує порушення доступності послуг із припиненням роботи установ, обмеженням доступу до інформаційних систем і кадровими втратами [2, с. 240–242]. Для територіальних громад актуальним залишається завдання заздалегідь визначити порядок обслуговування населення за таких обставин. В аналітичному документі ОЕСР стійкість української системи адміністративних послуг пояснюється, зокрема, розвитком мережі ЦНАП, електронних послуг і взаємодії державних реєстрів. Серед рекомендацій виокремлено розширення каналів обслуговування та подальші інвестиції у фізичну мережу центрів [3, с. 9]. На рівні громади наведені положення потребують конкретизації через визначення відповідальних працівників, умов переходу до резервного способу роботи та ознак фактичного відновлення послуги.

Безперервність надання адміністративних послуг пропонуємо визначати як спроможність забезпечувати або відновлювати законодавчо

встановлені процедури з дотриманням вимог безпеки. Її оцінювання доцільно здійснювати за окремими послугами та етапами їх надання: інформуванням, прийняттям документів і видачею результату.

Резервне обслуговування може здійснюватися через територіальні підрозділи та віддалені, зокрема пересувні, робочі місця адміністраторів ЦНАП відповідно до ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» [5]. При цьому необхідно враховувати повноваження працівників і доступ до інформаційних систем. Прикладом забезпечення доступності та безпеки є ЦНАП у Слобожанському на Дніпропетровщині, відкритий у травні 2026 року для обслуговування понад 24 тис. мешканців, де облаштовано укриття [4]. Водночас оцінювання безперервності послуг потребує обліку тривалості перерв та строків відновлення роботи.

Основною проблемою забезпечення безперервності адміністративних послуг є залежність ЦНАП від зовнішніх інформаційних ресурсів, недоступність яких може унеможливити завершення процедур навіть за наявності резервного електроживлення та інтернету. Для її розв'язання пропонуємо розробляти плани безперервності обслуговування із визначенням критичних ресурсів, відповідальних працівників, альтернативних каналів звернення та порядку дій у разі виникнення загроз. Черговість відновлення послуг доцільно встановлювати з урахуванням законодавчих строків, потреб заявників і соціальної значущості процедур. Окремої уваги потребують кадрове резервування, забезпечення індивідуальних прав доступу до інформаційних систем, підготовка працівників до кризових ситуацій та своєчасне інформування населення про доступні послуги.

Моніторинг безперервності доцільно поєднувати з чинними інструментами оцінювання сервісу. Мінцифри повідомило про отримання 110 тис. відгуків щодо роботи ЦНАП із січня до вересня 2025 року; відгуки збирають через QR-код або SMS після відвідування центру [1]. За способом збирання наведені дані характеризують досвід респондентів, які залишили оцінку. Для виявлення перешкод у зверненні потрібний додатковий облік випадків, коли особа не змогла подати документи, отримала повідомлення про тимчасову недоступність послуги або була змушена звернутися повторно через технічний збій.

Для внутрішнього контролю пропонуємо щомісяця фіксувати сумарну тривалість недоступності кожної пріоритетної послуги в межах установленого графіка та час її відновлення після окремого збою. Частку заяв, розглянутих у встановлений строк, слід обчислювати від кількості заяв, строк розгляду яких завершився у звітному періоді, з урахуванням законних підстав його зміни. Окремого обліку потребують повторні відвіду-

вання, спричинені організаційними або технічними перервами. Відновлення варто підтверджувати перевіркою працездатності необхідних систем і виконанням допустимих процедурних дій, а в подальшому – даними фактичного обслуговування.

Отже, забезпечення безперервності адміністративних послуг у територіальних громадах потребує погодженого порядку дій за визначених загроз, резервування робочих місць і належної підготовки персоналу. Практичне значення запропонованих рішень полягає в можливості завчасно встановити межі доступного обслуговування та відповідальних за його поновлення. Оцінювати результативність упровадження доцільно за скороченням тривалості перерв, дотриманням строків розгляду заяв і зменшенням кількості повторних звернень через збої. Перевірка результатів має спиратися на облік роботи конкретної громади за порівнювані періоди.

Список використаних джерел:

1. Від фідбеку до змін: як ваша оцінка допомагає покращувати послуги у ЦНАП. Міністерство цифрової трансформації України. 23.09.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-fidbeku-do-zmin-yak-vasha-otsinka-dopomagae-pokrashchuvati-poslugi-u-tsnap

2. Кравцов Д. В. Актуальні проблеми під час воєнного стану у сфері надання адміністративних послуг. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 239–242.

3. OECD. *Надання адміністративних послуг під час війни*. Paris : OECD Publishing, 2022. 10 с. DOI: https://doi.org/10.1787/a5ed8004-uk.

4. Нова амбулаторія та ЦНАП відкрилися на Дніпропетровщині за підтримки ЄС. *Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. 15.05.2026.* URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/nova-ambulatoriya-ta-tsnap-vidkrylysya-na-dnipropetrovshchyni-za-pidtrymky-yes

5. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

УДК 336.131

Шелудько Сергій,
начальник відділу аналітичної та методологічної підтримки,
кандидат економічних наук, доцент,
ПАТ Акціонерний банк «Південний»
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0636-4940

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА КООРДИНАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Одним із ключових стратегічних завдань державної влади за будь-яких умов, а під час воєнної загрози – передусім, є забезпечення спроможності, ефективності та незалежності публічних фінансів, а відтак – підтримка й захист суверенітету держави у фінансовій сфері. Публічно-боргový аспект фінансової безпеки України в цьому контексті є не просто окремим елементом системи безпеки, а своєрідним «стрес-маячком» усієї архітектури макрофінансового управління в державі: саме на борговому ринку найгостріше проявляються наслідки часової неузгодженості стратегій, конкуренція між державним і приватним сектором за ресурси і межі фінансового суверенітету в умовах зовнішньої залежності.

Чинною нормою Бюджетного кодексу України встановлено, що на кінець бюджетного періоду обсяг державного та гарантованого державою боргу не може перевищувати 60 % від річного розміру номінального ВВП [2, ст. 18]. Водночас таке застереження не застосовується з 2021 року відповідно до законів про Державний бюджет на відповідні роки. Це означає, що формальний інституціональний «застережник» боргового навантаження фактично деактивований у найбільш критичний період, що саме собою є індикатором інституціональної вразливості архітектури управління фінансовою безпекою. За підсумками 2025 року рівень публічного боргу перевищив психологічну межу 100 % номінального ВВП (101,3 %) [3; 4].

Варто визнати, що зростання боргових зобов'язань воюючої держави є цілком закономірним явищем, а розв'язання проблем боргової безпеки полягає не в стримуванні абсолютних обсягів запозичень, а в неупередженому дотриманні гранично допустимого рівня видатків на обслуговування таких зобов'язань, їх частковому заміщенні внутрішніми джерелами [1, с. 20] і реформуванні моделі управління боргом [5, с. 198]. Прогнози Міністерства фінансів України щодо боргових платежів за діючими

станом на 01.09.2026 угодами, а також авторські сценарії наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Сценарії динаміки витрат на обслуговування державного боргу України в 2026–2028 рр.

Сценарій	2026		2027		2028	
	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП
Без нових запозичень	387,1	3,8	381,1	3,4	323,4	2,6
Приріст боргу на рівні 2024 р. (26,5 %)	489,7	4,9	621,3	5,5	681,8	5,6
Приріст боргу на рівні 2025 р. (29,5 %)	501,3	5,0	652,1	5,8	733,9	6,0
Довідково: Приріст ВВП ном. та реал., р/р	1 133,8	1,8	1 154,7	2,8	1 054,8	3,0

Сформовано автором на основі [3; 4].

Якщо в середньостроковій перспективі перед Україною постане потреба в нарощенні боргового фінансування з темпом на рівні 2024 або 2025 рр., одного лише економічного потенціалу буде недостатньо для належного виконання державою зобов'язань: у 2026–2028 рр. потреба в додаткових ресурсах для обслуговування державного боргу становитиме 701,2 та 795,7 млрд грн відповідно (7,9 та 8,9 % ВВП 2025 р.). Для порівняння, у 2026 р. держбюджетне фінансування МОН становить рекордні 285 млрд грн (3,2 % ВВП 2025 р.).

Хоча базовий прогноз свідчить, що Україна зможе обслуговувати борг у середньостроковій перспективі, викладене засвідчує, що публічно-боргова вразливість України є не ізольованою фіскальною проблемою, а системним наслідком відсутності єдиного координаційного механізму, здатного узгоджувати монетарні, фіскальні та інвестиційні рішення в єдиній логіці захисту фінансового суверенітету. Подолання цього інституціонального дефіциту потребує переходу від фрагментованого стратегічного планування до цілісної архітектоніки управління фінансовою безпекою, центральним суб'єктом якої доцільно зробити новий координаційно-розпорядчий орган – Раду з фінансової безпеки (РФБ), заснувавши його не з нуля, а через розширення мандату Ради з фінансової стабільності (РФС).

Відтак персональний склад РФБ складатимуть 9 чинних членів РФС (усі – за посадою) і 9 незалежних членів, яких пропонується добирати на конкурсній основі. Такий підхід дасть змогу розв'язати класичну проблему координаційних органів – «захоплення регулятора» (*англ. regulatory*

capture), оскільки перші дев'ять членів мають виконавчу компетентність, а другі дев'ять – незалежність і мандат суспільної довіри; з цієї ж причини головування в РФБ має належати одному з незалежних членів. Ключовими завданнями РФБ мають стати формування єдиного макрофінансового прогнозу, розробка та затвердження Національної стратегії фінансової безпеки, аналіз та оцінка ризиків і вразливостей фінансової безпеки держави, координація взаємодії макрофінансових органів.

За результатами стратегічного планування та моніторингу Рада ініціює процедуру динамічного мандату: збір даних про ризики, оцінку їх впливу на цінності безпеки та визначення рівня загрози для розподілу повноважень. Визначений рівень загрози фінансовій безпеці (національний, функціональний або інституційний) автоматично активує відповідний режим управління у фінансовому циклі: антикризовий, реактивний, реноваційний чи проактивний.

Ключовим елементом ефективності запропонованого інституціонального дизайну є кодифікований механізм взаємодії між суб'єктами управління, що належать до різних гілок державної влади. Його формалізація не повинна обмежуватися виключно регламентацією екстрених випадків. Раціональне узгодження на рівні поточного функціонування потребує щонайменше трьох елементів: по-перше, спільного макрофінансового прогнозу – єдиного базового сценарію, щодо якого Національний банк, Міністерство фінансів та інші суб'єкти управління погоджують ключові макроекономічні параметри з фіксованою періодичністю та регламентованими процедурами перегляду; по-друге, індикативних тригерів зміни режиму – заздалегідь визначених порогових значень ключових індикаторів (рівень публічного боргу, вартість його обслуговування, реальна процентна ставка, обсяг міжнародних резервів, сальдо платіжного балансу тощо), досягнення яких автоматично ініціює консультації між регуляторами щодо коригування координаційної конфігурації; по-третє, механізму врегулювання конфліктів – задокументованих процедур на випадок, коли різні макрофінансові органи приходять до принципово різних оцінок поточного режиму чи необхідних заходів реагування.

Запровадження формалізованих критеріїв переходу між режимами управління дозволить уникнути як передчасного послаблення стабілізаційних заходів, так і надмірного затягування обмежувальних режимів, несумісного з потребами економічного відновлення, а механізм динамічного мандату у виключних обставинах уможливлює концентрацію координаційних повноважень без порушення принципів легальності та підзвітності.

Спеціальною надбудовою моделі є «Контур повоєнного відновлення»: після завершення фази активних бойових дій перехід до ренова-ційного режиму управління запускає фінансування через Фонд відновлення з подвійним управлінням (Міністерство фінансів та міжнародні донори), секторальні ресурсні платформи (агробізнес, ОПК, енергетична, дорожня) та цифрову інфраструктуру. Подвійне управління ресурсами відновлення (розмежування зовнішнього нагляду та внутрішнього контролю над коштами повоєнного відновлення) знімає хронічне протиріччя між прозорістю для міжнародних партнерів і збереженням автономії макрофінансових рішень.

Отже, об'єктом управління фінансовою безпекою держави є не її рівень, а архітектура її глибинних механізмів. Запропонований інституціональний дизайн свідомо вибудований під конкретні умови України як країни, що одночасно веде війну, екстрено відновлює економіку та інтегрується до простору ЄС, а його реалізація перетворює фінансовий суверенітет із декларативної цінності на операційний результат макрофінансового управління. Запорукою ефективного використання фінансових ресурсів в умовах воєнного стану є інституціональна координація в управлінні ними.

Список використаних джерел:

1. Бондарук Т. Г., Богріновцева Л. М., Бондарук О. С. Методологічні підходи до оптимізації боргової політики України в контексті фінансової безпеки. *Статистика України*. 2025. № 1. С. 13–24.

2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 30.09.2026).

3. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg (дата звернення: 30.09.2026).

4. Інфляційний звіт. Липень 2026 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-lipen-2026-roku (дата звернення: 30.09.2026).

5. Стеценко Б., Буряченко А., Захожай К., Прісняк С. Боргова безпека України : ключові імперативи воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 194–199.

УДК 351.07:355.01(477)

Шимків Анна,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Левкун Тетяна,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Досвід України 2022–2026 рр. засвідчив, що держава вистояла не лише інституційно, а й продемонструвала відносно стабільне функціонування публічного управління на всіх рівнях. Це зумовлює потребу виявити не окремі вдалі практики, а саме закономірності – стійкі причинно-наслідкові зв'язки, що пояснюють, чому управлінська спроможність зберігається або втрачається.

Рівень управлінської стійкості під час війни визначається насамперед інституційним капіталом, створеним до її початку. Звіт ОЕСР 2022 р. пов'язує стійкість українських регіонів і громад з результатами реформи децентралізації: утворенням 1469 територіальних громад, нарощуванням місцевого фінансування та розширенням спектра послуг на місцевому рівні; саме ці чинники дали змогу громадам адаптувати реагування на надзвичайні ситуації до локальних потреб [3].

Водночас ОЕСР фіксує суттєві диспропорції адміністративної, кадрової та фінансової спроможності громад, які війна лише поглибила [3]. Звідси випливає, що безперервність влади не можна «увімкнути» в момент кризи: вона є відкладеним ефектом попередніх реформ.

Безперервність забезпечується не незмінністю органів, а наявністю правових механізмів їх заміщення без втрати функцій. Конституційні гарантії продовження повноважень вищих органів влади на період воєнного стану та положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо утворення військових адміністрацій виконують роль інституційного «резервного контуру».

За даними дослідників Київської школи економіки, військові адміністрації створено приблизно у 14 % громад, переважно прифронтових і деокупованих; у громадах, де ради втратили кворум або фізичну можливість збиратися, саме вони стали ключовою опорою місцевого управління, а для окупованих громад – діють дистанційно, зосереджуючись на підтримці внутрішньо переміщених осіб, евакуації та підготовці до післяокупаційного відновлення [4].

Водночас В. С. Говоров на прикладі Харківщини наголошує на нечіткості розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій і необхідності її законодавчого усунення [1]. Отже, заміщуваність працює лише тоді, коли межі повноважень «основного» та «резервного» суб'єкта визначено чітко.

Управлінська спроможність прямо залежить від довіри громади. Показово, що приблизно третину очільників міських військових адміністрацій становлять колишні обрані міські голови тих самих громад, а самі військові адміністрації за своєю природою залишаються переважно цивільними органами виконавчої влади [4].

Збереження управлінських команд, локального знання та звичних каналів комунікації компенсує тимчасове призупинення представницьких процедур. Інакше кажучи, чим менший розрив між довоєнними та воєнними суб'єктами управління, тим менші втрати легітимності.

В умовах війни спроможність влади визначається не лише її власними ресурсами, а й здатністю інтегрувати зовнішні ресурси. З. Г. Гонтар, Є. В. Кобко та О. В. Ніцевич доводять, що безперервність публічних послуг забезпечило поєднання цифровізації, оперативних адміністративно-правових змін, антикризового менеджменту та тісної взаємодії з волонтерськими й громадськими організаціями [2].

Цифрові сервіси знизили залежність надання послуг від фізичної присутності, а партнерство з громадянським суспільством розширило логістичні та гуманітарні можливості держави. Цей висновок узгоджується з позицією В. С. Говорова, який підкреслює значення самоорганізації населення як передумови, а не альтернативи державному управлінню [1].

Концентрація повноважень, виправдана в гострій фазі війни, за тривалого воєнного стану перетворюється на ризик. А. Даркович і М. Рабінович вказують на дві загрози: правову невизначеність підстав утворення військових адміністрацій, що за затяжного воєнного стану може послаблювати демократичну підзвітність, і централізацію управління коштами на відбудову, яка знижує відчуття громадами відповідальності за відновлення [4].

ОЕСР, своєю чергою, наголошує на потребі прозорих механізмів використання коштів відновлення та посилення компетентностей громад у стратегічному плануванні та публічних закупівлях [3]. Тож безперервність влади вимірюється не тільки здатністю «пережити» війну, а й здатністю повернутися до нормального конституційного порядку без втрати досягнень децентралізації.

Узагальнюючи, управлінську спроможність публічної влади під час війни доцільно розглядати як похідну чотирьох взаємопов'язаних складників: ресурсної бази (кадри, фінанси, інфраструктура), правової визначеності (чіткий розподіл повноважень і порядок заміщення), легітимності (довіра та тяглість управлінських команд) і комунікаційної зв'язності (цифрові канали, горизонтальна та вертикальна координація). Втрата будь-якого з них знижує ефективність інших, а наявність «запасу» в одному складнику може тимчасово компенсувати слабкість іншого.

Отже, український досвід свідчить, що безперервність публічної влади під час війни є не одномоментним рішенням, а результатом дії системних закономірностей: випереджального накопичення спроможності, функціональної заміщуваності інституцій, збереження легітимності через тяглість, мережевого підсилення держави та оборотності надзвичайних заходів.

Практичними напрямами зміцнення моделі є: законодавче уточнення підстав і меж утворення військових адміністрацій та розмежування їхніх повноважень із повноваженнями органів місцевого самоврядування; закріплення чітких строків і процедур відновлення діяльності представницьких органів після припинення воєнного стану; гарантування участі громад у плануванні та контролі за використанням коштів відбудови; розвиток кадрового резерву і цифрової інфраструктури як елементів «стратегічного запасу» управлінської спроможності.

Список використаних джерел:

1. Говоров В. С. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації: актуальні проблеми функціонування в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* 2023. № 2 (101), ч. 1. С. 76–83. DOI: https://doi.org/10.32631/v.2023.2.07.

2. Гонтар З. Г., Кобко Є. В., Ніцевич О. В. Адаптивність системи публічного управління України в умовах воєнного стану: механізми забезпечення стійкості. *Публічне управління та соціальна робота.* 2025. № 2 (6). С. 5–9. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-1.

3. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies.* Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

4. Darkovich A., Rabinovych M. Ukrainian Decentralisation under Martial Law: A Balancing Act. *ZOiS Spotlight on Ukraine*. 18. Berlin : Centre for East European and International Studies (ZOiS), 17.09.2025. URL: https://www.zois-berlin.de/en/publications/zois-spotlight/ukrainian-decentralisation-under-martial-law-a-balancing-act (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 351:332.1(477)

Щепанський Едуард,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7404-3722

БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України змінила умови реалізації державної регіональної політики. Поряд із завданнями економічного розвитку регіонів визначального значення набули захист населення, збереження інфраструктури та спроможності органів публічної влади виконувати свої функції. За цих обставин рішення щодо відновлення територій, розміщення виробництв і фінансування проєктів мають ураховувати можливість повторних руйнувань та переривання життєво необхідних послуг. Безпекові ризики безпосередньо впливають на досяжність цілей регіонального розвитку.

Метою тез є обґрунтування безпекових пріоритетів державної регіональної політики та способів їх урахування у стратегічному плануванні й відборі проєктів в умовах воєнного стану.

Нормативні передумови такого підходу вже сформовані. Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає узгоджені дії органів влади для забезпечення належної якості життя з урахуванням особливостей регіонів [1]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки пов’язує відновлення та розвиток територій із підвищенням безпеки, стійкістю інфраструктури і багаторівневим врядуванням [2]. Отже, безпекова складова має визначати зміст і послідовність конкретних заходів регіональної політики.

Важливим є оновлення у січні 2026 року порядку розроблення регіональних стратегій розвитку. Безпековий підхід у ньому ґрунтується на

аналізі впливу військових загроз, природних небезпек, кліматичних змін і техногенних катастроф на розвиток територій [3]. Тому практичне завдання полягає у переведенні цієї нормативної вимоги в критерії вибору пріоритетів, ресурсне забезпечення та показники результативності. Без такого зв'язку оцінка загроз може залишитися описовою частиною стратегії, яка мало впливає на рішення щодо фінансування.

Безпекові пріоритети державної регіональної політики пропонуємо розуміти як першочергові завдання та критерії управлінських рішень, спрямовані на зменшення вразливості територій і збереження умов їхнього розвитку під впливом воєнних загроз. Їх визначення має спиратися на оцінку ризиків і наявних спроможностей. Такий підхід узгоджується з Концепцією забезпечення національної системи стійкості, яка поєднує виявлення загроз, оцінювання вразливостей, реагування та відновлення [4].

Першочерговим пріоритетом є збереження життя населення та безперервності базових послуг. У регіональних програмах це потребує узгодження заходів цивільного захисту з розвитком систем енергопостачання, водопостачання, охорони здоров'я, зв'язку та транспорту. Для кожної послуги доцільно визначати найбільш уразливі ланки, доступні резерви та прийнятний строк відновлення. Наприклад, модернізацію об'єкта водопостачання слід оцінювати також за наявністю резервного живлення і можливістю забезпечення населення водою в разі його пошкодження.

Другим пріоритетом є диференціація державної підтримки відповідно до характеру загроз і спроможності територій. Для громад поблизу районів бойових дій першочерговими можуть бути евакуаційна готовність, захищеність надання послуг і резервне забезпечення. На звільнених територіях важливими є створення безпечних умов доступу до об'єктів, відновлення мереж та управлінських функцій. Для територій, що приймають переміщене населення і підприємства, особливого значення набуває здатність витримувати додаткове навантаження на житло, соціальні послуги та комунальну інфраструктуру. Це аналітичне розмежування управлінських потреб, яке не замінює встановлених законодавством функціональних типів територій.

Третім пріоритетом є підтримання економічної життєздатності регіонів. Збереження робочих місць, місцевих доходів і логістичних зв'язків створює ресурсну основу для виконання безпекових завдань. Відновлення виробничих об'єктів доцільно поєднувати з оцінкою доступності енергії, транспортних маршрутів, працівників та можливості продовження діяль-

ності за несприятливого сценарію. Водночас підтримка переміщених підприємств має враховувати потреби приймаючих громад, щоб розширення виробництва не посилювало дефіцит житла й базових послуг.

Четвертим пріоритетом є організаційна стійкість публічного управління. Вона залежить від узгодження дій військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади та операторів інфраструктури в межах їхніх повноважень. Доцільно заздалегідь визначати порядок обміну інформацією, відповідальних за окремі заходи та умови залучення резервних ресурсів. Розвиток антикризового державного регулювання передбачає поєднання оцінки можливостей регіонів, управління ризиками, фінансового планування і моніторингу [5, с. 86]. На регіональному рівні це потребує регулярного перегляду готовності до переривання звичайних процедур управління.

Реалізація цих пріоритетів передбачає визначення загроз, вразливих груп населення та послуг, переривання яких матиме найтяжчі наслідки. Далі оцінюються доступні спроможності й обираються заходи зменшення таких наслідків. Вони узгоджуються з регіональною стратегією, планом її реалізації та інструментами фінансування. Завершальним елементом є перевірка впливу виконаних заходів на готовність території до кризових ситуацій.

Для відбору проєктів регіонального розвитку доцільно застосовувати послідовне оцінювання. На першому етапі з'ясовується, чи допустимі реалізація та експлуатація об'єкта за наявного рівня загроз і чи передбачені необхідні заходи захисту. На другому етапі порівнюються внесок проєкту в безперервність базових послуг, кількість і вразливість його користувачів, очікуване зменшення втрат, строк реалізації та витрати протягом життєвого циклу. Конкретні критерії й порогові значення мають визначатися для відповідної території. Відповідність безпековим вимогам не скасовує перевірки економічної доцільності та законності використання коштів.

Якщо громада залежить від одного джерела електропостачання, резервне забезпечення лікарні та водопостачання може мати вищий пріоритет, ніж розширення інфраструктури, залежної від цього джерела. Остаточне рішення потребує порівняння ризиків, вартості альтернатив і потреб населення. Безпековий ефект проєкту слід фіксувати у вимірюваних результатах для перевірки підстав його першочергового фінансування.

Для моніторингу можуть використовуватися тривалість відновлення базових послуг, частка відповідних об'єктів із перевіреним резервним забезпеченням, охоплення населення доступними захисними спорудами та результати перевірок планів безперервності діяльності. Для

кожного показника необхідно встановлювати вихідне значення, джерело даних, періодичність оновлення і відповідального виконавця. Дані, розкриття яких створює безпекові ризики, мають оброблятися з дотриманням установлених законом обмежень доступу.

Таким чином, безпекові пріоритети державної регіональної політики в умовах воєнного стану мають поєднувати захист населення, безперервність базових послуг, економічну життєздатність та організаційну стійкість управління. Їх практичне втілення потребує диференціації підтримки територій і послідовного зв'язку між оцінкою ризиків, стратегічними завданнями, відбором проєктів та моніторингом. Запропоноване оцінювання дозволяє розглядати безпеку як перевірюваний критерій управлінського рішення та спрямовувати ресурси на зменшення найбільш небезпечних вразливостей регіонального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 09.10.2026).

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (зі змінами). *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 09.10.2026).

3. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816 : постанова Кабінету Міністрів України від 28.01.2026 № 81. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81-2026-%D0%BF (дата звернення: 09.10.2026).

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181 (дата звернення: 09.10.2026).

5. Щепанський Е. В. Концептуальні засади модернізації антикризового державного регулювання у сфері національної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 15–16. С. 81–86. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.81.

УДК 342.9:351

Юрів Оксана,
студентка І курсу магістратури
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Лис Андрій,
старший викладача кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
кандидат наук з державного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7082-1020

АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖ НОРМАТИВНИМИ ВИМОГАМИ ТА РЕАЛЬНИМИ ПОТРЕБАМИ ГРОМАДЯН

Повномасштабна збройна агресія російської федерації перетворила сервісну функцію держави з показника якості врядування на чинник її стійкості. Саме через систему публічних послуг громадянин найчастіше відчуває, чи здатна держава захистити його права в кризових умовах: відновити документи, засвідчити факт народження чи шлюбу, підтвердити статус внутрішньо переміщеної особи, зафіксувати пошкодження житла. Водночас правова модель адміністрування послуг формувалася в мирний час і спиралася на стабільність процедур, передбачуваність строків та безперебійний доступ до державних реєстрів. Між цією моделлю та воєнною реальністю виникає структурна напруга, яка й становить предмет нашого аналізу.

Додатковим чинником є набрання чинності 15 грудня 2023 року Законом України «Про адміністративну процедуру», яким уперше запроваджено єдині процедурні стандарти взаємодії особи з публічною адміністрацією [1].

Перший етап воєнного стану засвідчив, що нормативна система реагує на кризу передусім через обмеження. Постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 165 строки надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру були зупинені, а їх поновлення відбулося лише з 25 серпня 2023 року на підставі постанови від 08.08.2023 № 828 [3, с. 31].

Оскільки переважна більшість послуг ЦНАП ґрунтується на діях у державних реєстрах, тимчасове закриття доступу до них фактично паралізувало найбільш затребувані послуги – реєстрацію місця проживання, оформлення паспортних документів, реєстрацію бізнесу, нерухомості та транспортних засобів [2, с. 90–91].

Водночас уряд досить швидко перейшов від логіки заборон до логіки адаптації: було запроваджено екстериторіальність реєстраційних дій, скорочено перелік необхідних документів, продовжено чинність документів, строк дії яких сплив під час воєнного стану, спрощено реєстрацію народження та шлюбу [2, с. 101–104].

Ці рішення варто оцінювати як вдалий приклад «кризової дерегуляції», однак їх вада полягає в тому, що вони мали переважно підзаконний, фрагментарний і реактивний характер. Як слушно зазначає І. Динник, функціонування порталу «Дія» досі не має цілісного законодавчого врегулювання, а сама сфера електронних послуг регулюється сукупністю розрізнених актів [3, с. 30].

Відновлення роботи ЦНАП було нерівномірним: у прифронтових громадах тривалий час залишався закритим доступ до Єдиного державного демографічного реєстру та Державного земельного кадастру, не надавалися послуги з реєстрації транспортних засобів, скорочувався графік роботи через обстріли та відключення електроенергії [2, с. 100–101]. Отже, формально однакові для всіх стандарти послуг на практиці реалізуються з різною якістю залежно від безпекової ситуації, що створює ризик порушення принципу рівності перед законом.

Нормативні принципи надання адміністративних послуг, закріплені в Законі України «Про адміністративні послуги», розроблялися без урахування появи масових категорій отримувачів послуг зі специфічними потребами: мільйонів внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, зокрема з інвалідністю, а також осіб, депортованих із тимчасово окупованих територій без жодних документів [4, с. 42–43].

О. Юнін обґрунтовано пропонує доповнити систему принципів засадами інклюзивності та безбар'єрності, пріоритетності ветеранів, безпечних умов для надавачів і отримувачів послуг та цифровізації [4, с. 43–44].

Підтримуючи цю ідею, вважаємо за потрібне застерегти: цифровізація не повинна перетворюватися на нову форму виключення. Для літніх людей, осіб без смартфона або стабільного зв'язку, мешканців громад з тривалими знеструмленнями «цифровий за замовчуванням» сервіс має доповнюватися гарантованим офлайн-каналом – віддаленими та пересувними робочими місцями адміністраторів, мережа яких передбачена чинними методичними рекомендаціями [2, с. 98–99].

Четвертий розрив – процедурний. Закон «Про адміністративну процедуру» закріплює гарантії права особи бути вислуханою, обов'язок обґрунтування адміністративного акта, розумні строки та пропорційність втручання [1].

Кризові ж рішення часто ґрунтуються на протилежній логіці – швидкості за рахунок процедурних гарантій. На нашу думку, ці підходи не є взаємовиключними. Доцільно говорити про модель «керованої гнучкості», за якою будь-яке спрощення чи обмеження процедури в умовах воєнного стану має: а) мати чітку правову підставу та визначений строк дії; б) бути пропорційним безпековій меті; в) зберігати мінімальне процедурне ядро – право на інформацію про хід розгляду справи, на мотивоване рішення та на оскарження. Такий підхід дозволяє поєднати оперативність, якої вимагають громадяни, з правовою визначеністю, якої вимагає верховенство права.

Нарешті, система адміністрування послуг досі орієнтована на нормативний перелік послуг, а не на реальні життєві ситуації громадян. Людина, чиє житло зруйновано, потребує не окремих послуг, а комплексного рішення: фіксації пошкоджень, відновлення правовстановлювальних документів, отримання компенсації та соціальної підтримки. Тому перспективним видається перехід до моделі «послуг за життєвими ситуаціями війни», заснованої на моніторингу фактичного попиту та зворотного зв'язку від отримувачів, а також на взаємодії державних і муніципальних надавачів послуг.

Таким чином, адміністрування публічних послуг в умовах воєнного стану продемонструвало високу адаптивність, проте вона забезпечувалася переважно підзаконними та тимчасовими рішеннями, що зумовлює потребу в їх систематизації на рівні закону, зокрема щодо правового статусу електронних послуг. Ключові розриви між нормативними вимогами та потребами громадян мають територіальний, суб'єктний і процедурний характер.

Як наслідок, подолання цих розривів можливе через модель «керованої гнучкості», яка поєднує кризові спрощення з мінімальними процедурними гарантіями Закону «Про адміністративну процедуру», доповнення принципів надання послуг засадами інклюзивності та безпеки, а також через багатоканальний доступ, у якому цифрові сервіси не витісняють офлайн-обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text (дата звернення: 10.10.2026).

2. Тихонова Д. С. Адміністративні послуги під час воєнного стану. *Poltava Law Review*. 2023. № 2. С. 90–107. DOI: 10.21564/2786-7811.2.297372. URL: https://plr.nlu.edu.ua/article/view/297372

3. Динник І. Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 3. С. 26–36. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(134)03

4. Юнін О. С. Принципи надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2025. № 76. С. 41–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.76.8

НОТАТКИ

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Матеріали науково-практичного семінару

(м. Івано-Франківськ, 14 жовтня 2026 року)

Відповідальний за випуск: Т.І.Воробець
Упорядник, коректор: У.В.Храпчинська

Підп. до друку р.. Формат 60х84/16.
Папір офс. Друк цифровий. Гарн. PT Serif.
Умовн. др. арк. 14,6
Видано за авторською редакцією.

76018, м. Івано-Франківськ, вул. Євгена Коновальця, 35,
тел. +38(068) 755 75 75

УНІВЕРСИТЕТ
КОРОЛЯ ДАНИЛА

ПРОСТІР ФОРМУВАННЯ

УСПІШНИХ

м. Івано-Франківськ, 76018
вул. Є. Коновальця, 35
www.ukd.edu.ua