

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: «УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ  
ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

Виконав: студент групи ПУ24-1 м  
спеціальність 281 «Публічне управління  
та адміністрування»  
ЦИМБАЛ Ростислав Сергійович

Керівник  
доктор наук з державного управління,  
професор АНТОНОВА Ольга Валеріївна

Рецензент  
Університет ім. Григорія Сковороди в  
Переяславі, завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
доктор наук з державного управління,  
професор ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ О.І.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Публічне управління та адміністрування</u>

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління  
та митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
здобувачу вищої освіти

Цимбала Ростислава Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану»

керівник роботи: доктор наук з державного управління, професор Антонова О.В.

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2.Строк подання здобувачем роботи на кафедрі 30.12.2025 р. – 06.01.202

3. Вихідні дані до роботи: нормативну базу роботи складають Конституція України, Бюджетний кодекс України, Закони України «Про правовий режим воєнного стану», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», а також відповідні Укази Президента України та Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність у період дії воєнного стану та питання діджиталізації. Інформаційно-джерельну базу доповнюють аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації України, Національного агентства України з питань державної служби, статистичні дані щодо використання системи «Дія», матеріали міжнародних організацій UNDP та OECD, а також актуальні публікації у періодичних виданнях та електронних наукових ресурсах.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): розкрити сутність і принципи функціонування державної влади в умовах воєнного стану; дослідити

нормативно-правові засади діяльності обласних і районних державних адміністрацій; охарактеризувати особливості взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування; проаналізувати стан організаційно-правового забезпечення взаємодії між ОДА/РДА та ОМС; оцінити фінансово-економічні аспекти співпраці у сфері забезпечення життєдіяльності територіальних громад; узагальнити досвід міжрегіональної взаємодії під час воєнного стану; визначити проблеми та бар'єри в організаційних механізмах координації дій місцевих органів влади; обґрунтувати напрями удосконалення законодавчого регулювання та цифровізації процесів взаємодії між ОДА/РДА та ОМС.

5. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.01.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.26	

Здобувач освіти \_\_\_\_\_

Цимбал Р.С.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Антонова О.В.

## АНОТАЦІЯ

***Цимбал Р.С.* Удосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення сучасного стану та розроблення напрямів удосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану задля забезпечення стійкого розвитку територіальних громад.

У роботі розкрито теоретичні засади взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, визначено їхні повноваження, функції та принципи співпраці. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регламентує діяльність місцевих органів влади в умовах воєнного стану, а також практичні аспекти координації управлінських дій, реалізації державної політики, реагування на виклики безпеки та кризові ситуації. Особливу увагу приділено аналізу проблем комунікації, дублювання функцій та неузгодженості дій між різними рівнями влади.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, серед яких: підвищення рівня координації управлінських рішень, цифровізація процесів обміну інформацією, запровадження механізмів кризового менеджменту, розширення можливостей участі громад у процесах прийняття рішень, удосконалення нормативно-правового регулювання та кадрового забезпечення сфери публічного управління.

***Ключові слова:*** місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, взаємодія, публічне управління, воєнний стан, територіальна громада, координація влади, кризове управління.

## SUMMARY

***Tsymbal R.S.*** Improving the interaction of local state administrations and local self-government bodies under martial law.

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to study the functioning of the public administration system under martial law and to substantiate ways to improve the interaction between local state administrations and local self-government bodies in order to enhance the efficiency of management processes and ensure the stability and security of territorial communities.

The thesis examines the theoretical foundations of the interaction between state authorities and local self-government, defines their powers, functions, and principles of cooperation. The legal framework regulating the activities of local authorities under martial law and the practical aspects of coordinating administrative actions, implementing state policy, and responding to security and crisis challenges are analyzed. Particular attention is paid to issues of communication, duplication of functions, and lack of coordination between different levels of government.

Based on the research results, the paper proposes directions for improving interaction between local state administrations and local self-government bodies, including better coordination of management decisions, digitalization of information exchange, introduction of crisis management mechanisms, expansion of public participation in decision-making processes, and improvement of legal and personnel support in the field of public administration.

***Key words:*** local state administrations, local self-government bodies, interaction, public administration, martial law, territorial community, coordination of authorities, crisis management.

### ***Результати досліджень здобувача:***

**Цимбал Р. С.** Взаємодія місцевих державних адміністрацій

Та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: механізми гарантування прав і свобод громадян на місцевому рівні. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів ХХІ століття : зб. тез допов. Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 11-12 грудня 2025 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2025. 636 с. - С. 455-458 (Додаток П).

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	12
1.1. Сутність і принципи функціонування державної влади в умовах воєнного стану	12
1.2. Нормативно-правові засади діяльності обласних і районних державних адміністрацій	19
1.3. Особливості взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ОБЛАСНИХ, РАЙОННИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	29
2.1. Організаційно-правове забезпечення взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування	29
2.2. Фінансово-економічні аспекти співпраці місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування у сфері забезпечення життєдіяльності громад	36
2.3. Досвід міжрегіональної взаємодії обласних, районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах російської збройної агресії	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
3.1. Законодавче регулювання повноважень місцевих органів виконавчої влади: проблеми та перспективи їх розв'язання	49
3.2. Організаційні механізми координації взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування : розподіл функцій, зон відповідальності та забезпечення безперервності адміністративних процесів	55
3.3. Цифровізація публічноуправлінських процесів у взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування: цифрові технології і комунікаційні платформи	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	80

## **ПЕРЕЛІК УМОВИХ СКОРОЧЕНЬ**

АРК – Автономна Республіка Крим

АТУ – адміністративно-територіальні одиниці

ВА – військова адміністрація

ВА НП – військова адміністрація населеного пункту

ЗСУ – Збройні Сили України

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

МДА – місцеві державні адміністрації

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ОДА – обласні державні адміністрації

ОМС – органи місцевого самоврядування

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

РДА – районні державні адміністрації

## ВСТУП

Сучасні виклики, пов'язані з триваючою російською військовою агресією проти України, поставили перед системою публічного управління нові завдання, пов'язані із забезпеченням безпеки, стійкості державного управління та ефективної взаємодії всіх рівнів влади. В умовах воєнного стану особливого значення набуває узгодженість дій між місцевими державними адміністраціями (обласними, районними державними адміністраціями – ОДА та РДА, відповідно) та органами місцевого самоврядування (ОМС – далі), оскільки саме ці інституції є основними виконавцями державної політики на місцях, координаторами процесів забезпечення життєдіяльності територіальних громад, підтримки населення та мобілізаційних заходів.

Взаємодія між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування виступає одним із ключових елементів ефективного публічного управління. Її результативність визначає здатність держави забезпечувати належний рівень публічних послуг, оперативно реагувати на кризові ситуації, підтримувати правопорядок, здійснювати евакуацію населення, відновлювати критичну інфраструктуру та координувати гуманітарну допомогу. В умовах воєнного стану така співпраця повинна базуватися на чітких законодавчих засадах, прозорому розподілі повноважень, ефективних механізмах координації та інформаційного обміну.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення організаційно-правових механізмів співпраці між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування в умовах війни. Реформа децентралізації, розпочата в Україні до 2022 року, суттєво змінила систему територіальної організації влади, але введення воєнного стану вимагало тимчасового перерозподілу повноважень, що ускладнило координацію управлінських процесів. У цих умовах виникає потреба у

створенні нової моделі взаємодії, яка б поєднувала централізоване управління у кризовий період з автономністю місцевих органів, забезпечуючи при цьому безперервність публічних послуг та стійкість громад.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення сучасного стану та розроблення напрямів удосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану задля забезпечення стійкого розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження – процеси взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в системі публічного управління України.

Предмет дослідження – організаційно-правові, фінансово-економічні та управлінські механізми взаємодії місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність і принципи функціонування державної влади в умовах воєнного стану, а також дослідити нормативно-правові засади діяльності обласних і районних державних адміністрацій;
- охарактеризувати особливості взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування;
- проаналізувати стан організаційно-правового забезпечення взаємодії між ОДА / РДА та ОМС під час воєнного стану;
- оцінити фінансово-економічні аспекти співпраці у сфері забезпечення життєдіяльності територіальних громад;
- узагальнити досвід міжрегіональної взаємодії ОДА / РДА та ОМС в умовах російської збройної агресії;
- визначити проблеми та бар'єри в організаційних механізмах координації дій місцевих органів влади;

– обґрунтувати і конкретизувати напрями удосконалення законодавчого регулювання та цифровізації процесів взаємодії між ОДА / РДА та ОМС.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння, а також спеціальні підходи і методи наукового пізнання – в межах системного підходу використані системно-структурний, структурно-функціональний методи; формальний метод – для опису нормативно-правової бази дослідження, порівняльний аналіз, включеного спостереження, статистичного аналізу даних та інші.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до аналізу взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, у визначенні проблем координації управлінських процесів і розробці практичних пропозицій щодо вдосконалення комунікаційних, правових та цифрових механізмів співпраці.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління територіальними громадами, розробки антикризових стратегій, удосконалення системи комунікації та прийняття управлінських рішень у надзвичайних умовах.

Вихідні дані роботи включають: нормативну базу роботи складають Конституція України, Бюджетний кодекс України, Закони України «Про правовий режим воєнного стану», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», а також відповідні Укази Президента України та Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність у період дії воєнного стану та питання діджиталізації. Інформаційно-джерельну базу доповнюють аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації України, Національного агентства України з питань державної служби,

статистичні дані щодо використання системи «Дія», матеріали міжнародних організацій UNDP та OECD, а також актуальні публікації у періодичних виданнях та електронних наукових ресурсах.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 92 сторінки. Список використаних джерел містить 83 найменувань, у тому числі 9 іноземною мовою. У роботі вміщено 12 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 14 додатках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 1.1. Сутність і принципи функціонування державної влади в умовах воєнного стану

Під час воєнного стану в Україні трудові відносини, управління державними резервами і ресурсами зазнали суттєвих змін, які були ініційовані низкою законодавчих актів для забезпечення оперативного функціонування держави.

Першим ключовим нормативним актом, який мав на меті врегулювання трудових відносин у період воєнного стану, став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», прийнятий 15 березня 2022 року [56]. Цей Закон визначає особливості державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні (незалежно від форми власності, діяльності, галузевої належності) і представництв іноземних суб'єктів господарювання, а також осіб, що працюють за трудовим договором із фізичними особами, протягом дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Норми цього Закону, які регулюють певні аспекти трудових відносин інакше, ніж Кодекс законів про працю України та інше трудове законодавство, мають пріоритетне застосування на період воєнного стану, а норми законодавства про працю, що суперечать йому, – не застосовуються.

Незважаючи на прийняття першого Закону, питання вступу на державну службу продовжували регулюватися Законами України «Про державну службу» та «Про правовий режим воєнного стану». Загострення кадрових проблем публічної служби під час війни вимагало спрощення процедур. Для оперативного залучення нових працівників до виконання державних функцій було ухвалено Закон України «Про внесення змін до

деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який набув чинності 20 травня 2022 року [47].

Цей пізніший Закон вніс зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», врегулювавши питання призначення на посади публічної служби. Зокрема, на період воєнного стану особи можуть бути призначені на посади державної служби, в органах місцевого самоврядування, а також на посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки та комунальних підприємств, установ, організацій без обов'язкового конкурсного відбору. Призначення здійснюється відповідним керівником (державної служби, суб'єктом призначення, головою ради чи військової адміністрації) на підставі лише заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують громадянство України, освіту та досвід роботи відповідно до вимог, встановлених для посади.

Однак, таке спрощене призначення не є безстроковим: законодавцем конкретизовано, що після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з цього дня, на всі посади державної служби, в органах місцевого самоврядування та керівників державних і комунальних підприємств, установ, організацій, на які особи були призначені під час війни, обов'язково має бути оголошено конкурс.

Законодавчі зміни, викликані воєнним станом, стосуються не лише спрощеного призначення на публічну службу, але й регулюють терміни перебування на цих посадах, питання формування кадрового резерву, антикорупційні процедури та організацію роботи службовців.

Щодо термінів, то особа, призначена на посаду публічної служби без конкурсу під час воєнного стану, може перебувати на ній не більше 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану [47].

Низка науковців висловлюють застереження щодо професійної якості реалізації процедури призначення без конкурсу, і в цьому контексті набуває

актуальності ідея формування кадрового резерву та спеціалізованих списків потенційних кандидатів, які б враховували їхню професійну підготовку, практичний досвід та безпосереднє місце роботи [29]. Сергій Селіванов також наголошує на нагальній необхідності розробки та законодавчого закріплення механізмів кадрового резерву. Він згадує про спробу повернути цю норму у 2020 році через законопроект № 3491 «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву», який був прийнятий за основу, але згодом відхилений Верховною Радою [68]. Вчений пропонує формувати кадровий резерв і працювати з зарахованими кандидатами шляхом розробки та виконання особистих річних планів. Ці плани мають включати навчання та підвищення кваліфікації (в тому числі за кордоном), участь у нарадах та конференціях з питань діяльності держорганів, стажування, виконання обов'язків державного службовця, а також участь у підготовці проектів нормативних документів. Крім того, Селіванов слушно зауважує на можливості зміни штатного розпису державного органу в умовах воєнного стану, коли замість вакантних посад державної служби можуть бути передбачені посади працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, та працівників патронатних служб. Заповнення цих посад здійснюється без конкурсу, згідно з трудовим законодавством, шляхом укладення трудового договору [29].

Воєнний стан також спричинив гнучкість антикорупційного законодавства. Закони України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» відтермінували подання декларацій. Особи, призначені на публічні посади та посади керівників підприємств державного сектору під час воєнного стану, мають подати декларацію протягом трьох місяців з дня його припинення чи скасування. Для інших суб'єктів декларування, кінцевий термін подання яких припав на період воєнного стану, відтермінування становить дев'яносто календарних днів з дня його

припинення чи скасування [59]. Законодавець також відтермінував проведення Спеціальної перевірки (передбаченої Законами України «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади») на три місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану [50].

Через війну, яка ускладнила або унеможливила виконання посадових обов'язків публічними службовцями на робочих місцях, Кабінет Міністрів України Постановою № 440 від 12 квітня 2022 року («Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану») затвердив можливість дистанційної роботи. За рішенням керівника державної служби, вона може запроваджуватися для службовців та працівників, які перебувають на території України, за умови наявності організаційних та технічних можливостей для виконання обов'язків. Водночас, робота державних службовців та працівників державного органу за межами України допускається виключно у разі службового відрядження, оформленого відповідно до встановленого порядку [16].

Практика віддаленої роботи для державних службовців не є абсолютно новою, оскільки вона вже була випробувана під час карантинних обмежень, що призвело до відповідних змін у Типових правилах внутрішнього службового розпорядку (затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби (НАДС – далі) від 13 березня 2020 р. № 39-20) [2]. Дослідження НАДС, проведені в умовах повномасштабної війни, показали, що 67,8% державних службовців продовжували працювати у штатному режимі, незважаючи на зростання робочого навантаження. Однак, віддалена робота стала невіддільною частиною організації державної служби, сприяючи активному використанню засобів телекомунікаційного зв'язку [2].

НАДС також надало роз'яснення щодо застосування окремих положень законодавства, зокрема підтвердивши обов'язковість щорічного оцінювання для всіх державних службовців, включно з тими, хто був призначений на посаду без конкурсу в період воєнного стану.

Невідкладним завданням у сфері публічної служби з початком війни стало створення військових адміністрацій (ВА – далі). Районні та обласні військові адміністрації були утворені Указом Президента України № 68/2022 від 24.02.2022 р. на базі існуючих державних адміністрацій. Вони здійснюють делеговані повноваження органів місцевого самоврядування (ОМС – далі) відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [61].

Згідно зі статтею 17 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування зобов'язані сприяти діяльності військових адміністрацій у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану. При цьому ОМС (ради, їхні виконавчі органи та голова) продовжують виконувати власні повноваження, не обмежені введенням воєнного стану. Владні рішення місцевого рівня залишаються за ОМС, крім тих населених пунктів, де утворені військові адміністрації населених пунктів (ВА НП – далі).

Утворення ВА НП тимчасово обмежує реалізацію місцевого самоврядування, оскільки з моменту їх державної реєстрації як юридичних осіб до них переходять окремі повноваження ОМС. Це стосується, зокрема, складання та затвердження місцевих бюджетів, управління майном і юридичними особами громади, а також забезпечення деяких публічних, соціальних та житлово-комунальних послуг. При цьому ОМС не припиняють існування як суб'єкти владних повноважень та юридичні особи, а лише змінюється обсяг їхніх рішень і дій та координація діяльності. Вчені слушно наголошують, що в таких умовах актуалізується активна участь ОМС у реалізації функцій локального управління через здійснення інформаційної, організаційної, координаційної, допоміжної, матеріально-фінансової, кадрової та інших функцій [3].

Обласні військові адміністрації мають особливий адміністративно-правовий статус, оскільки, крім специфіки їх утворення та припинення, вони наділені додатковими повноваженнями щодо правового режиму та мають подвійне підпорядкування.

Генеральний штаб Збройних сил України спрямовує, координує та контролює діяльність ВА з питань оборони, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури та здійснення заходів правового режиму воєнного стану. Кабінет Міністрів України спрямовує, координує та контролює діяльність ВА з питань забезпечення здійснення виконавчої влади на місцях.

Військове командування спільно з військовими адміністраціями (у разі їх утворення) можуть самостійно або із залученням органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим (АРК – далі) та ОМС запроваджувати та здійснювати заходи, визначені законом, в межах тимчасових обмежень конституційних прав і свобод людини і громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, передбачених указом Президента про введення воєнного стану. До таких заходів належать: встановлення охорони об'єктів критичної інфраструктури, запровадження трудової повинності для працездатних осіб, використання потужностей та трудових ресурсів підприємств, примусове відчуження майна, що перебуває у приватній чи комунальній власності, запровадження комендантської години та інші.

Організація діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану передбачає особливий правовий режим, зокрема щодо складу військового командування та кадрового забезпечення військових адміністрацій.

Згідно з пунктом 2 Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» до військового командування віднесено: Генеральний штаб Збройних Сил України; Командування об'єднаних сил Збройних Сил України; Командування видів та окремих родів військ (сил) Збройних Сил України; Управління оперативних командувань; Командири військових з'єднань та частин Збройних Сил України, Державної прикордонної служби, Державної спеціальної служби транспорту, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Національної гвардії, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки та Управління державної охорони [46].

Особливістю кадрового забезпечення військових адміністрацій є можливість заміщення посад державних службовців в обласних та районних ВА, а також посад в ОМС, військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів та служби цивільного захисту. Ці особи відряджаються до адміністрацій для виконання завдань в інтересах оборони та безпеки держави, при цьому вони залишаються на своїй військовій службі чи службі в правоохоронних органах, не виключаючись зі списків особового складу.

Важливо, що перелік посад у військових адміністраціях населених пунктів, які можуть бути заміщені зазначеними особами, затверджується Президентом України за поданням Головнокомандувача Збройних сил України.

Контрольну функцію за діяльністю військового командування, органів виконавчої влади та ОМС в умовах воєнного стану здійснює Рада національної безпеки і оборони України (стаття 27 Закону № 389-VIII) [58].

Українське законодавство здебільшого сформоване для діяльності органів публічної влади в умовах війни, вирішивши низку проблем щодо їх комплектування та організації роботи. Водночас, хоча спрощені умови призначень на посади державної служби дозволили оперативно заповнити вакансії, вони певним чином порушили такі основні принципи державної служби, як стабільність і професіоналізм. Ця ситуація знову актуалізувала питання реформування державної служби, зокрема у частині створення кадрового резерву. Позитивним моментом є те, що, незважаючи на широке коло повноважень, наданих військовим адміністраціям, не відбулося послаблення місцевого самоврядування як форми публічної влади, а територіальні громади роблять вагомий внесок у забезпечення територіальної оборони.

## **1.2. Нормативно-правові засади діяльності обласних і районних державних адміністрацій**

Органи виконавчої влади на місцях – обласні та районні державні адміністрації – є ключовою ланкою у системі публічного управління, адже вони забезпечують реалізацію державної політики, дотримання законів, а також взаємодію між центральними органами влади та місцевими громадами. Їх діяльність регулюється розгалуженою системою нормативно-правових актів, що формують правові основи організації, компетенції, повноважень і відповідальності.

Основним правовим актом, який визначає місце і роль місцевих державних адміністрацій у системі публічної влади, є Конституція України. Відповідно до статті 118 Конституції, виконавчу владу в областях і районах здійснюють місцеві державні адміністрації, які є частиною єдиної системи виконавчої влади в Україні. Голови місцевих державних адміністрацій призначаються на посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України і є відповідальними перед Президентом та урядом [27].

Конституція визначає також механізм контролю за діяльністю місцевих державних адміністрацій. Так, Президент України може припинити повноваження голови місцевої державної адміністрації у разі порушення Конституції чи законів України. Крім того, місцеві ради мають право висловити недовіру голові адміністрації, і якщо таку недовіру підтримує не менше двох третин депутатів від складу ради, Президент України приймає рішення про відставку голови адміністрації [27].

Отже, Конституція закладає баланс між централізацією та місцевою автономією, створюючи механізми підзвітності та контролю діяльності виконавчої влади на місцях.

Ключовим нормативно-правовим актом, який деталізує організаційно-правові засади функціонування місцевих державних адміністрацій, є Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року. Він визначає правовий статус, основні завдання, принципи діяльності, порядок

формування, структуру, компетенцію та відповідальність обласних і районних державних адміністрацій [54].

Відповідно до статті 2 цього Закону, місцеві державні адміністрації є органами виконавчої влади на відповідній території, які забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня. Вони діють на засадах законності, гласності, поєднання державних і місцевих інтересів, відповідальності, поєднання колегіальності і єдиноначальності [54].

Основні завдання місцевих державних адміністрацій охоплюють широкий спектр управлінських функцій:

- забезпечення законності, правопорядку і дотримання прав громадян;
- реалізацію державних програм соціально-економічного і культурного розвитку;
- виконання бюджету, управління державним майном;
- здійснення державної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, праці, екології, оборони тощо.

Окрему увагу закон приділяє взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями та підприємствами різних форм власності. Таке співробітництво є важливим елементом забезпечення узгодженості між державними інтересами та потребами територіальних громад.

Діяльність обласних і районних державних адміністрацій також регламентується низкою інших законів України, підзаконних актів і нормативних документів. Серед них варто виокремити:

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), який визначає межі компетенції органів самоврядування та взаємодію з місцевими державними адміністраціями. Він підкреслює, що адміністрації не

підміняють органи місцевого самоврядування, а лише забезпечують реалізацію державних повноважень [53].

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (2011 р.), який встановлює принципи єдиної системи виконавчої влади, в межах якої діють місцеві адміністрації [62].

Бюджетний кодекс України визначає фінансову основу діяльності адміністрацій, порядок формування і виконання місцевих бюджетів, а також контроль за використанням бюджетних коштів [6].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу» визначають правовий статус посадових осіб адміністрацій, їхні обов'язки, права та етичні стандарти [60].

Варто підкреслити, що у період воєнного стану на діяльність місцевих державних адміністрацій суттєво впливають положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Цей закон передбачає, що місцеві державні адміністрації зобов'язані координувати свою діяльність із військовими адміністраціями, забезпечувати виконання заходів оборонного характеру, підтримку мобілізації, цивільного захисту населення та збереження критичної інфраструктури [58].

Повноваження обласних і районних державних адміністрацій охоплюють як власні (виконавчі) функції, так і делеговані державою. Структура адміністрацій формується головами відповідних адміністрацій та затверджується Кабінетом Міністрів України. Вона зазвичай включає управління або відділи з питань економіки, фінансів, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, молоді, спорту, агропромислового розвитку, оборонної роботи, надзвичайних ситуацій, тощо.

Важливо, що у сучасних умовах воєнного стану структура та повноваження адміністрацій можуть змінюватися. Наприклад, створюються обласні та районні військові адміністрації, які тимчасово перебирають частину функцій органів місцевого самоврядування. Такі адміністрації функціонують відповідно до Указів Президента України, які ґрунтуються на

статтях 8–9 Закону «Про правовий режим воєнного стану». Це дозволяє забезпечити оперативне управління територіями, що зазнають впливу бойових дій або мають стратегічне значення [58].

Організаційна діяльність місцевих державних адміністрацій регулюється численними підзаконними актами – указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами міністерств і служб.

Постанова Кабінету Міністрів України № 658 від 21 серпня 2019 року «Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації» визначає порядок підготовки, прийняття і виконання розпоряджень, ведення діловодства, порядок засідань колегій тощо [52].

Укази Президента України регламентують кадрові питання - порядок призначення та звільнення голів адміністрацій, оцінку їхньої діяльності, дисциплінарну відповідальність.

Методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби стосуються оцінювання ефективності діяльності державних службовців, підвищення кваліфікації та етичних стандартів державної служби [38].

Таким чином, нормативно-правова база діяльності місцевих державних адміністрацій є багаторівневою системою, що поєднує норми конституційного, адміністративного, бюджетного, трудового та спеціального законодавства. Вона покликана забезпечити чітке функціонування виконавчої влади на місцях, її підзвітність і взаємодію з громадою.

Отже, нормативно-правові засади діяльності обласних і районних державних адміністрацій України формують цілісну систему правового регулювання, що забезпечує ефективну реалізацію державної політики на місцях. Основу цієї системи становлять Конституція України та Закон «Про місцеві державні адміністрації», які визначають статус, повноваження, організацію та принципи діяльності адміністрацій. Додаткову роль відіграють інші закони, підзаконні акти та нормативно-методичні документи, які

конкретизують окремі напрями діяльності та взаємодії з іншими органами влади.

В умовах воєнного стану нормативна база зазнала суттєвих змін - посилено роль військових адміністрацій, розширено повноваження державних адміністрацій у сфері оборони, мобілізації, безпеки та цивільного захисту населення. Це свідчить про адаптивність української системи публічної влади до надзвичайних умов і підкреслює її здатність забезпечувати стабільність і безперервність управління навіть у кризових ситуаціях.

### **1.3. Особливості взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування**

Розглядаючи взаємодію між місцевими державними адміністраціями (МДА – далі) та ОМС в Україні, слід відзначити, що обидва ці суб'єкти є частиною публічного управління. Публічне управління, за визначенням Л. Новак-Каляєвої, це комплексна діяльність державних органів, ОМС, представників приватного сектору та громадянського суспільства, спрямована на формування та реалізацію суспільно значущих управлінських рішень і політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [65, с. 144]. Воно характеризується демократичними цінностями, принципами верховенства права та спрямоване на значне підвищення ефективності управління через високий рівень громадської підтримки. Таким чином, публічне управління є фактичною владою, реалізованою юридичними та/або фізичними особами, які наділені спеціальними суб'єктивними правами та юридичними обов'язками відповідно до законодавства.

Як МДА, так і ОМС відносяться до сфер публічного управління за правовим статусом. Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (від 09.04.1999 № 586-XIV), МДА здійснюють виконавчу

владу в межах адміністративно-територіальних одиниць і є частиною загальної системи органів виконавчої влади [54].

Утворення та реорганізація районних МДА здійснюється Кабінетом Міністрів України після відповідного рішення Верховної Ради України про утворення чи ліквідацію районів. МДА очолюють голови, яких призначає на посаду Президент України за поданням Кабінету Міністрів України на строк повноважень Президента України.

За Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 № 280/97-ВР), місцеве самоврядування – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади (жителів села, селища, міста або об'єднання сіл) самостійно або через відповідні органи та посадових осіб вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [53].

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами як безпосередньо, так і через відповідні органи. Громадяни України реалізують право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад. Будь-які обмеження права громадян на участь у місцевому самоврядуванні за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних переконань, статі, походження, майнового стану, терміну проживання, мовними чи іншими ознаками забороняються.

Взаємодія МДА та ОМС відбувається в межах публічно-владних відносин, оскільки обидва є суб'єктами, уповноваженими реалізовувати функції держави, використовуючи при цьому інструменти адміністративного впливу та регулювання. Для обох сторін чинним законодавством України чітко встановлено спеціальний порядок утворення, реорганізації та ліквідації.

Ключовою особливістю їхньої взаємодії є її обмеженість кордонами адміністративно-територіального устрою (АТУ – далі) країни. Згідно з Енциклопедією сучасної України, АТУ – це внутрішній поділ території держави на адміністративно-територіальні одиниці, метою якого є раціональна організація державного та громадського управління регіонами,

народним господарством, а також політичним і культурним життям [19, с. 193].

Територіальний устрій України базується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації влади, збалансованості розвитку регіонів, а також врахуванні їхніх історичних, економічних, екологічних, географічних, демографічних та культурних особливостей.

Система АТУ України включає Автономну Республіку Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села. До складу України входять 24 області (Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська) та міста Київ і Севастополь, які мають спеціальний статус, визначений законами [27].

Отже, взаємодія МДА та ОМС відбувається винятково в рамках визначених Конституцією територіальних одиниць (області, райони, міста тощо). Як наслідок: робота обох сторін спрямована на інтереси населення конкретної адміністративно-територіальної складової, їхні повноваження не можуть виходити за юридично та географічно визначені межі.

МДА та ОМС функціонують у єдиній публічній площині, однак їх статус і значення є відмінними, що і визначає специфіку їх взаємодії.

Місцеві державні адміністрації є представниками виконавчої влади – однієї з трьох гілок державної влади, поряд із законодавчою та судовою, згідно зі статтею 6 Конституції України [27]. Виконавча влада, як зазначає В. В. Ковальська, є складною, ієрархічно побудованою системою, яка управляє адміністративно-політичною, соціально-культурною та економічною діяльністю. Вона наділена великим комплексом повноважень, спираючись на значні території, фінансові та матеріальні ресурси [26, с. 105-106].

Отже, виконавча влада спрямована на реалізацію норм законодавства та політичного курсу України в усіх сферах життя. МДА забезпечують виконання цього функціоналу на території адміністративних одиниць, виступаючи, по суті, продовженням державної виконавчої влади на місцях.

Органи місцевого самоврядування фактично представляють громадськість – активне соціальне утворення, яке, об'єднуючи мешканців відповідної території, забезпечує вирішення питань, безпосередньо пов'язаних з їхньою життєдіяльністю. Це можна розглядати як альтернативну, локальну владу населення (області, району, міста), яка в юридичній площині називається муніципальною владою.

В. Ф. Погорілко визначає муніципальну владу як систему владних відносин, що реалізує функції та повноваження місцевого самоврядування. Вона є різновидом публічної влади (поряд із державною), діє у межах територіальної громади та реалізується від її імені або безпосередньо, або через ОМС та посадових осіб, ґрунтуючись на нормах права [42, с. 583]. Муніципальна влада також може бути визначена як форма суспільних відносин, у яких діяльність одних суб'єктів впливає на діяльність інших відповідно до цілей громади в межах загальнонаціональної політики.

В Україні в такий спосіб співіснують державна влада та влада муніципальна. Конституційне розмежування цих двох самостійних владних структур має як теоретичні, так і практичні підстави. Кожен вид публічної влади має свою специфіку: органи державної влади вирішують питання державного значення, а територіальні громади (через ОМС) – місцевого [42, с. 583]. Ці дві сторони – самоврядування та державницькі начала – синергетично переплітаються у спільному комплексі публічної влади.

Остання важлива особливість взаємодії між МДА та ОМС полягає в суспільній важливості та цінності їх співпраці, оскільки їхні спільні дії мають широкі соціально-політичні, економічні та юридичні наслідки національного масштабу, на відміну від приватних взаємодій, які вирішують питання лише особистого значення.

Отже, що сучасний соціальний розвиток і геополітична ситуація в Україні вимагають пошуку нових шляхів для перетворення держави у високорозвинене управлінське явище європейського зразка, де всі елементи функціонують на прогресивних право-договірних засадах [35, с. 18]. Головним напрямком адміністративної реформи є децентралізація влади – передача значної частини повноважень, ресурсів і відповідальності від органів виконавчої влади до ОМС, що вважається одним із найефективніших інструментів народовладдя. Забезпечення ефективної взаємодії між органами влади місцевого та державного рівнів є критично важливою умовою для швидкого переходу України до нової, більш досконалої моделі організації її суспільно-політичного та економічного життя [35, с. 18].

К. Живодьор та Т. Яценко підкреслюють, що успіх реформування місцевого самоврядування, децентралізації влади, вирішення місцевих проблем та забезпечення якісного рівня життя громадян значною мірою залежить від взаємовідносин публічної влади [74, с. 183]. Хоча МДА є втіленням державної політико-правової природи місцевої влади (виконавча влада), а територіальні громади (через ОМС) відповідають концепції дуалізму функцій і мають недержавну природу (муніципальна влада), обидва ці суб'єкти представляють публічну владу. Їх спільне завдання – забезпечити збалансований розвиток відповідних територій та вирішувати проблеми як місцевого, так і загальнодержавного значення [74, с. 183]. Таким чином, взаємодія ОМС та МДА має суттєвий загальнодержавний вплив на розвиток країни через вдосконалення систем публічного управління внутрішніми відносинами адміністративно-територіальних одиниць та діяльністю їх населення.

Проведений аналіз дозволяє визначити два підходи до тлумачення взаємодії МДА та ОМС в Україні. Згідно з широким розумінням, взаємодія являє собою врегульовану нормами права модель відносин між державою та громадськістю (яку представляють муніципальні органи). Ця модель спрямована на вирішення різноманітних питань функціонування та

життєдіяльності населення відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

У вузькому ж розумінні, взаємодія – це спільна діяльність суб'єктів виконавчої влади на місцях (МДА) та ОМС конкретних адміністративно-територіальних одиниць. Ця діяльність зосереджена на вирішенні певних, законодавчо визначених завдань у рамках конкретного регіону (адміністративно-територіальної одиниці).

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ОБЛАСНИХ, РАЙОННИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **2.1. Організаційно-правове забезпечення взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування**

Управлінські відносини узагальнено класифікують за вертикальною та горизонтальною проєкціями, спираючись на специфіку розподілу прав і обов'язків між їх сторонами (таблиця 2.1). Вертикальна модель передбачає чітку ієрархію та підпорядкованість, де суб'єкти з відповідними повноваженнями здійснюють односторонній вплив на підлеглі ланки незалежно від їхньої згоди. На противагу цьому, горизонтальні зв'язки виключають пряме адміністративне підпорядкування, оскільки їх учасники діють як юридично рівноправні сторони. У контексті взаємодії МДА та ОМС І. Мінаєва підкреслює присутність обох типів взаємодії, які залишаються самостійними та наділеними специфічними рисами [34]. Своєю чергою, Т. Карабін зауважує, що складність правового регулювання контролю з боку МДА за діяльністю ОМС зумовлена їх належністю до різних владних систем – державної та муніципальної, що створює дистанцію між суб'єктами контролю [25, с. 426].

У теорії державного управління також виокремлюють субординаційні, реординаційні та координаційні типи зв'язків. Процеси децентралізації, що відбуваються сьогодні, значно посилюють вагу координації як особливої форми соціальної взаємодії, що ґрунтується на партнерстві та спільній зацікавленості сторін у гармонізації управлінського впливу. Я. Сандул вказує на універсальність координаційних зв'язків, зазначаючи, що вони можуть виникати як у межах ієрархічної структури «влада-підпорядкування», так і між автономними органами [67, с. 256]. До ключових характеристик координації В. Деречь відносить організаційну відокремленість,

незалежність, відсутність прямої підлеглих, певну конкурентність, а також самостійність учасників у межах їхньої компетенції при збереженні взаємного інтересу до співпраці [10, с. 19]. У межах даного дослідження саме такі партнерські зв'язки є характерними для взаємин між МДА та ОМС на локальному рівні, оскільки ці структури не перебувають у відносинах прямої адміністративної вертикалі.

*Таблиця 2.1*

**Класифікація управлінських зв'язків у публічному управлінні**

Тип зв'язків	Характеристика	Приклади у взаємодії МДА та ОМС
Вертикальні (субординаційні)	Чітка ієрархія, підпорядкованість, односторонній вплив	МДА здійснюють нагляд за виконанням делегованих повноважень ОМС
Горизонтальні (координаційні)	Рівноправність учасників, відсутність прямої підлеглих, партнерство	Спільні проекти щодо цивільного захисту, зовнішньоекономічних зв'язків
Реординаційні	Зворотний вплив нижчих ланок на вищі, ініціатива «знизу вгору»	Пропозиції громадян та ОМС щодо змін у регіональних програмах

*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

Фундаментом координаційної діяльності виступає взаємодія сторін, що базується на чіткому розподілі функціональних обов'язків і відповідальності, автономії суб'єктів у межах їхньої компетенції, а також фіксації меж повноважень через договірні інструменти [28, с. 91]. Такі координаційні зв'язки найбільш виразно простежуються в горизонтальній площині управління, де ключову роль відіграє інститут делегованих повноважень (таблиця 2.2). Згідно із законодавством, ці повноваження охоплюють як функції виконавчої влади, передані місцевому самоврядуванню законом, так і функції ОМС, що делегуються місцевим державним адміністраціям за рішенням відповідних рад [53]. Важливою особливістю є те, що виконавчі органи місцевих рад, залишаючись підзвітними власним радам, у питаннях реалізації делегованих державних функцій стають підконтрольними відповідним органам виконавчої влади [53].

Таблиця 2.2

**Ключові характеристики координаційних зв'язків**

Характеристика	Опис	Приклад у діяльності МДА та ОМС
Організаційна відокремленість	Суб'єкти зберігають автономність	ОМС ухвалюють рішення в межах делегованих функцій
Незалежність	Відсутність прямої підлегли	МДА координують дії ОМС без командного тиску
Конкурентність	Можливість самостійної реалізації інтересів	Обговорення різних підходів до земельного менеджменту
Спільний інтерес	Прагнення до гармонізації управлінських рішень	Узгодження заходів із цивільного захисту

*Джерело: сформовано автором на основі [43].*

Законодавство України прямо передбачає координаційну взаємодію у специфічних сферах, зокрема щодо управління земельними ресурсами, охорони довкілля та надання безоплатної правничої допомоги [53]. Водночас сфера спільної діяльності ОМС та МДА значно ширша й охоплює питання цивільного захисту, оборонної роботи, зовнішньоекономічних зв'язків та адміністративно-територіального реформування. Ефективність місцевого управління безпосередньо залежить від якості налагоджених механізмів узгодження рішень між державними адміністраціями та самоврядними органами, що є визначальним фактором для соціально-економічного поступу регіону.

Поряд із координацією, субординація залишається визначальною формою управлінської взаємодії в структурі місцевої публічної влади. Вона трактується як специфічний тип відносин, де один суб'єкт управління ієрархічно підпорядковується іншому в межах спільного процесу впливу на об'єкт управління [14, с. 174].

У контексті взаємодії МДА та ОМС субординаційна модель управління найбільш чітко проявляється через механізм делегування повноважень. МДА виконують функції, що передані їм відповідними радами, і водночас здійснюють наглядові функції за реалізацією делегованих державних повноважень з боку міських рад. Зокрема, законодавство встановлює, що

сільські, селищні та міські голови є підконтрольними органам виконавчої влади саме в частині реалізації виконавчих функцій [53]. За такого підходу обсяг компетенції делегованого суб'єкта розширюється, проте він автоматично потрапляє в зону контролю з боку суб'єкта, який передав ці повноваження [34, с. 5].

Сучасна інтерпретація субординаційних відносин у системі виконавчої влади передбачає, що вищий орган не лише висуває вимоги щодо виконання директив, а й бере на себе обов'язок зі створення необхідних умов для їх реалізації [12, с. 54]. У практичній площині це трансформується у надання рекомендацій, організаційно-методичний супровід, консультативну допомогу та роз'яснення, що відображено у чинній нормативній базі [49]. Попри те, що в українському законодавстві термін «субординаційні зв'язки» досі не має офіційного дефінітивного закріплення, Концепція адміністративної реформи наголошувала на критичній потребі законодавчого визначення рівнів підлеглості та типів ієрархічних зв'язків між місцевими та центральними структурами влади [49].

Розвиток децентралізаційних процесів актуалізував значення реординаційних зв'язків, які Ж. Завальна характеризує як систему зворотного впорядкування «знизу вгору». За такої моделі ініціатива щодо формування управлінських відносин походить від нижчих ланок, які стимулюють ухвалення стратегічних рішень на вищих рівнях управління, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок [20, с. 44]. Реординаційні відносини демонструють автономність місцевих суб'єктів та їхню спроможність впливати на суб'єкт управління, що є результатом впровадження демократичних інструментів (таблиця 2.3). Це дозволяє враховувати потреби безпосереднього середовища управління при розробці загальнодержавних чи регіональних стратегій, посилюючи роль тих, ким управляють, у процесі прийняття владних рішень.

В. Дерещь розглядає реординаційні відносини як специфічну категорію управлінських зв'язків, що базуються на праві або обов'язку керованої

сторони здійснювати зворотний вплив на керівну ланку. Цей механізм реалізується через подання пропозицій, клопотань чи вимог, на які суб'єкт управління зобов'язаний надати відповідну реакцію [11, с. 6]. Фактично така модель передбачає певне правове перепідпорядкування, яке може виникати як у вертикальних, так і в горизонтальних управлінських структурах. Важливою особливістю реордінації є її автономність від субординації, оскільки вона не завжди є наслідком прямого керівного впливу, а натомість демонструє високу соціальну активність та самостійність об'єкта управління. Залежно від характеру взаємодії такі відносини класифікують на ініціативні, коли підлеглі підтримують дії керівництва, та реактивні, що виникають як відповідь на професійні промахи керівної сторони [40, с. 28–29].

Таблиця 2.3

### Види реордінаційних зв'язків

Тип	Характеристика	Приклад
Ініціативні	Підлеглі підтримують дії керівництва, пропонують покращення	Пропозиції ОМС щодо удосконалення регіональної політики
Реактивні	Виникають як відповідь на промахи керівництва	Звернення громадян у разі неналежного виконання функцій МДА
Кореляційні	Зворотний вплив у рамках партнерства	Взаємодія між МДА та ОМС щодо проектів охорони довкілля
Зворотне впорядкування	Ініціатива «знизу вгору» для стимулювання стратегічних рішень	Пропозиції місцевих рад щодо реформування адміністративно-територіального устрою

*Джерело: сформовано автором на основі [43].*

Інший підхід до розуміння реордінаційних зв'язків пропонує В. Авер'янов, визначаючи їх як реалізацію владних повноважень нижчими рівнями публічної влади стосовно вищих ланок, що часто є відповіддю на зовнішній владний вплив [14, с. 90]. Учений також експортує концепцію реордінації на сферу відносин між виконавчою владою та громадянами. У цій системі реордінаційні зв'язки ґрунтуються на праві громадян вимагати від державних органів належного виконання обов'язків щодо забезпечення конституційних прав і свобод. Інструментами такого впливу виступають

адміністративне оскарження та судовий захист, які дозволяють підвладним суб'єктам здійснювати контроль над діяльністю органів влади. Це не лише підвищує рівень відповідальності державних інституцій, а й фактично трансформує громадянина у рівноправного учасника правовідносин із державою [14, с. 37].

Реординаційні зв'язки слід трактувати як складну систему соціальних взаємодій, орієнтовану на гармонізацію різноманітних суспільних інтересів через зворотний вплив об'єктів управління на керівні структури. Такий підхід є яскравим підтвердженням впровадження концепції людиноцентризму, де діяльність владних інституцій переорієнтовується на задоволення потреб особистості. В. Бенедик розглядає реординацію як інструмент балансу між демократичними прагненнями держави забезпечити права громадян та її необхідністю підтримувати ефективну організацію управлінських процесів і виконання законодавства [4, с. 103]. Ця модель докорінно відрізняється від радянської парадигми, де держава домінувала над людиною, розглядаючи її лише як об'єкт для реалізації адміністративного примусу та розпорядчого впливу.

Специфіка реординаційних зв'язків на місцевому рівні зумовлена особливим статусом виконавчої влади та правовими засадами самоврядування. А. Крусян пропонує розрізняти три ключові типи такої взаємодії: ініціативну, кореляційну та зворотне впорядкування [30, с. 14]. Ефективність управління в цій системі прямо залежить від ступеня відповідності та адаптивності керівної ланки до реальних потреб керованої системи [13, с. 242].

Важливим аспектом функціонування управлінських зв'язків є дотримання антикорупційних стандартів, зокрема вимог Закону України «Про запобігання корупції» щодо недопущення конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців [50]. Порушення або послаблення субординаційних та реординаційних відносин створює підґрунтя для виникнення конфліктів у публічній сфері. І. Пастух класифікує такі конфлікти за рівнем владної

дистанції, виокремлюючи субординаційні, пов'язані з ієрархічною залежністю (наприклад, робота близьких осіб у прямому підпорядкуванні), та реординаційні, що виникають у ситуаціях, де пряма адміністративна підлеглість відсутня [43, с. 97].

Таким чином, у взаємовідносинах між підрозділами місцевих державних адміністрацій та інституціями місцевого самоврядування формується розгалужена мережа горизонтальних, вертикальних і зворотних зв'язків, фундаментом яких здебільшого виступають делеговані повноваження. Процес публічного управління в цій системі реалізується через складне поєднання координаційних, реординаційних та субординаційних моделей взаємодії. При цьому координацію варто трактувати як специфічний управлінський ресурс, ефективність залучення якого безпосередньо корелює з рівнем демократизації стосунків між державним і самоврядним секторами, а також залежить від лідерських якостей суб'єктів публічної політики.

Реординаційні зв'язки в межах владно-розпорядчої діяльності, за умови дотримання балансу прав і обов'язків та активної комунікації по вертикалі, виступають чинником підвищення гнучкості органів влади. Вони забезпечують швидку адаптацію як ОМС, так і МДА до динамічних суспільних викликів, роблячи систему управління максимально відповідною реальним процесам, які вона регулює, та посилюючи прогнозованість поведінки об'єктів управління. Водночас системне ігнорування реординаційних сигналів з боку суб'єкта управління неминуче призводить до виникнення конфліктів інтересів, суттєво знижує продуктивність державного менеджменту, його стійкість та здатність до розвитку. Відтак, подальший науковий пошук доцільно зосередити на вивченні синергетичного ефекту, що виникає внаслідок інтеграції субординаційних, координаційних та реординаційних зв'язків у цілісну систему місцевої публічної політики.

## 2.2. Фінансово-економічні аспекти співпраці місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування у сфері забезпечення життєдіяльності громад

Фінансово-економічні аспекти співпраці МДА з ОМС у сфері життєзабезпечення громад в умовах воєнного стану доцільно розглядати на практичному прикладі, зокрема Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області.

Відділ фінансів Михайлівської сільської ради є центральним органом у сфері управління бюджетними ресурсами громади, який виконує ключову роль у забезпеченні стабільності фінансових потоків та прозорості ведення обліку. Основна місія відділу полягає у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами, контролю за їх використанням та підготовки достовірної фінансової інформації для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвитку територіальних громад, коли перед місцевими органами влади стоїть завдання не лише підтримки повсякденної життєдіяльності, але й реалізації соціальних, освітніх та інфраструктурних програм, роль відділу фінансів стає особливо значущою (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

### Доходи Михайлівської сільської ради Запорізького району

#### Запорізької області за 2025 рік, тис. грн

Джерело доходів	Планові надходження	Фактичні надходження	Виконання, %
Податки на доходи фізичних осіб	2 500	2 450	98
Єдиний податок	1 200	1 250	104
Податок на майно	400	380	95
Адміністративні штрафи та збори	150	145	97
Субвенції та трансферти з бюджету	3 000	2 950	98
Інші доходи	300	310	103
Разом	7 550	7 485	99

Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)

Важливим аспектом діяльності відділу є не лише забезпечення фінансової стабільності, а й формування аналітичної бази для стратегічного планування розвитку громади на основі доходів та видатків (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Видатки Михайлівської сільської ради Запорізького району  
Запорізької області за 2025 рік, тис. грн**

Напрямок використання коштів	Планові видатки	Фактичні видатки	Виконання, %
Освіта	2 200	2 180	99
Соціальний захист	1 500	1 480	99
Культура та спорт	800	780	98
Житлово-комунальне господарство	1 200	1 210	101
Охорона здоров'я	700	680	97
Адміністративні витрати	500	510	102
Резервні фонди	400	345	86
Разом	7 300	7 185	98

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Основним завданням відділу є оптимізація використання бюджетних коштів. Це передбачає раціональне планування та контроль видатків, забезпечення цільового використання ресурсів і надання своєчасної фінансової інформації керівництву ради та контролюючим органам. Для реалізації цих завдань відділ фінансів активно застосовує сучасні методи бухгалтерського обліку та контролю, включаючи меморіально-ордерну систему та автоматизовані програми обліку, такі як АІС «Місцеві бюджети», «С-звітність» та Meregа-M (PAYMENTS). Використання таких програм дозволяє не лише підвищити точність і швидкість обробки фінансової інформації, а й забезпечує можливість формування детальної аналітики доходів і видатків, що є критично важливим для прогнозування бюджетних ризиків.

Важливим напрямом діяльності відділу є забезпечення прозорості та достовірності фінансової інформації. Ведення бухгалтерського обліку здійснюється відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку у державному секторі та внутрішньої облікової політики. Регулярне

проведення внутрішніх перевірок, інвентаризацій та аудитів господарських операцій дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та запобігати виникненню фінансових порушень. Такі заходи також сприяють підвищенню довіри до діяльності сільської ради з боку мешканців громади, оскільки наявність прозорої системи обліку гарантує, що кошти витрачаються відповідно до визначених пріоритетів і націлені на задоволення потреб населення.

Функціонування відділу фінансів передбачає не лише контроль за фінансовими потоками, а й активну взаємодію з іншими структурними підрозділами сільської ради. Спільна робота з відділом освіти, відділом соціального захисту та іншими органами дозволяє забезпечити комплексний підхід до реалізації програм соціальної підтримки та розвитку інфраструктури громади. Така координація дає змогу узгоджувати фінансові потреби різних сфер діяльності, планувати витрати на поточні та стратегічні цілі, а також оперативно реагувати на нові виклики. Зокрема, у період воєнного стану, коли бюджетні надходження можуть змінюватися, а потреби громади зростають, тісна взаємодія між відділами стає критичною для забезпечення стабільного функціонування установ та надання необхідної підтримки мешканцям. Структуру доходів Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області наведено в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Структура доходів Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області, %**

Джерело доходів	Частка у загальних доходах
Податки на доходи фізичних осіб	33
Єдиний податок	17
Податок на майно	5
Адміністративні штрафи та збори	2
Субвенції та трансферти з бюджету	39
Інші доходи	4

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Організаційно-управлінська структура відділу фінансів сформована так, щоб забезпечити чіткий розподіл обов'язків, високий рівень внутрішнього контролю та відповідальності працівників. Начальник відділу несе повну відповідальність за організацію роботи, дотримання законодавчих норм та ефективне використання ресурсів громади. Його завдання включають затвердження облікової політики, контроль за виконанням фінансових операцій, організацію інвентаризацій та прийняття рішень щодо списання активів. Головний спеціаліст-бухгалтер відповідає за ведення обліку доходів і видатків, складання звітності, контроль за аналітичними та синтетичними регістрами та забезпечення достовірності облікових даних. Чітке розмежування обов'язків серед працівників бухгалтерської служби дозволяє знизити ризики помилок та втрат, а також підвищує прозорість фінансових процесів.

Фінансово-господарська діяльність відділу базується на систематичному аналізі доходів і видатків. Доходи громади поділяються на обмінні та необмінні, а витрати – на поточні та капітальні, що дозволяє проводити комплексний контроль за цільовим використанням коштів. Регулярний моніторинг бюджетних асигнувань, надходжень від реалізації активів та інших джерел доходів дає змогу виявляти відхилення від планових показників на ранніх етапах та приймати своєчасні управлінські рішення. Структуру видатків наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Структура видатків Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області, %**

Напрямок використання коштів	Частка у загальних видатках
Освіта	30
Соціальний захист	20
Культура та спорт	11
Житлово-комунальне господарство	17
Охорона здоров'я	9
Адміністративні витрати	7
Резервні фонди	6

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Особлива увага приділяється контролю за основними засобами та матеріальними цінностями, що включає інвентаризацію, нарахування амортизації, контроль строків корисного використання активів, а також своєчасне оформлення актів списання. Така організація обліку дозволяє мінімізувати ризики втрат та забезпечує фінансову стабільність громади. Аналіз виконання бюджету Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз виконання бюджету Михайлівської сільської ради  
Запорізького району Запорізької області, 2025 рік, тис. грн**

Показник	План	Факт	Відхилення	Коментарі до виконання бюджету
Доходи	7 550	7 485	-65	Незначне недоотримання через зниження податків на майно
Видатки	7 300	7 185	-115	Економія коштів по резервних фондах та деяких програмах культури
Сальдо бюджету	250	300	+50	Надлишок бюджету забезпечив додаткові резерви на 2026 рік

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Інноваційна діяльність відділу фінансів Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області спрямована на впровадження сучасних методів обліку та автоматизації процесів. Застосування програмного забезпечення, інтегрованого з державними системами, дозволяє ефективно контролювати фінансові потоки та забезпечує оперативну взаємодію з органами казначейства. Використання таких інструментів не лише підвищує точність ведення обліку, а й створює умови для аналізу ефективності використання бюджетних коштів, прогнозування доходів та видатків, а також формування стратегічних фінансових планів. Застосування сучасних засобів автоматизації та аналітики сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків, що дозволяє запобігати кризовим ситуаціям у бюджетній діяльності.

Система планування відділу фінансів є багаторівневою та комплексною. Оперативне планування охоплює щоденні касові операції, облік надходжень та видатків, оформлення первинних документів, підготовку

платіжних доручень та меморіальних ордерів. Поточне планування передбачає аналіз місячних і квартальних показників, контроль за виплатою заробітної плати та виконанням соціальних програм. Перспективне планування включає формування річних і багаторічних стратегічних фінансових планів, оцінку потенційних ризиків та прогнозування розвитку громади. Такий підхід забезпечує комплексний контроль за бюджетними потоками, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та адаптувати фінансові процеси до змінних умов зовнішнього середовища.

Особливої уваги заслуговує організація роботи відділу у період воєнного стану, коли бюджетні надходження стають більш непередбачуваними, а потреби громади різко зростають. У цей період відділ фінансів здійснює контроль за цільовим використанням коштів на забезпечення критичних потреб, включаючи оплату життєво важливих послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, соціально незахищених категорій населення, а також закупівлю обладнання та ресурсів для безперебійної роботи установ громади. Впроваджені системи контролю, регулярні інвентаризації та аналітичні процедури дозволяють ефективно управляти обмеженими ресурсами, забезпечувати своєчасність платежів та зберігати прозорість фінансових потоків навіть у складних і нестабільних умовах.

Таким чином, діяльність відділу фінансів Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області є комплексною, багаторівневою та адаптивною. Вона поєднує сучасні методи бухгалтерського обліку та автоматизації, ефективні процедури контролю та аналітики, тісну взаємодію з іншими підрозділами сільської ради та гнучке реагування на зовнішні виклики, що дозволяє забезпечити фінансову стабільність громади, прозорість бюджетних процесів та ефективно використання ресурсів для досягнення соціально значущих цілей розвитку територіальної громади. Застосування інноваційних методів управління та планування фінансових ресурсів створює основу для стійкого розвитку Михайлівської сільської ради

Запорізького району Запорізької області та підвищення рівня добробуту її мешканців.

### **2.3. Досвід міжрегіональної взаємодії обласних, районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах російської збройної агресії**

Михайлівська сільська рада Запорізького району Запорізької області протягом останніх років стала активним учасником міжрегіональної координації дій місцевих органів влади в умовах російської збройної агресії. Військова загроза та гуманітарні виклики, що виникли внаслідок активних бойових дій на території сусідніх районів, змусили громаду шукати нові механізми співпраці з іншими регіонами, спрямовані на забезпечення життєдіяльності населення, евакуацію, постачання гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури. Досвід Михайлівської сільської ради демонструє, що ефективна міжрегіональна взаємодія ґрунтується на комплексному підході, який поєднує оперативне планування, ресурсну координацію та участь як державних, так і громадських структур.

Особливу увагу під час агресії було приділено організації евакуаційних заходів для цивільного населення. За даними 2024 року, Михайлівська громада та її партнери евакуювали значну кількість мешканців з постраждалих територій, задіявши транспортні ресурси різного рівня і організувавши тимчасові пункти розміщення та медичний супровід. Дані щодо евакуаційних заходів наведено у таблиці 2.9.

Завдяки такій скоординованій діяльності вдалося значно зменшити час евакуації та забезпечити безпечне пересування мешканців у складних умовах бойових дій. Крім того, досвід показав, що залучення громадських та міжнародних організацій сприяє більш ефективному вирішенню гуманітарних питань, оскільки дозволяє мобілізувати ресурси, які відсутні на місцевому рівні.

Таблиця 2.9

**Координація евакуаційних заходів у міжрегіональному форматі, 2024 рік**

Партнерська громада	Кількість евакуйованих осіб	Кількість задіяних транспортних одиниць	Тривалість евакуації (години)	Примітки
Новомосковська	450	10	6	Організовано медичний супровід
Апостолівська	380	8	5,5	Пункт тимчасового розселення – школа
Петропавлівська	220	5	4	Співпраця з обласним штабом Цивільного захисту
Межиріцька	150	3	3	Використано мобільні пункти харчування
Всесвітня гуманітарна мережа	50	2	3	Гуманітарна підтримка міжнародних партнерів

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Наступним важливим напрямком міжрегіональної співпраці була організація постачання гуманітарної допомоги. Михайлівська сільська рада координувала доставку продуктів харчування, медикаментів, засобів гігієни та обладнання до постраждалих територій. Спільне планування з партнерами з інших громад дозволило не лише раціонально розподілити ресурси, але й уникнути дублювання поставок, що особливо важливо у кризових умовах. Дані про розподіл гуманітарної допомоги у тоннах наведено у таблиці 2.10.

Аналіз показує, що найбільш ефективними були ті проекти, де взаємодія охоплювала кілька громад одночасно. Це дозволяло створити стабільну логістичну мережу та забезпечити своєчасну доставку необхідних ресурсів до найвіддаленіших населених пунктів. Усі партнери отримували чіткі завдання щодо кількості та типу допомоги, що забезпечувало максимальну результативність дій.

Таблиця 2.10

**Розподіл гуманітарної допомоги між громадами (тонни, 2024 рік)**

Тип допомоги	Михайлівська	Новомосковська	Апостолівська	Петропавлівська	Межиріцька
Продукти харчування	12	9	8	7	5
Медикаменти	3	2	2	1,5	1
Засоби гігієни	4	3	2,5	2	1,5
Техніка та обладнання	1	0,8	0,7	0,5	0,3

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Не менш важливим елементом міжрегіональної координації було відновлення критичної інфраструктури. В умовах агресії значна частина об'єктів, таких як мережі водопостачання, лінії електропередач, заклади освіти та медичні установи, зазнала руйнувань. Михайлівська сільська рада спільно з іншими громадами організовувала аварійні та відновлювальні роботи, що дозволяло мінімізувати негативні наслідки для населення. Для більш детальної демонстрації масштабів роботи наведено дані про відновлення об'єктів у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Відновлення критичної інфраструктури у міжрегіональному форматі (2024 рік)**

Об'єкт	Партнерські громади	Вид робіт	Термін виконання	Результат
Мережі водопостачання	Михайлівська, Апостолівська	Аварійний ремонт	3 дні	Відновлено водопостачання для 3 500 осіб
Лінії електропередач	Михайлівська, Новомосковська	Відновлення ліній	5 днів	Відновлено подачу електроенергії для 2 800 осіб
Школи та дитсадки	Михайлівська, Петропавлівська	Ремонт даху та вікон	7 днів	Забезпечено безпечні умови навчання для 1 200 дітей
Амбулаторії	Михайлівська, Межиріцька	Ремонт та постачання обладнання	4 дні	Надано доступ до медичних послуг для 1 500 осіб

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків (А-Н)*

Успішність таких проєктів пояснюється кількома факторами. По-перше, наявність чітких комунікаційних каналів між громадами дозволяла швидко

обмінюватися інформацією про потреби та наявні ресурси. По-друге, спільне планування і взаємодія з обласними та державними органами влади забезпечувало оперативне залучення технічних та фінансових ресурсів. По-третє, участь громадських організацій і волонтерів сприяла підвищенню мобільності та оперативності виконання завдань.

Окрім суто технічної взаємодії, Михайлівська сільська рада приділяла увагу і соціально-психологічному аспекту. Координаційні заходи включали інформаційне супроводження населення про правила поведінки під час надзвичайних ситуацій, надання психологічної підтримки та створення умов для адаптації переміщених осіб. Такі дії підвищували довіру до органів влади та зміцнювали міжгромадське співробітництво.

Варто зазначити, що досвід Михайлівської громади свідчить про значущість комплексного підходу до міжрегіональної взаємодії в умовах воєнного конфлікту. Кожен з елементів – евакуація, гуманітарна допомога, відновлення інфраструктури, соціальна підтримка – взаємопов'язаний і вимагає скоординованих дій на рівні декількох громад. Цей підхід не лише дозволяє швидко реагувати на загрози, а й формує стійку систему управління кризовими ситуаціями, яку можна застосовувати і в інших регіонах країни.

Таким чином, Михайлівська сільська рада Запорізького району Запорізької області на практиці демонструє, що міжрегіональна координація є ефективним інструментом управління життєдіяльністю громади в умовах агресії. Узгодженість дій, оперативність прийняття рішень, залучення партнерів та громадських структур забезпечують високий рівень безпеки населення, ефективність використання ресурсів і відновлення критичної інфраструктури. Досвід Михайлівської громади може слугувати моделлю для інших територіальних громад, які стикаються з подібними викликами, та є важливим внеском у практику міжрегіональної взаємодії органів місцевої влади в умовах надзвичайних ситуацій.

В умовах російської збройної агресії Михайлівська сільська рада активно реалізовувала низку міжрегіональних координаційних заходів,

спрямованих на забезпечення життєдіяльності громади та безпеки населення. Одним із ключових напрямів стало створення спільних координаційних центрів разом із суміжними громадами та районними адміністраціями. Так, у 2024 році було налагоджено роботу оперативного центру на базі Михайлівської ради, який забезпечував обмін інформацією з п'ятьма сусідніми громадами щодо стану критичної інфраструктури, аварійних ситуацій та потреб населення. Центр працював у цілодобовому режимі, а завдяки інтеграції з районним військово-цивільним штабом відбувався регулярний обмін даними про евакуаційні маршрути, безпечні місця тимчасового розселення та актуальні потреби у гуманітарній допомозі.

Одним із ефективних прикладів стало спільне планування евакуаційних маршрутів та пунктів тимчасового розселення внутрішньо переміщених осіб. Михайлівська сільська рада Запорізького району Запорізької області у партнерстві з Новомосковським та Апостолівським районами узгодила логістику перевезень, наявність медичного супроводу та забезпечення продуктами харчування та предметами першої необхідності. Завдяки такій координації було забезпечено безпечне переміщення понад 1 200 осіб з більш уражених територій, при цьому вдалося мінімізувати затори та забезпечити цілодобову підтримку на маршрутах.

Особливу увагу приділено координації поставок гуманітарної допомоги між громадами області. Михайлівська сільська рада Запорізького району Запорізької області виступала регіональним центром розподілу гуманітарних вантажів, що надходили від Запорізької обласної державної адміністрації та міжнародних партнерів. Щотижня узгоджувалися графіки поставок, визначалися потреби сусідніх громад у продуктах харчування, медикаментах та засобах гігієни, а також контролювалася своєчасність доставок. Унаслідок цього вдалося забезпечити стабільне постачання критично важливих ресурсів у зони підвищеного ризику.

Іншим напрямом взаємодії стала спільна робота з відновлення об'єктів критичної інфраструктури. Наприклад, у 2024 році після часткових

руйнувань мереж водопостачання у двох суміжних громадах Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області спільно з обласним водоканалом та районними адміністраціями організувала координаційний ремонт. Було виділено техніку, будівельні матеріали та персонал із різних районів для проведення аварійних робіт у найкоротші терміни. Результатом стало відновлення водопостачання для понад 3 500 осіб протягом трьох днів.

Також важливим аспектом міжрегіональної взаємодії була координація медичної допомоги та обміну медичними ресурсами. У взаємодії з Новомосковською та Петропавлівською територіальними громадами Михайлівська сільська рада забезпечила організацію централізованого постачання медичних препаратів і обладнання до закладів первинної медичної допомоги та мобільних медичних пунктів. Реалізація зазначених заходів сприяла недопущенню дефіциту лікарських засобів у критичний період та забезпечила своєчасне надання медичної допомоги населенню, що перебувало в зоні підвищеного ризику бойових дій.

В умовах активної взаємодії з іншими громадами було реалізовано спільну систему моніторингу безпеки та стану об'єктів критичної інфраструктури. Регулярні наради між сільськими радами, районними адміністраціями та обласними структурами дозволяли оперативно визначати пріоритетні напрямки робіт, планувати ремонтні заходи та координувати дії служб швидкого реагування. За підсумками таких нарад було розроблено інтегровані карти стану об'єктів, що забезпечило прозорість та швидкість прийняття управлінських рішень у кризових умовах.

Крім цього, Михайлівська сільська рада активно впроваджувала інформаційні заходи щодо інформування населення та координації дій із суміжними громадами. Через спільні платформи обміну повідомленнями, вебпортали та соціальні мережі здійснювалося інформування про евакуаційні маршрути, гуманітарну допомогу, доступ до медичних послуг та заходи безпеки. Це дозволяло забезпечити оперативний зворотний зв'язок із

громадянами, оцінювати нагальні потреби та планувати подальші дії з урахуванням змінної ситуації на місцях.

Таким чином, детальний аналіз міжрегіональних координаційних заходів Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області демонструє ефективність інтегрованого підходу до управління громадою в умовах воєнної кризи. Спільне планування ресурсів, координація дій із сусідніми громадами, районними та обласними адміністраціями, а також налагоджений обмін інформацією дозволили оперативно реагувати на виклики, забезпечити безпеку населення та стабільність життєдіяльності громади. Цей досвід може стати прикладом для інших територіальних громад, що опинилися у складних умовах, та слугувати основою для розробки стандартів ефективної міжрегіональної співпраці у сфері управління життєдіяльністю громад у кризових ситуаціях.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **3.1. Законодавче регулювання повноважень місцевих органів виконавчої влади: проблеми та перспективи їх розв'язання**

Нині ключовим викликом для національної безпеки та стабільності територіальних громад залишається повномасштабна агресія, що вимагає максимально злагодженої роботи державних інституцій, місцевого самоврядування та військового керівництва. Попри складні умови воєнного часу, муніципальна влада демонструє високу оперативність у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, займаючись реконструкцією пошкодженої інфраструктури, підтримкою соціальних стандартів, працевлаштуванням переселенців та стимулюванням інвестиційної активності. Правовий фундамент такої діяльності закладено в Законі України «Про правовий режим воєнного стану», який чітко регламентує алгоритми співпраці між місцевим самоврядуванням та військовими адміністраціями, котрі в цей період перебирають на себе частину функцій виконавчої влади та місцевого управління.

Експерти Національного інституту стратегічних досліджень підкреслюють, що саме делегування відповідальності громадам стало каталізатором суспільної згуртованості та взаємної довіри, яка сьогодні є головним чинником єдності регіонів у протидії загарбникам. У той час як тиллові регіони формують міцний економічний та соціальний фундамент для наближення перемоги, громади, що пройшли через окупацію, проявили надзвичайну незламність, зберігши волю до спротиву та внутрішній ресурс для подальшого відродження. Такий високий рівень адаптивності різних типів громад підтверджує стратегічну правильність реформи децентралізації, що обумовлює необхідність її подальшого розвитку під час післявоєнного

відновлення, адже органи місцевого самоврядування продовжують ефективно розв'язувати нагальні питання життєдіяльності територій, адаптуючись до специфічних вимог воєнного часу [39].

Згідно з положеннями президентського указу № 64/22, на муніципальну владу покладено обов'язок впроваджувати заходи, визначені законодавством про воєнний стан, задля зміцнення обороноздатності та захисту державних інтересів і цивільного населення [46]. Практична реалізація цих норм передбачає можливість розгортання на місцях військових адміністрацій як спеціальних тимчасових органів [58]. Відповідно до четвертої статті профільного закону, такі структури створюються для забезпечення конституційного ладу, правопорядку та безпеки у взаємодії з військовим командуванням, проте сам характер цієї норми вказує на те, що формування адміністрацій є дискреційним правом, а не безумовним обов'язком влади. Отже, саме акт про створення військової адміністрації стає визначальним фактором для трансформації системи управління конкретною територією.

Законодавство про місцеве самоврядування, зокрема ст.ст. 78, 79, встановлює чітку ієрархію відповідальності для рад та очільників громад [53]. Ці норми синхронізовані з положеннями про воєнний стан і передбачають механізм дострокового припинення повноважень місцевих органів [58]. Зокрема, п'ята частина ст. 78 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає, що повноваження рад усіх рівнів вичерпуються в момент набуття чинності указом Президента України про формування відповідної військової чи військово-цивільної адміністрації [53]. Це корелюється з пунктом 3 першої частини тієї ж статті, де воєнний стан визначено як легітимну підставу для розпуску ради. Аналогічний алгоритм діє і щодо сільських, селищних та міських голів, чий повноваження, згідно з одинадцятою частиною ст. 79, припиняються автоматично з появою акта про створення адміністрації населеного пункту. При цьому правовий режим воєнного стану, згаданий у третій частині ст. 4 спеціального закону, визначає головною причиною усунення місцевої влади невиконання нею

конституційних та законодавчих обов'язків, хоча цей перелік не є закритим і допускає інші підстави для кадрових та структурних змін у системі управління громадою.

Оскільки положення третьої частини ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» мають невичерпний характер, це зумовлює необхідність аналізу додаткових чинників, що можуть стати підставою для припинення функціонування органів місцевого самоврядування. Законодавство визначає, що на територіях із особливим правовим режимом можуть створюватися військові адміністрації як тимчасові державні органи, покликані спільно з військовим керівництвом гарантувати дотримання Конституції, реалізовувати оборонні заходи, забезпечувати цивільний захист, правопорядок, а також охорону критичних об'єктів інфраструктури та законних інтересів населення [58]. Важливим етапом унормування цього процесу стало внесення змін до згаданого Закону, згідно з якими військові адміністрації населених пунктів формуються в межах громад, де муніципальні органи чи їхні керівники з різних причин припинили виконання своїх статутних обов'язків або в інших ситуаціях, визначених правом. Керівництво такою адміністрацією здійснює начальник, якого призначає Глава держави за рекомендацією Генерального штабу Збройних Сил України чи обласної адміністрації, причому закон допускає призначення на цю посаду діючого сільського, селищного або міського голови. Водночас питання внутрішньої організації, зокрема затвердження структури та штату військових адміністрацій на різних рівнях, належить до компетенції Головнокомандувача Збройних Сил України, який діє на підставі подання від керівника відповідної адміністрації.

Порядок затвердження внутрішньої структури та штату військових адміністрацій залежить від наявності обласної ланки: якщо така утворена, то штатні розписи районних та місцевих адміністрацій затверджуються безпосередньо керівником відповідної обласної військової адміністрації [45, с. 119]. Загальнонаціональний процес трансформації системи управління

розпочався з видання Президентом України Указу № 68/2022, згідно з яким на базі всіх обласних та Київської міської державних адміністрацій було створено 25 військових адміністрацій, що автоматично змінило статус їхніх голів на начальників військових адміністрацій [46]. Аналогічна модель переходу на військові рейки була застосована і до районних державних адміністрацій, при цьому законодавством встановлено чіткі часові межі їх функціонування, що охоплюють період дії воєнного стану та додаткові тридцять діб після його завершення [73].

Паралельно з інституційними змінами відбулася масштабна адаптація нормативно-правового поля: протягом більшої частини 2022 року парламент ухвалив понад 700 актів, спрямованих на забезпечення безперервності роботи державного апарату та муніципалітетів, врегулювання питань поводження з військовополоненими, надання соціальної допомоги та реформування цивільного захисту, охорони здоров'я, освіти й економічних відносин у нових реаліях [18, с. 48]. Виконавча гілка влади також продемонструвала високу інтенсивність, видавши близько двох тисяч документів для підтримки життєдіяльності країни, серед яких особливе значення мали розпорядження щодо переведення системи цивільного захисту в режим готовності та організації евакуаційних заходів силами обласних адміністрацій [57]. Окремим важливим кроком стала постанова № 252, яка надала місцевим органам необхідні інструменти для оперативного та ефективного управління бюджетними коштами, що дозволило гнучко реагувати на критичні потреби громад у складних умовах війни.

Діяльність військових адміністрацій як суб'єктів публічного управління спрямована на гармонізацію державних інтересів із запитами суспільства, що проявляється через виконання адміністративно-розпорядчих функцій та безпосереднє надання публічних послуг. У такий спосіб реалізується ключова місія виконавчої влади щодо забезпечення суспільного добробуту в специфічних умовах [1, с. 18]. Задля оперативності управління законодавство тимчасово спростило процедури кадрових призначень, відтермінувавши до

мирного часу проведення конкурсів на державну службу, складання спеціальних іспитів та подання сертифікатів про володіння державною мовою [66]. Окрім цього, на нормативні акти муніципальних та військових органів управління перестали поширюватися окремі вимоги законів щодо доступу до публічної інформації, засад регуляторної політики та державної допомоги суб'єктам господарювання, що дозволяє швидше ухвалювати критично важливі рішення.

Завдяки розширенню повноважень сільські, селищні та міські голови отримали можливість оперативно перерозподіляти бюджетні ресурси, зокрема для фінансування потреб Збройних Сил України або термінового відновлення комунальної інфраструктури. Особливий порядок призначення та звільнення керівників муніципальних установ, який у виняткових випадках дозволяє не дотримуватися звичних вимог трудового права щодо попереджень чи погоджень із профспілками, не є обмеженням демократії, а виступає інструментом миттєвого реагування на виклики війни через залучення фахових кадрів [8]. Паралельно з цим на органи влади покладено складний комплекс завдань із підтримки внутрішньо переміщених осіб, що включає не лише видачу відповідних довідок та реєстрацію статусу, а й забезпечення доступу до житлового фонду, розподіл гуманітарних вантажів, організацію медичної допомоги та інших соціально значущих сервісів.

Інтеграція широкого спектра державних сервісів у цифрову платформу «Дія» стала вагомим чинником зниження адміністративного тиску на муніципальні установи, водночас спростивши та прискоривши процедури отримання якісних послуг для пересічних громадян. Разом із тим, консолідація зусиль місцевої влади, активістів та волонтерських рухів не лише зміцнила громадянське суспільство, а й стала яскравим свідченням монолітності народу та держави у боротьбі за суверенітет. Особливо гостро питання ефективності управління стоїть перед громадами, що опинилися в умовах тимчасової окупації, де розширення повноважень посадовців несе в собі як можливості для виживання території, так і потенційні корупційні

ризика. Це актуалізує роль громадського контролю за діяльністю управлінців на всіх рівнях, аби запобігти зловживанням у цей критичний період.

Важливим кроком у напрямі вдосконалення нормативної бази стало представлення законопроекту № 7283, який покликаний гармонізувати розвиток демократії участі на місцях та усунути регіональні диспропорції у використанні інструментів самоврядування [47]. Законопроект пропонує уніфікувати підходи до впровадження демократичних механізмів, які наразі реалізуються нерівномірно в різних куточках України. Проте виклики місцевої автономії сьогодні значно масштабніші, адже боротьба за незалежність супроводжується трагічними людськими втратами та колосальними руйнуваннями промислової й соціальної інфраструктури. Відновлення постраждалих територій перетворюється на безпрецедентну місію для місцевої влади, яка потребує не лише нових юридичних повноважень, а й комплексної підтримки, оскільки самостійне подолання наслідків агресії є практично неможливим як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях.

Справедлива боротьба українського народу за свою свободу знаходить підтримку на міжнародній арені, що втілюється у створенні спеціалізованих інструментів допомоги. Зокрема, за сприяння Ради Європи було запущено онлайн-ресурс *Cities4Cities*, який функціонує як безоплатний майданчик для налагодження прямих контактів між українськими муніципалітетами та європейськими регіонами. Ця платформа дозволяє місцевим органам влади оперативно транслювати свої запити щодо відновлення міської інфраструктури та отримувати адресну практичну підтримку від закордонних партнерів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що з початком повномасштабного вторгнення правове поле діяльності органів місцевого самоврядування зазнало фундаментальних змін. Масштабне оновлення нормативної бази дозволило муніципалітетам гнучко реагувати на критичні виклики воєнного часу, запобігши управлінському колапсу та забезпечивши стабільність тилу.

Такий досвід підтверджує, що розвинене самоврядування є стратегічним фундаментом стійкості всієї держави, оскільки децентралізація та стимулювання громадської активності довели свою перевагу над жорсткою централізацією в кризових умовах. У майбутньому місцевій владі необхідно концентруватися на поглибленні міжнародної співпраці для залучення інвестицій у відбудову соціальних об'єктів, а також на ефективній інтеграції внутрішніх переселенців. Використання професійного потенціалу новоприбулих мешканців та розширення програм міжнародної мобільності стануть ключовими факторами успішної асиміляції людей та всебічного відновлення українських громад.

### **3.2. Організаційні механізми координації взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування : розподіл функцій, зон відповідальності та забезпечення безперервності адміністративних процесів**

Запровадження режиму воєнного стану кардинально трансформувало організаційні механізми координації між різними гілками публічної влади, створивши нові умови для взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Ключовим бар'єром у розподілі функціоналу та визначенні зон відповідальності стала поява військових адміністрацій як тимчасових державних органів, що створюються для забезпечення безпеки, оборони та правопорядку на територіях, де введено воєнний стан [45]. На відміну від традиційних місцевих адміністрацій, ці структури мають специфічну правову природу, оскільки їхнє формування безпосередньо залежить від здатності муніципальної влади виконувати свої конституційні обов'язки. Якщо сільські, селищні чи міські голови та ради втрачають можливість здійснювати повноваження, президентським актом створюються військові адміністрації населених пунктів, що фактично змінює конфігурацію місцевого управління та вимагає чіткого перерозподілу зон

відповідальності для збереження безперервності адміністративних процесів [21].

Якість координації в цей період значною мірою залежить від кадрової політики, адже при набутті державною адміністрацією статусу військової, посади державних службовців можуть заміщатися відрядженими військовослужбовцями або представниками правоохоронних органів та служби цивільного захисту [45]. Таке залучення силового блоку до цивільного управління створює умови для швидкого виконання оборонних завдань, проте водночас вимагає ретельного налаштування взаємодії з виборними органами, щоб уникнути конфліктів компетенцій. Очолювати військову адміністрацію за пропозицією Генштабу Збройних Сил України або обласної влади може навіть чинний міський чи сільський голова, що стає дієвим механізмом забезпечення спадкоємності влади та подолання бар'єрів у комунікації між центральною вертикаллю та громадою [21]. У підсумку, саме гнучкість у поєднанні військового та цивільного елементів управління дозволяє підтримувати життєдіяльність територій та стабільність адміністративних послуг навіть у найскладніших безпекових умовах.

Аналіз практичного аспекту діяльності військових адміністрацій підтверджує їх стратегічну роль як локальних центрів управління, чії специфічні повноваження – від організації евакуації та встановлення комендантської години до розбудови оборонної інфраструктури – є критично важливими для збереження життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Водночас у контексті організаційних механізмів координації виникає суттєвий бар'єр, пов'язаний із недостатньою чіткістю меж відповідальності та взаємодії між військовими органами та ОМС. Для забезпечення безперервності адміністративних процесів та уникнення деструктивного двовладдя постає нагальна потреба у детальному розмежуванні компетенцій між тими військовими адміністраціями, що діють паралельно з муніципальною владою, та тими, які за рішенням парламенту перебрали на себе повноту управлінських функцій на відповідній території [3]. Таке

розмежування є ключовим для єдиного трактування законодавства та стабільного функціонування управлінської вертикалі в різних регіонах України.

Попри наявні організаційні труднощі, система місцевого самоврядування виступила базовим фундаментом стійкості країни, продемонструвавши високу якість адміністрування навіть у зонах активних бойових дій. Територіальні громади стали тими осередками, які оперативно інтегрували у свою діяльність підтримку Збройних Сил України, забезпечили прихисток для евакуйованих громадян та створили умови для релокації бізнесу, що дозволило зберегти економічний потенціал держави [21]. Цей досвід доводить, що ефективна взаємодія між державними адміністраціями та громадами базується на здатності ОМС утримувати стабільність соціальних процесів, тоді як військові адміністрації концентруються на безпекових та оборонних аспектах. Таким чином, гармонізація зон відповідальності та подолання нормативних невизначеностей щодо припинення повноважень є необхідною умовою для подальшого зміцнення тилу та ефективної координації всіх ланок публічної влади.

Процес трансформації владних повноважень в умовах війни виявив суттєві організаційні бар'єри, пов'язані з централізацією ресурсів та зміною ролі місцевих державних адміністрацій у бюджетному процесі. Одним із найбільш дискусійних моментів у розподілі зон відповідальності стало обмеження повноважень обласних та районних рад: урядовими рішеннями розпорядження бюджетами цих рівнів по всій країні було передано місцевим державним адміністраціям, що фактично усунуло представницькі органи від контролю за фінансами навіть у тилкових регіонах [45]. Додатковим чинником, що впливає на якість адміністративних процесів у громадах, стало вилучення «військового» податок на доходи фізичних осіб (ПДФО – далі) з місцевих бюджетів до державного фонду оборони з кінця 2023 року. Таке рішення обґрунтовувалося неможливістю громад офіційно закуповувати озброєння, проте це створило ризики для безперервності допомоги армії на

місцях, оскільки саме територіальні громади раніше оперативно закривали поточні потреби військових частин, які залишалися поза увагою централізованого фінансування.

Попри ці фінансові перепони та обмеження повноважень, організаційні механізми взаємодії між державною та муніципальною гілками влади демонструють ознаки якісного розвитку через посилення горизонтальних зв'язків. Як зазначає В. Мороз, інститут місцевого самоврядування не просто зберіг функціональність, а й еволюціонував у напрямі тіснішої координації з органами виконавчої влади, волонтерськими рухами та громадським сектором. Така інтенсифікація взаємодії між очільниками громад та представниками державних адміністрацій на місцях стала вимушеною, але ефективною відповіддю на виклики війни, дозволяючи попри звуження бюджетної автономії підтримувати життєдіяльність територій. Своєчасна законодавча реакція на зміну умов функціонування ОМС підтвердила життєздатність децентралізованої моделі управління, де якість координації забезпечується не лише жорсткою ієрархією, а й гнучким партнерством заради вирішення кризових питань громад.

Практична реалізація завдань місцевого самоврядування в умовах війни висвітлила низку критичних проблем, серед яких найбільш гострими є дефіцит наповнення бюджетів новостворених громад та недосконалість законодавчого регулювання їхнього функціонування. Одним із дієвих шляхів подолання цих бар'єрів стає активізація залучення міжнародних інвестицій та грантових ресурсів [21]. Враховуючи суттєву трансформацію правового статусу як муніципальних органів, так і державних адміністрацій, вдосконалення їхньої координації має відбуватися через комплексний підхід, що поєднує нормативну гармонізацію та організаційне оновлення. Першочерговим завданням у нормативно-правовій площині є усунення прогалин у базовому законодавстві про місцеве самоврядування та державні адміністрації, де повноваження цих суб'єктів у специфічних умовах воєнного

часу наразі прописані недостатньо детально, що створює перешкоди для якісної взаємодії та безперервності адміністративних процесів.

В межах організаційно-управлінського напрямку ключового значення набуває створення дієвих механізмів координації, що передбачає встановлення глибоких професійних зв'язків для спільного аналізу негативних тенденцій та розробки узгоджених алгоритмів реагування [21]. Важливою складовою якості управління є впровадження системи спільного планування, яка, за визначенням В. Малиновського, є стрижневою функцією управління, що дозволяє адаптувати наявні ресурси до динамічних змін зовнішнього середовища [31]. Таке професійне планування виступає інструментом подолання бар'єрів у розподілі функцій та відповідальності, оскільки воно дозволяє не лише раціонально розподілити людські та фінансові активи, а й заздалегідь моделювати сценарії протидії загрозам. Чітка ідентифікація ризиків та закріплення ролей за кожним органом допомагає уникнути управлінського хаосу, конфліктів компетенцій та забезпечує високу якість і безперервність адміністративних процесів навіть під час виконання надскладних завдань, поставлених перед публічною владою в умовах воєнного стану.

У контексті кадрового забезпечення організаційних механізмів координації особливу увагу слід приділити усуненню бюрократичних перепон при працевлаштуванні до військових адміністрацій, зокрема для колишніх службовців ОМС, що сприятиме збереженню управлінської спадкоємності. Підвищення якості та безперервності адміністративних процесів вимагає також запровадження системи спільного навчання та тренінгів для персоналу місцевих державних адміністрацій та муніципалітетів, що дозволить синхронізувати їхні дії в екстремальних умовах та сформуванню єдиного поля знань і навичок для ефективної взаємодії. Окрім професійної підготовки, важливою умовою подолання бар'єрів у реалізації функцій є повне забезпечення обох сторін необхідними

матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами, без яких неможливе належне виконання обов'язків у зоні їхньої спільної відповідальності.

Фінансовий вектор взаємодії має стати фундаментом для безперервної реалізації управлінських завдань, оскільки наявність стабільної ресурсної бази є визначальним фактором для якісного надання послуг і підтримки життєдіяльності територій. Підсумовуючи, можна констатувати, що вдосконалення координації між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування під час воєнного стану вимагає комплексного підходу, який включає нормативну, організаційну, кадрову та фінансову складові. Лише максимально оперативне впровадження цих заходів дозволить подолати бар'єри у розподілі функцій та забезпечити ефективну роботу публічної влади в умовах сучасних складних викликів.

### **3.3. Цифровізація публічноуправлінських процесів у взаємодії місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування: цифрові технології і комунікаційні платформи**

Цифровізація публічноуправлінських процесів в Україні стала одним із ключових напрямів реформ державного управління протягом останніх років. Вона охоплює комплекс заходів із впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усі основні ланки взаємодії між органами влади та громадянами, зокрема МДА та ОМС. Основна мета цих трансформацій полягає в оптимізації процедури надання публічних послуг, забезпеченні прозорості прийняття рішень, зменшенні адміністративних бар'єрів та підвищенні доступності послуг для громадян через цифрові платформи.

Національна платформа Дія стала найпомітнішим прикладом цифрової трансформації українського суспільства. За даними Міністерства цифрової трансформації України та державних джерел, до 2025 року кількість активних користувачів Дії перевищила 23 мільйони осіб, що робить її однією з наймасовіших електронних платформ в державному секторі країни. Платформа пропонує понад 70 цифрових державних послуг та забезпечує

доступ до 33 цифрових документів, що дозволяє громадянам вирішувати адміністративні питання за кілька кліків без фізичних візитів до органів влади.

Підтвердженням широкого використання цифрових сервісів є соціологічні дані: у 2024 році 55 % українців використовували державні електронні сервіси, а серед користувачів цих сервісів 84 % оцінили свій досвід як позитивний. При цьому дослідження показують, що рівень використання електронних послуг у країні виріс із 53 % у 2020 році до 63 % у 2022 році. Ці дані демонструють стабільний тренд зростання цифрової активності громадян та підвищення довіри до електронних інструментів взаємодії з державою.

Такі статистичні показники мають суттєве значення для розуміння цифровізації публічно-управлінських процесів на місцевому рівні, оскільки вони безпосередньо вказують не лише на кількісний рівень використання цифрових сервісів, а й на готовність громадян і територіальних громад активно брати участь у цифровому управлінні. Впровадження платформ типу Дія – це не лише технологічна ініціатива, але й інструмент, що змінює саму модель взаємодії місцевих адміністрацій і громадян, зокрема в контексті доступу до послуг, подання документів, отримання інформації про рішення чи участі в бюджетних процесах.

Електронний документообіг (EDMS) і цифрові портали, які застосовують МДА та ОМС, є одним із базових механізмів цифровізації. Ці системи забезпечують автоматизований обмін документами між різними рівнями влади, моніторинг їхнього статусу й історії руху, що підвищує оперативність управлінських рішень і зменшує ризики «втрати» або затримки важливої документації. Регіональні приклади показують, що впровадження EDMS скорочує адміністративні строки обробки документів до 40 % порівняно з традиційними паперовими процесами, що істотно підвищує ефективність роботи адміністрацій та органів самоврядування.

Цифрові платформи для управління бюджетами та проектами також сприяють відкритості й прозорості фінансових процесів. Наприклад, електронні системи типу Open Budget та ProZorro дають можливість не лише проводити прозорі закупівлі, але й інтегрувати бюджетне планування та звітність у режимі онлайн, що дозволяє МДА та ОМС аналізувати дані про результати виконання місцевих програм та бюджетних показників у реальному часі. Це особливо важливо при здійсненні контролю за використанням коштів, виділених на соціальні послуги чи інфраструктурні проекти [81].

Аналітичні системи із використанням технологій великих даних (big data) стають інструментом стратегічного планування. Вони дозволяють місцевій владі проводити прогнозування соціально-економічних процесів, моделювати наслідки управлінських рішень та аналізувати ефективність реалізації бюджетних програм. Такі інструменти особливо актуальні для територіальних громад, що проходять процес децентралізації й самостійно визначають пріоритетні напрямки розвитку своїх територій.

Важливим аспектом цифровізації є також питання доступності цифрових сервісів для всіх верств населення. Дані аналізу показали, що доступність веб-ресурсів українських органів влади поступово зростає: майже 24 % урядових сайтів мають достатній або високий рівень доступності для людей з інвалідністю, що є показником зростання на 2 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про прагнення зробити цифрові сервіси більш інклюзивними, що, у свою чергу, розширює можливості для участі громадян у публічному управлінні, незалежно від їхніх фізичних можливостей чи місця проживання [82].

Цифровізація не лише полегшує доступ до послуг, а й створює економічний ефект. За оцінками дослідження, реалізованого Civitta Ukraine для Міністерства цифрової трансформації, платформа Дія за п'ять років своєї роботи згенерувала приблизно 184 мільярди гривень економії для держави та громадян, що еквівалентно приблизно 0,7 % ВВП щороку. Це досягається за

рахунок спрощення процесів отримання документів, зниження корупційних ризиків, усунення посередництва в адміністративних процесах і підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, цифровізація публічноуправлінських процесів у взаємодії місцевих державних адміністрацій із органами місцевого самоврядування представляє собою комплексний та багаторівневий процес, спрямований на трансформацію традиційних управлінських практик у сучасну цифрову модель (таблиця 3.1). Реальні статистичні дані щодо використання електронних сервісів, кількості користувачів платформ, рівня задоволеності громадян і економічного ефекту підтверджують, що цифрові технології не лише спрощують адміністративні процедури, а й створюють передумови для підвищення прозорості, ефективності та якості публічного управління на місцевому рівні.

Таблиця 3.1

### Основні цифрові технології та їх використання у взаємодії МДА та ОМС

Напрямок цифровізації	Інструменти / платформи	Основні функції та переваги	Приклади застосування та статистика
Електронний документообіг	EDMS (Docsify, DocFlow тощо)	Автоматизація обміну документами, моніторинг статусу	Скорочення часу обробки документів до 40% у регіонах
Електронні публічні сервіси	Дія (портал і моб. додаток)	Доступ до понад 70 послуг і 33 документів	Понад 23 млн користувачів Дії у 2025 р.
e-Government сервіси	eGov, інтегровані модулі Дії	Дистанційне отримання адмінпослуг	55% громадян використовують е-послуги
Комунікаційні платформи	Microsoft Teams, Slack, Telegram	Швидка комунікація між органами	Активне використання у координації робочих груп
Аналітика та big data	Power BI, Tableau	Оцінка ефективності, прогнозування	Аналітика виконання місцевих програм
Доступність веб-ресурсів	Digital Accessibility Competence Centre	Покращення доступності для всіх користувачів	24% сайтів мають достатню доступність
Економічний ефект цифрових послуг	Аналіз економії Дії	Зниження витрат і підвищення ефективності діяльності влади	~184 млрд грн економії за 5 років

Джерело: сформовано автором

Цифровізація публічноуправлінських процесів в Україні не лише технологічний тренд, а й системний інструмент трансформації взаємодії між державою, місцевою владою та громадянами. Насамперед це підтверджується даними соціологічних досліджень щодо використання електронних послуг держави: у 2024 році 55 % українців використовували державні електронні сервіси, при цьому 84 % користувачів оцінили свій досвід як позитивний. Це свідчить про значне зростання довіри населення до електронних сервісів і їхню інтеграцію в повсякденну взаємодію з органами влади.

Такий рівень використання інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ – далі) у публічному секторі має важливе значення для місцевого самоврядування, оскільки саме громадяни та бізнес мають дедалі більшу потребу у швидкому й ефективному доступі до адміністративних послуг. Саме тому платформи типу Дія виконують роль не лише централізованих сервісів, але й каталізаторів змін у регіонах. За офіційними даними, число активних користувачів Дії перевищило 23 мільйони осіб, що робить її одним із наймасовіших електронних сервісів держави. Тут громадяни можуть отримати понад 70 різних послуг та 33 цифрові документи через веб-портал або мобільний додаток без необхідності фізичного відвідування органів влади.

У контексті місцевого рівня це означає, що громадяни можуть використовувати ці інструменти для взаємодії з місцевими адміністраціями безпосередньо, зокрема для подання звернень, отримання інформації про статус справ, реєстрації бізнесу, дозвільних процедур чи звітності. Це підвищує не лише операційну ефективність, але й сприяє підвищенню довіри до місцевої влади, оскільки цифрові процеси зменшують корупційні ризики та роблять процедури прозорішими. Також актуально, що в Україні впроваджуються проєкти цифрової підтримки бізнесу, наприклад, через Дія.Бізнес, який дозволяє підприємцям на місцях отримувати консультації, доступ до навчальних матеріалів та цифрових інструментів для ведення справ.

Дослідження вітчизняних науковців також вказують на те, що цифровізація публічного управління є не лише технічною модернізацією, а й частиною стратегічного управління. Відповідно до наукових джерел, цифрові технології та системи електронного урядування дозволяють оптимізувати процедури прийняття рішень, підвищити доступність адміністративних послуг, розширити участь громад у процесах управління та забезпечити стратегічне планування розвитку територій. Це підтверджує, що цифрові технології мають стати ключовим елементом у побудові ефективної моделі взаємодії МДА з ОМС не лише на рівні операційної діяльності, але й на рівні системного державного управління.

Водночас, використання цифрових технологій у публічному управлінні пов'язане з рядом викликів, що потребують уваги як на національному, так і на місцевому рівнях. Серед основних перешкод на шляху цифровізації дослідники виділяють недостатню цифрову грамотність персоналу, нерівномірний рівень технічної оснащеності адміністрацій та органів самоврядування, а також складнощі з інтеграцією різних інформаційних систем. З огляду на це багато територіальних громад стикаються з необхідністю не лише впроваджувати цифрові сервіси, а й забезпечувати належне навчання співробітників та технічну підтримку систем, що особливо актуально для невеликих громад. Це вимагає значних фінансових ресурсів, які часто є обмеженими у місцевих бюджетах, а також спеціалізованих навичок, які не завжди доступні в адміністративному персоналі.

Ще одним аспектом, що потребує окремої уваги, є питання кібербезпеки та захисту персональних даних. З огляду на значний обсяг оброблюваної інформації в електронних системах держави, забезпечення надійного захисту даних стає критично важливим. В Україні це питання актуалізувалося у зв'язку з кібератаками на державні сервіси, які роблять інформаційні системи потенційно вразливими до зовнішніх загроз. Саме тому місцеві адміністрації мають впроваджувати комплексні заходи кібербезпеки,

стандарти захисту даних та системи резервного копіювання для захисту інформаційної інфраструктури.

Не менш важливою є інклюзивність цифрових сервісів, яка передбачає їх доступність для всіх верств населення, включно з людьми з інвалідністю, старшими людьми або мешканцями сільської місцевості з обмеженим доступом до інтернету. Деякі оцінки вказують на поступове підвищення доступності державних веб-ресурсів, однак цей процес поки що не є достатньо масштабним. Забезпечення доступності є стратегічно важливим, оскільки від цього залежить, наскільки ефективно цифрові сервіси можуть стати інструментом соціальної інтеграції та залучення громадян до управлінських процесів.

На перспективу цифровізація публічного управління відкриває можливості для подальшої інтеграції новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Використання інтелектуальних алгоритмів у державних сервісах може сприяти автоматичному аналізу даних, прогнозуванню потреб громад, оптимізації процедур надання послуг та підвищенню якості взаємодії між владою і громадянами. Такі кроки не лише підвищують ефективність управління, але й сприятимуть створенню передумов для переходу до динамічної моделі державного управління, де рішення приймаються на основі аналітичних даних у реальному часі.

Таким чином, цифровізація не лише змінює способи виконання операційних управлінських функцій, але й поступово формує новий підхід до побудови взаємодії між МДА, ОМС і громадськістю. Це створює потенціал для більш прозорого, ефективного та доступного публічного управління, що відповідає сучасним вимогам інформаційного суспільства та сприяє зростанню рівня довіри громадян до органів влади на місцевому рівні.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження особливостей функціонування та взаємодії органів публічної влади і органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Узагальнення теоретичних положень і результатів практичного аналізу дозволило сформулювати такі висновки.

1. Установлено, що в умовах воєнного стану державна влада функціонує в режимі підвищеної централізації управлінських рішень, оперативності та пріоритетності безпекових і гуманітарних завдань. Нормативно-правове регулювання діяльності обласних і районних державних адміністрацій забезпечує можливість гнучкого реагування на кризові виклики, водночас потребує подальшого уточнення механізмів координації з органами місцевого самоврядування.

2. З'ясовано, що взаємодія місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану має переважно координаційно-партнерський характер і спрямована на забезпечення безперервності надання публічних послуг, організацію гуманітарної допомоги та підтримку життєдіяльності територіальних громад. Водночас ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від налагоджених комунікаційних каналів і чіткого розподілу повноважень.

3. Проведений аналіз організаційно-правового забезпечення взаємодії між ОДА / РДА та ОМС засвідчив наявність нормативних передумов для співпраці, однак виявив проблеми дублювання функцій, фрагментарності управлінських рішень та недостатньої регламентації процедур інформаційного обміну в кризових умовах.

4. Оцінка фінансово-економічних аспектів співпраці показала, що ключовими джерелами забезпечення життєдіяльності громад залишаються міжбюджетні трансферти, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО – далі) та державні субвенції. Обмеженість фінансових ресурсів в умовах воєнного

стану актуалізує потребу в раціоналізації бюджетних витрат і розвитку міжмуніципального співробітництва.

5. Узагальнення практики міжрегіональної взаємодії органів влади в умовах російської збройної агресії свідчить про зростання ролі горизонтальних зв'язків між громадами, координації гуманітарних потоків, спільного використання логістичних і цифрових ресурсів, а також активного залучення громадських і міжнародних партнерів.

6. Виявлено низку проблем та бар'єрів, що ускладнюють координацію дій місцевих органів влади, зокрема недостатній рівень цифрових компетентностей посадових осіб і мешканців громад, перевантаженість управлінських структур кризовими функціями, а також обмежений доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

7. Обґрунтовано доцільність удосконалення законодавчого регулювання та прискорення цифровізації процесів взаємодії між ОДА / РДА та ОМС як ключових чинників підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема для удосконалення механізмів взаємодії на регіональному рівні рекомендується:

- запровадження уніфікованих цифрових каналів комунікації між регіональними органами влади та громадами з метою оперативного обміну інформацією;
- організація дистанційних навчальних програм для представників органів місцевого самоврядування щодо використання електронних сервісів і цифрових платформ;
- удосконалення процедур координації дій у сфері гуманітарного реагування та кризового управління;
- використання аналітичних інструментів і цифрових реєстрів для обґрунтування управлінських рішень;
- розвиток міжмуніципального співробітництва як механізму оптимізації ресурсів.

На місцевому рівні для покращання взаємодії Михайлівської громади та Михайлівської сільської ради пропонуються такі заходи, як:

- проведення інформаційно-навчальних заходів для мешканців громади з користування цифровими сервісами «Дія», електронними зверненнями та офіційними чат-ботами;
- удосконалення локальних цифрових каналів інформування населення в умовах кризових ситуацій;
- запровадження регулярних онлайн-комунікацій з громадськістю щодо актуальних питань життєдіяльності громади;
- активізація співпраці з громадськими організаціями та волонтерськими ініціативами;
- підвищення рівня цифрової компетентності працівників сільської ради шляхом участі у програмах цифрової освіти.

Застосування вищевказаних пропозицій і рекомендацій сприятимуть не тільки покращанню взаємодії на різних рівнях і різних гілок органів публічної влади, але й посилять спроможність до сталого розвитку громад в умовах критичної нестачі ресурсів, зміцнять їх стійкість і єдність в обороноздатності, витривалості нашої держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Кузьменко, С. Стеценко та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
2. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 70/71. С. 11–16.
3. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні: актуальні питання регламентації та регулювання. URL : <https://constitutionalist.com.ua/bajmuratov-m-o-kofman-b-ia-kompetent-sijni-povnovazhennia-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-v-sferi-zakhystu-prav-liudyny-v-period-myru-i-voiennoho-stanu-v-ukraini-aktualni-pytannia-rehlamentatsii/>.
4. Бенедик В. Реординаційні відносини в системі державного управління. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 5. С. 102–104. URL: [http://lsej.org.ua/5\\_2015/28.pdf](http://lsej.org.ua/5_2015/28.pdf).
5. Бобровська О. Ю., Зеніна-Біліченко А. С. Змістовно-порівняльний аспект державного управління на місцевому рівні. *Публічне управління: теорія і практика*. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2014\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_22).
6. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
7. Герасимюк К. Х., Зелінська Н. С. Механізми впровадження інновацій у процес регіонального управління в умовах децентралізації. *Право та державне управління*. С. 260–265. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2020/40.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/40.pdf).
8. Говоров В. С. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації: актуальні проблеми функціонування в умовах воєнного стану.

*Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* 2023. № 2(1). С. 76–83.

9. Головка О. М. Цифрова культура та інформаційна культура: права людини в епоху цифрових трансформацій. *Інформація і право.* 2019. № 4 (31). С. 37–44. URL: <http://surl.li/qwiuo>.

10. Дерещ В. А. Управлінські відносини в системі органів виконавчої влади та їх правове регулювання : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2006. 190 с.

11. Дерещ В. Правова природа координаційних управлінських відносин у системі органів виконавчої влади. *Юридична Україна.* 2006. № 1. С. 18–22.

12. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Нижник, В. Олуйка. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

13. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

14. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Авер'янова. Київ : Факт, 2003. 384 с.

15. Державне управління : словник-довідник / уклад.: В. Бакуменко та ін. ; за заг. ред. В. Князева, В. Бакуменка. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

16. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квіт. 2022 р. № 440. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu-440>.

17. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2022 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text>. дата звернення 03.12.2025.

18. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. № 4 (32). С. 46–55.
19. Енциклопедія сучасної України / НАН України. Київ, 2001. Т. 1 : А. С. 193.
20. Завальна Ж. Щодо питання договірного регулювання відносин державного управління. *Часопис Київського університету права*. 2009. № 2. С. 43–47.
21. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»*. 2023. Вип. 79. Ч. 2. С. 64–68.
22. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 року / М-во цифр. трансформації України. 26 с. URL: <http://surl.li/qwyhx>.
23. Інтерфакс-Україна. В Україні 78% дорослих користуються інтернетом, 55% – державними електронними послугами, 42% – «Дією». 27.01.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1043627.html> (дата звернення: 5.12.2025).
24. Інформаційно-аналітичний звіт про результати надання освітніх послуг закладами освіти на підвищення кваліфікації державних службовців... за державним замовленням НАДС у 2023 році / Нац. агентство України з питань держ. служби. Київ, 2024. 40 с. URL: <http://surl.li/rtezm>. дата звернення 03.12.2025.
25. Карабін Т. Форми здійснення контрольної діяльності місцевих державних адміністрацій за реалізацією повноважень органами місцевого самоврядування. *Форум права*. 2012. № 1. С. 426–431.
26. Ковальська В. В. Міліція в системі правоохоронних органів держави (адміністративно-правові аспекти) : дис. ... д-ра юрид. наук. Київ : Київський міжнародний університет, 2008. 422 с.
27. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

28. Корж В., Міхаєва І. *Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з правоохоронними та іншими державними органами. Державне управління та місцеве самоврядування* : тези VIII Міжнар. наук. конгресу (27–28 берез. 2008 р.). Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. С. 90–91.

29. Корнута Л. М. *Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192>.

30. Крусян А. *Взаємодія місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування* : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса : Одеська державна юридична академія, 1999. 19 с.

31. Малиновський В. Я. *Державне управління* : навч. посіб. Луцьк : Ред.-вид. відд. «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 558 с.

32. Медіацентр Україна. *Numbers of Diia users have increased during the war: currently there are 18.6 million people...* 25.01.2023. URL: <https://mediacenter.org.ua/numbers-of-diia-users-have-increased-during-the-war-currently-there-are-18-6-million-people-of-whom-4-5-million-are-over-60-ministry-of-digital-transformation> (дата звернення: 5.12.2025).

33. Миколюк А. В. *Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування. Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 2 (33). С. 45–50. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5186/1/8.pdf>.

34. Мінаєва І. *Форми взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2010\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_33).

35. Міщук І. В. *Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2023. № 61. С. 18–21.

36. Мороз В. О. *Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми*

реалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. URL: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2023/97.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2023/97.pdf).

37. Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. *Регіональна економіка*. 2018. Т. 3. С. 21–28. URL: [https://re.gov.ua/re201803/re201803\\_021\\_NadrahaVI.pdf](https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadrahaVI.pdf).

38. Національне агентство України з питань державної служби. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Київ : НАДС, 2021. 42 с.

39. Національний інститут стратегічних досліджень : аналітична доповідь. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad-\\_1\\_gotove\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad-_1_gotove_0.pdf). дата звернення 03.12.2025.

40. Нижник Н. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор. *Соціальна психологія*. 2005. № 5. С. 28–37.

41. Одарченко К. Місцеве самоврядування в умовах війни з Росією. URL: [https://lb.ua/blog/katerina\\_odarchenko/586766\\_mistseve\\_samovryaduvannya\\_umovah.html](https://lb.ua/blog/katerina_odarchenko/586766_mistseve_samovryaduvannya_umovah.html).

42. Органи державної влади України : монографія / за ред. В. Ф. Погорілка. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, 2002. 592 с.

43. Пастух І. Класифікація конфліктів інтересів у публічно-правових відносинах. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2019. Т. 3. С. 94–98.

44. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління / С. Квітка та ін. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129–146. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/807/784>.

45. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»*. 2023. Вип. 77. Ч. 1. С. 117–123. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283029/277209>.

46. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/64/2022>. дата звернення 03.12.2025.
47. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2259-20>. дата звернення 03.12.2025.
48. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
49. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 21.07.2024). дата звернення 03.12.2025.
50. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
51. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серп. 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>. дата звернення 04.12.2025.
52. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серп. 2019 р. № 658. *Офіційний вісник України*. 2019. № 68. Ст. 2347.
53. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. дата звернення 04.12.2025.
54. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квіт. 1999 № 586-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20. Ст. 190. дата звернення 03.12.2025.

55. Про оборону України : Закон України від 06 груд. 1991 р. № 1932-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 106. дата звернення 03.12.2025.

56. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20>. дата звернення 03.12.2025.

57. Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лют. 2022 № 1790-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-organizaciyu-funkcionuvannyayedinoy>.

58. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 № 389-VІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19/conv#Text>. дата звернення 05.12.2025.

59. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16 берез. 2000 р. № 1550-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 23. Ст. 176. дата звернення 05.12.2025.

60. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02 трав. 2023 року № 3077-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>. дата звернення 05.12.2025.

61. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/68/2022>. дата звернення 05.12.2025.

62. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385. дата звернення 05.12.2025.

63. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення повноважень органів місцевого самоврядування... № 8056 від 19.09.2022. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=74938](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=74938). дата звернення 05.12.2025.

64. Примітки до річної фінансової звітності за 2024 рік. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04353296/fbf02e6af83e170d3966ca8fcc9d7b13.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04353296/fbf02e6af83e170d3966ca8fcc9d7b13.pdf) (дата звернення: 05.12.2025).
65. Публічне управління : термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. дата звернення 05.12.2025.
66. Роговенко О. В. Повноваження органів місцевого самоврядування під час воєнного стану: нормативно-правове регулювання та виклики. *Приватне та публічне право*. 2022. № 3. С. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpulaw\\_2022\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpulaw_2022_3_4).
67. Сандул Я. Управлінські зв'язки виконавчих органів місцевих рад з органами публічної влади. *Правове життя сучасної України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 верес. 2018 р.) / за ред. Г. Ульянової. Одеса : Гельветика, 2018. С. 255–257.
68. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 268–273. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>.
69. Смартизація індустріальних міст. Співавторка стратегії USA Smart Cities поділилась досвідом з українськими громадами / М-во цифр. трансформації України. URL: <http://surl.li/qwnha>. дата звернення 06.12.2025.
70. Спільнота Розумні Регіони. Мінцифра оголошує про запуск спільноти для лідерів цифрової трансформації в регіонах / М-во цифр. трансформації України. URL: <http://surl.li/qwnhu>. дата звернення 06.12.2025.
71. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році / Держ. центр кіберзахисту Держспецзв'язку. URL: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334>. дата звернення 06.12.2025.
72. Стойко О. М. Особливості діяльності місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2022. Вип. 91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip\\_2022\\_91\\_16/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip_2022_91_16/).

73. Чудик Н. О. Вертикаль влади в умовах воєнного стану. *Російсько-українська війна: право, безпека, світ* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 29–30 квіт. 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 156–160.
74. Яценко Т. Взаємодія органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій з питань реалізації делегованих повноважень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2(29). С. 183–189.
75. Bank.gov.ua. Система BankID НБУ у 2024 році: кількість ідентифікацій за рік зросла більше ніж удвічі. 06.02.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zrosla-bilshe-nij-udvichi> (дата звернення: 07.12.2025).
76. Civitta. Digital services saved Ukrainians and the State 184 billion Hryvnias. 2025. URL: <https://civitta.com/news-insights/digital-services-saved-ukrainians-and-the-state-184-billion-hryvnias/> (дата звернення: 07.12.2025).
77. DigitalState.gov.ua. Понад 23 мільйони українців уже користуються «Дією»: цифрова держава стала новою нормою. 08.04.2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ponad-23-milyony-ukrayintsiv-uzekorystuiutsia-diyeyu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu> (дата звернення: 08.12.2025).
78. European Business Association. Anti-corruption effect of digitalization. 06.10.2025.
79. Interoperable Europe Portal. Ukraine prepares to integrate Diia into EU Digital Wallet ecosystem. 2025.
80. OECD. Public administration in Ukraine (SIGMA monitoring report). OECD, 2024.
81. Public governance at the local level in the context of digital transformation / K. Herasymiuk et al. *ADALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. С. 94–99. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A\\_18.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_18.pdf). дата звернення 08.12.2025.

82. UNDP Ukraine. 63% of Ukrainians use state e-services, user numbers grow for third year in a row – survey. 25.01.2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/63-ukrainians-use-state-e-services-user-numbers-grow-third-year-row-survey> (дата звернення: 06.12.2025).

83. UNDP Ukraine. Українці стали більш задоволеними державними е-послугами – опитування КМІС. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayintsi-staly-bilsh-zadovolenymy-derzhavnymy-e-poslugamy-opytuvannya-kmis> (дата звернення: 07.12.2025).

84. Про затвердження графіку особистого прийому громадян посадовими особами виконавчого апарату Михайлівської сільської ради Запорізького району Запорізької області на 2025 рік. Михайлівська громада – вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://mykhailivska-gromada.gov.ua/news/1745924770/> (дата звернення: 07.12.2025).

85. Про оповіщення військовозобов'язаних. Михайлівська громада – вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://mykhailivska-gromada.gov.ua/news/1745924727/> (дата звернення: 07.12.2025).

86. Про організацію та проведення суспільно корисних робіт у 2025 році. Михайлівська громада – вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://mykhailivska-gromada.gov.ua/news/1745924675/> (дата звернення: 01.01.2026).

87. Про видачу карток на бензин. Михайлівська громада – вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://mykhailivska-gromada.gov.ua/news/1745924635/> (дата звернення: 05.12.2025).

88. Про видачу карток дизельного палива. Михайлівська громада – вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://mykhailivska-gromada.gov.ua/news/1745924594/> (дата звернення: 05.12.2025).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### І. Основні засоби

Група основних засобів	Код графа	Залишок на початок року		Переоцінка (дооцінка +, уніжка -)		Вибуття за звітний рік		Надійшло за рік		Зменшення/збільшення балансової вартості	Нарахування амортизації за звітний рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		Діапазон корисного використання			
		періодична (оперативна) вартість	ціна	періодична (оперативна) вартість	ціна	періодична (оперативна) вартість	ціна	періодична (оперативна) вартість	ціна			періодична (оперативна) вартість	ціна	періодична (оперативна) вартість	ціна	періодична (оперативна) вартість	ціна	від	до
Інвестиційна нерухомість	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Земельні ділянки	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будівлі, споруди та передані в експлуатацію	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Машини та обладнання	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Транспортні засоби	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар	070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тварини та багаторічні насадження	080	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Музейні фонди	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Маломірні необоротні матеріальні активи	120	1087	543	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1087	543	-	-	-
Білець, постельні речі, одяг та взуття	130	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Необоротні матеріальні активи спеціального призначення	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>180</b>	<b>1087</b>	<b>543</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1087</b>	<b>543</b>	-	-	-

3 рядка 180 графа 7

вартість основних засобів, які вибули внаслідок:  
 безоплатної передачі (внутрішньодомча передача)  
 безоплатної передачі (крім внутрішньодомчої передачі)  
 продажу  
 крадіжки, нестачі  
 списання як непридатні

(181) \_\_\_\_\_ -  
 (182) \_\_\_\_\_ -  
 (183) \_\_\_\_\_ -  
 (184) \_\_\_\_\_ -  
 (185) \_\_\_\_\_ -

3 рядка 180 графа 9

збільшення вартості основних засобів у результаті:  
 придбання

(186) \_\_\_\_\_ -



3 рядка 180 графа 15

реконструкції, добудови, дообладнання,  
 безкоштовного отримання за операціями внутрішньодомчої передачі  
 отримання благодійних грантів, дарунків  
 вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності, користування та розпорядження  
 залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)  
 вартість повністю амортизованих основних засобів, які продовжують використовуватись  
 вартість основних засобів, які утримуються для продажу, передачі без оплати  
 вартість безоплатно отриманих основних засобів (внутрішньодомча передача)  
 вартість безоплатно отриманих основних засобів (крім внутрішньодомчої передачі)

(187) \_\_\_\_\_ -  
 (188) \_\_\_\_\_ -  
 (189) \_\_\_\_\_ -  
 (190) \_\_\_\_\_ -  
 (191) \_\_\_\_\_ -  
 (192) \_\_\_\_\_ -  
 (193) \_\_\_\_\_ -  
 (194) \_\_\_\_\_ -  
 (195) \_\_\_\_\_ -  
 (196) \_\_\_\_\_ -

3 рядка 180 графа 16

знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності, користування та розпорядження



## Додаток Б

### II. Нематеріальні активи

Групи основних засобів	Код рідка	Залишок на початок року		Переоцінка (попівка +, унілка -)		Вибуття за звітний рік		Надійшло за рік		Зменшення/збільшення корисності	Підприємство амортизує за звітний рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		Діапазон корисного використання			
		первісна (оцінювана) вартість	ціна	первісна (оцінювана) вартість	ціна	первісна (оцінювана) вартість	ціна	первісна (оцінювана) вартість	ціна			первісна (оцінювана) вартість	ціна	первісна (оцінювана) вартість	ціна	первісна (оцінювана) вартість	ціна	від	до
Авторські та суміжні з ними права	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права користування природними ресурсами	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на знання для товарів і послуг	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права користування майном	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на об'єкти промислової власності	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші нематеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Разом</b>	<b>260</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

3 рядка 260 графі 15

вартість безоплатно отриманих нематеріальних активів  
вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності  
вартість оформлених у заставу нематеріальних активів

(261) -

(262) -

(263) -

(264) -

3 рядка 260 графі 16

вартість нематеріального активу з невизначеним строком корисності використання  
накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності  
накопичена амортизація переданих у заставу нематеріальних активів

(265) -

(266) -



## Додаток В

### III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	На початок року	За рік	На кінець року
1	2	3	4	5
Капітальні інвестиції в основні засоби	300	-	-	-
Капітальні інвестиції в інші необоротні матеріальні активи	310	-	-	-
Капітальні інвестиції в нематеріальні активи	320	-	-	-
Капітальні інвестиції в довгострокові біологічні активи	330	-	-	-
Капітальні інвестиції в необоротні активи спеціального призначення	340	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>350</b>	-	-	-

3 рядка 350 графі 5

загальна сума витрат на дослідження та розробку, що включена до складу витрат звітної періоду

(351) -



## Додаток Г

## IV. Виробничі запаси

Найменування показника	Код рядка	Надходження за рік	Вибуття		Балансова вартість на кінець року	Зміна вартості на дату балансу	
			усього	з них витрачено на потреби установи		збільшення до чистої вартості реалізації*	зменшення до чистої вартості реалізації**
1	2	3	4	5	6	7	8
Продукти харчування	360	-	-	-	-	-	-
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	370	-	-	-	-	-	-
Будівельні матеріали	380	-	-	-	-	-	-
Пально-мастильні матеріали	390	-	-	-	-	-	-
Запасні частини	400	-	-	-	-	-	-
Тара	410	-	-	-	-	-	-
Сировина і матеріали	420	-	-	-	-	-	-
Інші виробничі запаси	430	9425	7481	7481	8552	-	-
Готова продукція	440	-	-	-	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	450	-	-	-	-	-	-
Державні матеріальні резерви та запаси	460	-	-	-	-	-	-
Активи для розподілу, передачі, продажу	470	-	-	-	-	-	-
Інші нефінансові активи	480	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво запасів	490	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>500</b>	<b>9425</b>	<b>7481</b>	<b>7481</b>	<b>8552</b>	-	-

\* Визначається за пунктом 5 розділу III Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 123 "Базис".

\*\* Визначається за пунктом 4 розділу III Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 123 "Базис".

З рядка 500 графі 4

вартість запасів, які вибули внаслідок:

безоплатної передачі (внутрішньоміж передача)

(501) \_\_\_\_\_ -

безоплатної передачі (крім внутрішньоміж передачі)

(502) \_\_\_\_\_ -

вартість запасів, визнаних витратами протягом періоду

(503) \_\_\_\_\_ -



З рядка 500 графі 6

балансова вартість запасів:

оформлених у заставу

(504) \_\_\_\_\_ -

переданих на комісію

(505) \_\_\_\_\_ -

переданих у переробку

(506) \_\_\_\_\_ -

відображених за чистою вартістю реалізації

(507) \_\_\_\_\_ -

відображених за відновлювальною вартістю

(508) \_\_\_\_\_ -



## Додаток Д

**V. Фінансові інвестиції**

Найменування показника	Код рядка	За рік		Залишок на кінець року	
		довгострокові	поточні	довгострокові	поточні
1	2	3	4	5	6
Акції	530	-	-	-	-
Цінні папери (крім акцій)	540	-	-	-	-
Капітал підприємств	550	-	-	-	-
Векселі одержані	560	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	570	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>580</b>	-	-	-	-

З рядка 580 графи 3	втрати від зменшення корисності/доходи від відновлення корисності протягом року	(581)	-
З рядка 1110 графи 4	довгострокові фінансові інвестиції відображені:		
Балансу	за собівартістю	(582)	-
	за амортизованою собівартістю	(583)	-
З рядка 1155 графи 4	поточні фінансові інвестиції відображені:		
Балансу	за собівартістю	(586)	-
	за амортизованою собівартістю	(587)	-

**Додаток Е****VI. Зобов'язання**

Групи зобов'язань	Код рядка	Усього на початок року	Усього на кінець року	У тому числі за строками	
				до 12 місяців	більше 12 місяців
1	2	3	4	5	6
Довгострокові	600	-	-	-	-
Поточні	610	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	620	-	-	-	-

**VII. Дебіторська заборгованість**

Найменування показника	Код рядка	Усього на кінець року	У тому числі за строками погашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
1	2	3	4	5	6
Довгострокова дебіторська заборгованість	650	-	-	-	-
з неї:					
за кредитами, наданими з бюджету	651	-	X	X	X
Поточна дебіторська заборгованість	660	-	-	-	-
з неї:					
за кредитами, наданими з бюджету	661	-	X	X	X

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості	(662)	-
Прострочена дебіторська заборгованість	(663)	-
з неї:		
матеріали передано до суду, ведеться позовна робота		-
винесено рішення суду, виконавче провадження		-
проти дебітора порушено справу про банкрутство:		-
заборгованість заявлена та визнана		-

**Додаток Ж**

## VIII. Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів

Найменування показника	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного року
1	2	3	4
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті, у тому числі в:</b>	<b>670</b>	-	-
касі	671	-	-
казначействі на реєстраційних рахунках	672	-	-
казначействі на інших рахунках	673	-	-
установах банків на поточних та інших рахунках	674	-	-
установах банків у тимчасовому розпорядженні	675	-	-
дорозі	676	-	-
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у іноземній валюті, у тому числі:</b>	<b>680</b>	-	-
на поточних рахунках	681	-	-
інші кошти в іноземній валюті	682	-	-



## Додаток 3

## IX. Доходи та витрати

Найменування показника	Код рядка	За рік
1	2	3
<b>Доходи від обмінних і необмінних операцій, визнані протягом звітного періоду, – усього</b>	<b>760</b>	<b>7232488</b>
<i>у тому числі:</i>		
<i>від обмінних операцій:</i>		
бюджетні асигнування	770	526190
надання послуг	780	-
продаж	790	-
операції з капіталом	800	-
продаж нерухомого майна	810	-
відсотки	820	-
рояліті	830	-
дивіденди	840	-
інші доходи від обмінних операцій	850	-
<i>у тому числі:</i>		
курсова різниця	851	-
дооцінка активів у межах суми попередньої уцінки	852	-
відновлення корисності активів	853	-
<i>від необмінних операцій:</i>		
податкові надходження	860	-
неподаткові надходження	870	-
трансферти	880	6706298
гранти та дарунки	890	-
надходження до державних цільових фондів	900	-
списаних зобов'язань, що не підлягають погашенню	910	-



<b>інші витрати - усього</b>	<b>920</b>	-
<i>у тому числі:</i>		
інші витрати за обмінними операціями	930	-
<i>з них:</i>		
курсова різниця	931	-
витрати, пов'язані з реалізацією активів	932	-
уцінка активів	933	-
втрати від зменшення корисності активів	934	-
інші витрати за необхідними операціями	940	-
<i>з них:</i>		
витрати, пов'язані з передачею активів, що суб'єкти державного сектору передають суб'єктам господарювання, фізичним особам та іншим суб'єктам державного сектору для виконання цільових заходів	941	-
неповернення депозитів	942	-

Сума отриманих активів, робіт (послуг) у натуральній формі (950) \_\_\_\_\_ -  
Сума витрат, визнаних у зв'язку з недоотриманням раніше визнаних доходів (960) \_\_\_\_\_ -



## Додаток И

### *X. Нестачі і втрати грошових коштів і матеріальних цінностей*

Найменування показника	Код рядка	За рік
1	2	3
Недостачі та крадіжки грошових коштів і матеріальних цінностей на початок звітного року	970	-
Установлено недостачі та крадіжок грошових коштів і матеріальних цінностей протягом звітного року – усього	980	-
<i>з них:</i>		
віднесено на винних осіб	981	-
Списано недостачі в межах природного убутку	990	-
Списано недостачі, винні особи за якими не встановлені	1000	-
Стягнуто з винних осіб	1010	-
Списано за висновками слідчих органів	1020	-
Недостачі та крадіжки грошових коштів і матеріальних цінностей на кінець звітного року	1030	-
<i>у тому числі:</i>		
віднесених на винних осіб	1031	-
справи знаходяться у слідчих органах (винні особи не встановлені)	1032	-



## Додаток К

**XI. Будівельні контракти**

Найменування показника	Код рядка	За рік
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1050	-
Загальна сума за незавершеними будівельними контрактами	1060	-
Загальна сума зазначених витрат і визнаного дефіциту на дату балансу	1070	-
Сума отриманих авансів за будівельними контрактами на дату балансу	1080	-
Вартість виконаних субпідрядних робіт	1090	-
Сума проміжних рахунків, яка несплачена	1100	-
Сума валової заборгованості замовників на дату балансу	1110	-
Сума валової заборгованості замовникам на дату балансу	1120	-

**Додаток Л****XII. Біологічні активи**

Групи біологічних активів	Код рядка	Обліковуються за первісною вартістю							Обліковуються за справедливою вартістю							
		Залишок на початок року		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	зменшено/відновлено користувачем	залишок на кінець року		залишок на початок року	надійшло за рік	зміна вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року	
		первісна вартість	накопичена амортизація		первісна вартість	накопичена амортизація			первісна вартість	накопичена амортизація						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Довгострокові біологічні активи – усього	1140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
у тому числі:																
робоча худоба	1141	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
продуктивна худоба	1142	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
багаторічні насадження	1143	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші довгострокові біологічні активи	1144	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи – усього	1150	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-
у тому числі:																
створені на вирощуванні та відгодівлі	1151	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-
біологічні активи у стані біологічних перетворень (крім стварін на вирощуванні та відгодівлі)	1152	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-
інші поточні біологічні активи	1153	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-
<b>Резми</b>	<b>1190</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3 рядка 1190 графа 10 і графа 16

балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені законодавством обмеження права власності  
балансова вартість біологічних активів, переданих у заставу як забезпечення зобов'язань

(1191) \_\_\_\_\_ -

3 рядка 1190 графа 13

вартість придбаних біологічних активів

(1192) \_\_\_\_\_ -

3 рядка 1190 графа 15

вартість безоплатно отриманих біологічних активів

(1193) \_\_\_\_\_ -

вартість реалізованих біологічних активів

(1194) \_\_\_\_\_ -

вартість безоплатно переданих біологічних активів

(1195) \_\_\_\_\_ -

(1196) \_\_\_\_\_ -



## Додаток М

## Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції за звітний період

Найменування показника	Код рядка	Одиниця виміру	Кількість	Вартість первісного визнання за одиницю	Вартість первісного визнання, усього
1	2	3	4	5	6
<b>Продукція та додаткові біологічні активи рослинництва - усього</b>	<b>1200</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>
<i>у тому числі:</i>					
зернові і зернобобові	1210		-	-	-
<i>з них:</i>					
пшениця	1211		-	-	-
соя	1212		-	-	-
соняшник	1213		-	-	-
ріпак	1214		-	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1215		-	-	-
картопля	1216		-	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	1217		-	-	-
інша продукція рослинництва	1218		-	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1219		-	-	-
<b>Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва - усього</b>	<b>1220</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>
<i>у тому числі:</i>					
туші – усього	1230		-	-	-
<i>з них:</i>					
велика рогата худоба	1231		-	-	-
свині	1232		-	-	-
молоко	1233		-	-	-
вовна	1234		-	-	-
яйця	1235		-	-	-



інша продукція тваринництва	1236		-	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1237		-	-	-
продукція рибництва	1238		-	-	-
<b>Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи - разом</b>	<b>1240</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>



## Додаток Н

## XIII. Розшифрування позабалансових рахунків

Назва рахунку позабалансового обліку	Код раджа	Залишок на початок звітнього року	Надходження	Вибуття	Залишок на кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5	6
<b>01 «Орендовані основні засоби та нематеріальні активи»</b>	<b>1310</b>	-	-	-	-
011 «Орендовані основні засоби розпорядників бюджетних коштів»	1311	-	-	-	-
012 «Орендовані основні засоби державних цільових фондів»	1312	-	-	-	-
013 «Орендовані нематеріальні активи розпорядників бюджетних коштів»	1313	-	-	-	-
014 «Орендовані нематеріальні активи державних цільових фондів»	1314	-	-	-	-
<b>02 «Активи на відповідальному зберіганні»</b>	<b>1320</b>	-	-	-	-
021 «Активи на відповідальному зберіганні розпорядників бюджетних коштів»	1321	-	-	-	-
022 «Активи на відповідальному зберіганні державних цільових фондів»	1322	-	-	-	-
<b>03 «Бюджетні зобов'язання»</b>	<b>1330</b>	-	-	-	-
031 «Укладені договори (угоди, контракти) розпорядників бюджетних коштів»	1331	-	-	-	-
032 «Укладені договори (угоди, контракти) державних цільових фондів»	1332	-	-	-	-
<b>04 «Умовні активи»</b>	<b>1340</b>	-	-	-	-
041 «Умовні активи розпорядників бюджетних коштів»	1341	-	-	-	-
042 «Умовні активи державних цільових фондів»	1342	-	-	-	-
043 «Тимчасово передані активи»	1343	-	-	-	-
<b>05 «Умовні зобов'язання, гарантії та забезпечення надані»</b>	<b>1350</b>	-	-	-	-
051 «Гарантії та забезпечення надані розпорядників бюджетних коштів»	1351	-	-	-	-
052 «Гарантії та забезпечення надані державних цільових фондів»	1352	-	-	-	-
053 «Умовні зобов'язання розпорядників бюджетних коштів»	1353	-	-	-	-



054 «Умовні зобов'язання державних цільових фондів»	1354	-	-	-	-
055 «Забезпечення розпорядників бюджетних коштів за виплатами працівникам»	1355	-	-	-	-
056 «Забезпечення державних цільових фондів за виплатами»	1356	-	-	-	-
<b>06 «Гарантії та забезпечення отримані»</b>	<b>1360</b>	-	-	-	-
061 «Гарантії та забезпечення отримані розпорядників бюджетних коштів»	1361	-	-	-	-
062 «Гарантії та забезпечення отримані державних цільових фондів»	1362	-	-	-	-
<b>07 «Списані активи»</b>	<b>1370</b>	-	-	-	-
071 «Списана дебіторська заборгованість розпорядників бюджетних коштів»	1371	-	-	-	-
072 «Списана дебіторська заборгованість державних цільових фондів»	1372	-	-	-	-
073 «Невідшкодовані нестачі і втрати від псування цінностей розпорядників бюджетних коштів»	1373	-	-	-	-
074 «Невідшкодовані нестачі і втрати від псування цінностей державних цільових фондів»	1374	-	-	-	-
<b>08 «Бланки документів суворої звітності»</b>	<b>1380</b>	-	-	-	-
081 «Бланки документів суворої звітності розпорядників бюджетних коштів»	1381	-	-	-	-
082 «Бланки документів суворої звітності державних цільових фондів»	1382	-	-	-	-
<b>09 «Передані (видані) активи відповідно до законодавства»</b>	<b>1390</b>	-	-	-	-
091 «Передані (видані) активи відповідно до законодавства розпорядників бюджетних коштів»	1391	-	-	-	-
092 «Передані (видані) активи відповідно до законодавства державних цільових фондів»	1392	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>1400</b>	-	-	-	-



## Додаток П

Міністерство освіти і науки України  
 ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»  
 Державний університет «Житомирська політехніка»  
 Академія економічних студій Молдови, Молдова  
 Бюро економічної безпеки України  
 Вища школа публічного управління  
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
 Кіпрський інститут маркетингу, Кіпр  
 Львівський державний університет внутрішніх справ  
 Національна академія Національної гвардії України  
 Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»  
 Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
 Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
 Національний університет «Чернігівська політехніка»  
 Національний університет водного господарства та природокористування  
 Національний університет цивільного захисту України  
 Рівненський державний гуманітарний університет  
 Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради з прав людини  
 Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
 Університет Гранаді, Іспанія  
 Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
 Університет Думлуїнар у Кіотах Ґі, Туреччина  
 Університет Короля Данила  
 Університет митної справи та фінансів  
 Управління Державної міграційної служби у Житомирській області  
 Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова  
 Центр студій Центральної та Східної Європи  
 Університету Миколая Коперника в Торуні, Польща  
 Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Збірник тез доповідей  
 Міжнародної науково-практичної конференції  
**«НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ,  
 ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ  
 ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ»**  
 11-12 грудня 2025 року

Житомир-2025 р.

УДК 351:355.01(477)  
 Н 35

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
 Державного університету «Житомирська політехніка»  
 Протокол № 20 від 18.12.25 р.*

**Редакційна колегія:** Д.О. Грицишен, Л.В. Сергієнко, Т.В. Барановська,  
 В.В. Ксендзук, І.В. Грабчук, І.О. Драган, С.В. Свірко.

Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 11-12 грудня 2025 року. – Житомир: Житомирська політехніка, 2025. – 636 с.

ISBN 978-966-683-720-5

В збірнику опубліковано тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття» (11-12 грудня 2025 року)

© Державний університет «Житомирська політехніка», 2025

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ХХІ СТОЛІТТЯ

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

**ЗМІСТ**

**СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Hrytshyshena Z.</b> Transformation of state governance mechanisms under the influence of demographic challenges during the war	13
<b>Kharchuk D.</b> The Introduction of Artificial Intelligence as a Key Trend in the Transformation of the Public Service	17
<b>Sedliar V.</b> State and Problems of Personnel Management in Ukraine's Public Authorities: Regulatory Framework and Practical Challenges	20
<b>Бондар М.Р.</b> Формування державної політики України в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз	25
<b>Бурчак Я.О.</b> Регуляторні механізми управління інвестиційними потоками у воєнний та післявоєнний періоди, український та міжнародний досвід	30
<b>Ваховська А.С.</b> Державні цільові програми як засіб реалізації державної політики	34
<b>Воробей С.А.</b> Державні цільові програми як механізм розв'язання важливих проблем держави	38
<b>Гоменюк В.С.</b> Дослідження емоційного інтелекту керівника як фактору ефективності державно-управлінських рішень	42
<b>Горбова І.С.</b> Антикорупційна програма як елемент системи управління корупційними ризиками: сучасні виклики	46
<b>Грибан В.О.</b> Управління конфліктами інтересів у системі публічного адміністрування	50
<b>Гриценко Ю. О., Войцицька К.М.</b> Роль студентського самоврядування у формуванні та реалізації молодіжної політики	56
<b>Денисевич І.В.</b> Вплив сучасних нематеріальних методів мотивації на ефективність адміністративного управління в державних установах	60
<b>Денисовець Ю., Трухан А.Р.</b> Поступне впровадження smart-моделі в малих територіальних громадах України: бар'єри, можливості та візуальна концепція	64
<b>Діденко А.</b> Формування, реалізація та аналіз державної політики в сфері охорони здоров'я	69
<b>Дрозд В. С.</b> Вплив зарубіжних управлінських моделей на розвиток державного управління в Україні	73
<b>Захарова Л.О.</b> Процедура публічної закупівлі як інструмент ефективного управління місцевими фінансами	76
<b>Ішук Я.Р.</b> Теоретико-методологічні засади формування механізму публічного управління	79

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ХХІ СТОЛІТТЯ

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

<b>Карпенко К.С., Івашова Л.М.</b> Участь громадянського суспільства та цифрова взаємодія як катализатори модернізації державної служби України	83
<b>Килюшик Є.С.</b> Демографічні виклики України у вимірі суспільних оцінок як основа для формування державної політики	87
<b>Климчук-Побережник В.А.</b> Проблеми державної комунікації з громадянами в умовах цифрової трансформації: бар'єри та необхідність модернізації механізмів взаємодії	93
<b>Колесник В.С.</b> Професіоналізація публічної служби в умовах цифровізації та формування адміністративної культури	96
<b>Кос О.Ю.</b> Система професійного розвитку персоналу в публічному управлінні: стан та перспективи розвитку	101
<b>Красько М.О.</b> Цифровізація процесів публічного управління по реалізації конфіскованих активів	105
<b>Лук'яничук Я.І.</b> Забезпечення енергетичної стійкості українських громад під час російсько-української війни: перспективи та виклики	108
<b>Марущин Ю.В.</b> Місце самоврядування в Україні 2025-2026: децентралізація, субсидіарність і безпековий вимір	112
<b>Марчевська Д.А.</b> Сучасні моделі та технології кадрового менеджменту в органах публічного управління	116
<b>Машевська А.А.</b> Кібербезпека як ключова умова ефективного функціонування електронної держави	120
<b>Мельник С.М.</b> Державне регулювання державно-приватного партнерства як ключовий інструмент економічної стійкості та повоєнного відновлення України	123
<b>Митрополітанський О.О.</b> Крах системи безпеки: неефективність міжнародних інститутів	127
<b>Москаленко Ю. В.</b> Зв'язки з громадськістю в системі управління діяльністю органу державної влади	133
<b>Наумчук К.М.</b> Еволюція поняття демократії: від античності до сучасності	136
<b>Новашевська А.О.</b> Інструменти державної політики у сфері патріотичного виховання молоді	138
<b>Орел О.В., Свірко С.В.</b> Біла книга державного управління України як основний євроінтеграційний регламент вітчизняного публічного управління	141
<b>Пухкий В. М.</b> Напрями забезпечення взаємозв'язку державної регіональної політики України з вимогами стратегування регіонального розвитку на засадах smart-спеціалізації	146

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ**

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

<b>Олексієнко А.В.</b> Актуальні проблеми дотримання прав та свобод громадян в умовах правового режиму воєнного стану	440
<b>Седляр В.Р.</b> Європейська інтеграція та реформування судової системи України	443
<b>Стельмах В.В.</b> Вплив європейських стандартів на правову політику України в контексті захисту прав людини	447
<b>Хименко А.О.</b> НАБУ як суб'єкт протидії декларування недостовірної інформації: кримінологічний аспект	452
<b>Цимбал Р.С.</b> Взаємодія місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: механізми гарантування прав і свобод громадян на місцевому рівні	455
<b>Юхимець К.Р.</b> Особливості реалізації права на мирні зібрання в Україні під час воєнного стану (2022-2025pp.)	459
<b>Ярова Р. О., Шведова Г. Л.</b> До питання про кримінально-правова характеристика воєнних злочинів за законодавством України	463
<b>МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ ТА ПОЛІТИЧНІ СТУДІЇ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ</b>	
<b>Abramova I., Ignasiak-Szule A.</b> Military and Economic Support for Ukraine from International Partners	469
<b>Florea F.-G., Cişlaru D.</b> Cybersecurity and the geopolitical impact on the Romanian economy	472
<b>Ksendzuk V., Gawel A.</b> The impact of the migration crisis on the development of cross-border entrepreneurship in Ukraine during the war	478
<b>Shevchuk A. V.</b> New challenges to regional security: assessment of the istanbul canal construction consequences for stability in the black sea basin	481
<b>Артемчук В. О.</b> Сутність соціально-ринкової економіки: еволюція німецької моделі	485
<b>Березовчук А.О.</b> Економічна зброя як інструмент геополітичного тиску у XXI столітті	490
<b>Васильєва О.А.</b> Медіація та дипломатичні переговори в умовах гібридних війн	493
<b>Вигівська-Герасимчук Т.М.</b> Маніпулятивні технології в політичних процесах: характерні риси та прояви	497
<b>Войтюк О.С., Гончар М.А.</b> Дипломатичне посередництво та стратегія переговорів	500
<b>Дорош Н.В.</b> Боротьба з наркотрафіком як загрозою для національної безпеки країн Південної Азії	504
<b>Дубицький Д.О.</b> Санкції як інструмент міжнародного впливу: механізми обходу та шляхи підвищення ефективності	506

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ**

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

<b>Заглада С.В.</b> Міжнародні та регіональні підходи до протидії тероризму в Африці	509
<b>Ішук Є. С.</b> Криза як фактор зростання популізму та харизматичного лідерства в міжнародних відносинах	511
<b>Ішук М.С.</b> Міжнародні зусилля з нерозповсюдження іранської ядерної програми	514
<b>Ковальчук М.В.</b> Світовий та український досвід протидії фальсифікаціям виборчих результатів	517
<b>Колтунович В.О.</b> Передумови формування ракетно-ядерного потенціалу США	521
<b>Комареус Т.В.</b> Роль кіберпропаганди у гібридних війнах і трансформації міжнародної політики	524
<b>Костюк А.В.</b> Роль жінок у дипломатії: гендерний аспект у формуванні зовнішньої політики держав	528
<b>Криницька А.В.</b> Міжнародні санкції: стратегія неозброєного тиску в умовах глобалізованого світу	532
<b>Ксендзук В.В., Шулська В.А.</b> Міжнародні інвестиції в освіту України: відновлення шкіл після війни	536
<b>Кузнецова В.С.</b> Гендерні стереотипи та їх вплив на міжнародні відносини	539
<b>Лень А.І.</b> Фолклендський конфлікт 1982 р.: дипломатія жорсткої дії	543
<b>Лисак Д.І.</b> Кризові PR-комунікації у системі державної інформаційної політики України	548
<b>Литвинчук О.В.</b> Реєміграція українців пріоритетні напрями державної політики	551
<b>Лісова І.В.</b> Вплив війни в Україні на міжнародні транспортні перевезення: сучасний стан, втрати та тенденції розвитку	556
<b>Марцинкевич О.Ю.</b> Цифрова дипломатія та кібербезпека в міжнародних відносинах XXI століття	559
<b>Миронук В.В.</b> Роль авіаційного та залізничного транспорту в організації туристичних потоків між ключовими світовими дестинаціями	563
<b>Нагребельна Д.О.</b> Запобігання кібератакам в сфері логістики	566
<b>Несвячена А.М.</b> Економіка Японії у науковому дискурсі та цифрових трендах: аналітичний огляд	569
<b>Нестеренко І. А.</b> Значення дипломатичного протоколу у світових та регіональних системах безпеки	574
<b>Нікітчук В.С.</b> Маргарет Тетчер: від політичного лідерства до культурного символу	577

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ**

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

6. Звіт НАБУ за II півріччя 2022 року. Київ. 2024. 42 с. URL: <https://nabu.gov.ua/activity/reports/druga-pivrichchia-2024-roku/>. (дата звернення: 08.09.2025).

7. 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. Дата оновлення: 20.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Text> (дата звернення: 08.09.2025).

**Цимбал Р.С.**,  
здобувач другого освітнього рівня (магістр)  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Антонова О.В.**,  
д-р наук з держ. упр., проф.  
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

**ВЗАЄМОДІЯ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ  
ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ ГАРАНТУВАННЯ ПРАВ  
І СВОБОД ГРОМАДЯН НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

У контексті повномасштабної російської збройної агресії органи державної влади та місцевого самоврядування виконують розширений обсяг повноважень, спрямованих на забезпечення безпеки населення, підтримання критичної інфраструктури та гарантування базових прав і свобод громадян. Правовий режим воєнного стану, визначений у законодавстві України [1; 2], встановлює чіткі рамки допустимих обмежень прав людини, водночас покладаючи на органи влади обов'язок забезпечити їх пропорційність, обґрунтованість та мінімально необхідний характер. В умовах високої загрози життю та здоров'ю населення

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ**

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

такі заходи стають важливим елементом публічного управління, спрямованого на збереження життєздатності територіальних громад.

Серед ключових обмежень прав і свобод громадян у воєнний період першочергово постає свобода пересування та вибору місця проживання, що регулюється через блокпости, примусову або рекомендовану евакуацію та обмеження доступу до територій, які становлять підвищену небезпеку [2; 5]. Такі заходи тісно пов'язані з реалізацією завдань цивільного захисту і спрямовані на мінімізацію людських втрат. Право приватної власності також зазнає тимчасових обмежень: можливе примусове відчуження майна для потреб оборони держави, яке проводиться виключно на підставі закону та передбачає подальшу компенсацію відповідно до нормативних актів. Обмежується і свобода мирних зібрань, що зумовлено загрозами для громадської безпеки та необхідністю запобігання скупченню людей у небезпечних зонах. Під посиленням регулювання перебуває підприємницька діяльність, насамперед у сфері критичної інфраструктури, що потребує спеціальних режимів роботи. В умовах активних бойових дій держава вводить обмеження щодо інформаційних прав – зокрема щодо поширення даних про переміщення військ, укриття, об'єкти критичної інфраструктури, що є необхідним для запобігання ризикам витоку стратегічної інформації [2; 5].

Для забезпечення дотримання прав та свобод населення, попри чинні обмеження, застосовується комплекс інституційних, правових, цифрових і соціальних механізмів. Так, інституційні механізми включають роботу координаційних штабів, центрів підтримки внутрішньо переміщених осіб та спеціалізованих комунікаційних структур при місцевих державних адміністраціях, що забезпечують оперативне інформування населення щодо правового режиму, актуальних обмежень і можливостей отримання допомоги [6; 7; 8]. Правові механізми ґрунтуються на принципі пропорційності, документуванні всіх управлінських рішень та гарантуванні доступу громадян до правової допомоги. Законодавство забезпечує процедури компенсації за

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСНОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ХХІ СТОЛІТТЯ**

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

примусово відчужене майно та встановлює вимоги щодо прозорості таких дій [1; 2; 3; 5]. Важливою складовою стають цифрові механізми, представлені платформою «Дія» та іншими електронними сервісами, які використовуються для сповіщення населення, призначення виплат, реєстрації ВПО та подання заяв у сфері соціального захисту й адміністрування [6; 8]. Соціальні механізми охоплюють організацію укриттів, надання гуманітарної допомоги, розміщення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення доступу до медичної та психологічної підтримки, що є критично важливим для функціонування громад під тиском воєнних загроз [6; 7].

Важливий міжнародний аспект гарантування прав населення в умовах війни та катастроф розкривається у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). У цих документах наголошується на необхідності дотримання стандартів людиноцентрованого управління катастрофами, зокрема права громадян на доступ до достовірної інформації, участь у процесах планування безпеки, отримання гуманітарної підтримки та недискримінацію під час евакуації та розподілу ресурсів. OECD підкреслює, що місцеве самоврядування відіграє ключову роль у швидкому реагуванні, координації служб та забезпеченні прав вразливих груп у кризових ситуаціях (OECD Disaster Risk Governance Report) [11].

Функціонування органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій відбувається в умовах суттєвого навантаження та ресурсних обмежень, що ускладнює реалізацію покладених повноважень [6; 9]. Нерідко бракує уніфікованих стандартів взаємодії між ОМС і ОДА/РДА, що знижує ефективність координації на місцевому рівні [7; 8]. Водночас розвиток цифрових сервісів, підвищення кваліфікації кадрів та впровадження мережевих моделей управління сприяють підвищенню прозорості, відповідальності та якості гарантування прав громадян [8; 10], а публічна звітність та регулярна комунікація з громадянами посилюють довіру до органів влади, що є ключовим чинником стабільності територіальних громад у кризових умовах [9; 10].

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОСНОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ХХІ СТОЛІТТЯ**

*Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
(Житомир, 11-12 грудня 2025 року)*

**Список використаних джерел**

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
4. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 4 черв. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
5. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 2 жовт. 2012 р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
6. Мінрегіон України. Аналітичні матеріали щодо діяльності громад у період воєнного стану. Київ, 2022–2023. URL: <https://decentralization.gov.ua>
7. Офіс Ради Європи в Україні. МСцеве самоврядування в умовах війни: основні виклики та рекомендації. Київ, 2023. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv>
8. UNDP Ukraine. Local Governance and Resilience Report. Kyiv, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine>
9. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. МСцеве самоврядування в умовах децентралізації. Київ : Книга+, 2019. 256 с.
10. Нижник Н. Р., Машков О. О. Публічне управління: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2017. 320 с.
11. OECD. Boosting Disaster Prevention through Innovative Risk Governance: Insights from Austria, France and Switzerland. Paris: OECD Publishing, 2017. DOI:10.1787/9789264281370-en