

Таким чином, в умовах воєнного конфлікту в Україні варто переосмислити сутнісний та рольовий аспект публічних фінансів, які здатні підтримати дієвість бюджетних механізмів, забезпечити виконання країною програм обороноздатності, збереження національних інтересів та соціально - економічного розвитку на базі принципів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення: монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко та ін.; за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 375 с.
2. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Г. В. Возняк. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с
3. Фінансова політика місцевого розвитку: монографія / Ю. М. Петрушенко, В. Т. Венцель, А. В. Височина. Суми : СДУ, 2020. 380 с

УДК 352:351.74

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕЖІ АВТОНОМІЇ ТА ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ

Єфіменко Л. М.

кандидат наук з державного управління, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-4267-3495>

Шанчева К.

магістрант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

В умовах воєнного стану питання ефективності та стабільності системи місцевого самоврядування набуває особливої ваги. Саме органи місцевого самоврядування забезпечують безперервність життєдіяльності громади, організацію базових послуг, реагування на загрози та координацію взаємодії населення з органами державної влади. Водночас введення особливого правового режиму суттєво змінює порядок реалізації повноважень місцевих рад, їхніх виконавчих органів та посадових осіб, поглиблюючи співпрацю — а подекуди й залежність — від державних інституцій та військових адміністрацій.

Баланс між автономією місцевого самоврядування та зростаючим державним контролем у кризових умовах стає ключовим викликом. З одного боку, громади потребують гнучкості у прийнятті оперативних рішень, що дозволяє максимально ефективно реагувати на локальні потреби та ризики. З іншого боку, централізація повноважень, обумовлена воєнною необхідністю, підсилює ролі держави у визначальних для безпеки сферах, що може обмежувати повноваження місцевих органів.

У цьому контексті виникає потреба у ґрунтовному аналізі того, як у період воєнного стану трансформуються власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування, які механізми контролю застосовує держава та де пролягатиме межа допустимого втручання в автономію громад.

Правове регулювання діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні Конституції України, базового законодавства про

місцеве самоврядування та спеціальних актів, що встановлюють режим особливого періоду. Конституція України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення, а також гарантує організаційну, матеріальну та фінансову автономію ОМС. Однак введення воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» створює окрему правову рамку, яка може коригувати або тимчасово обмежувати реалізацію цих гарантій.

Базовим документом для визначення компетенції місцевих рад залишається Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який розмежовує власні та делеговані повноваження. Проте в умовах воєнного стану деякі норми цього Закону застосовуються з урахуванням спеціальних обмежень і підвищених вимог до координації з органами державної влади та військовими адміністраціями. Зокрема, окреслюються окремі сфери, де автономія ОМС звужується: це стосується безпеки, мобілізаційної роботи, управління критичною інфраструктурою, використання бюджетних ресурсів та земельних відносин.

Особливу роль відіграють військові адміністрації, утворені відповідно до законодавства у територіальних громадах, де існує пряма загроза життю та безпеці населення або де органи місцевого самоврядування не можуть здійснювати свої повноваження у повному обсязі. На них покладаються додаткові управлінські функції, включно з можливістю прийняття рішень, що зазвичай належать до компетенції місцевих рад або їхніх виконавчих органів. Це створює особливий режим співіснування двох владних вертикалей: місцевої та військової.

Постанови Уряду, рішення Ради національної безпеки і оборони, Укази Президента, а також нормативні акти центральних органів виконавчої влади формують деталізований набір інструментів для регулювання діяльності громад. Вони стосуються організації мобілізації, евакуаційних заходів, управління ресурсами, забезпечення оборонних потреб, цивільного захисту, залучення міжнародної допомоги та підтримання критичної інфраструктури.

У період воєнного стану реалізація власних та делегованих повноважень органами місцевого самоврядування (ОМС) зазнає суттєвих змін, зумовлених необхідністю швидкого реагування на загрози, забезпечення безпеки населення та координації управлінських рішень із державними структурами. Хоча базове розмежування компетенції, встановлене Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», формально залишається чинним, фактична практика його застосування адаптується до умов особливого правового режиму.

У таблиці 1 розглянуто трансформація та обмеження власних та делегованих повноважень.

Таблиця 1

**Зміни у реалізації власних та делегованих повноважень ОМС
у період воєнного стану**

Тип повноважень	Звичайні умови	Воєнний стан: трансформація	Обмеження / особливості
Власні повноваження	Розвиток громади, управління майном, місцеві програми, благоустрій, ЖКГ	Фокус на безпеці, укриттях, логістиці, евакуації; прискорене прийняття рішень	Обмеження містобудівних рішень, земельних операцій, капітальних видатків; посилення контролю
Бюджетні питання	Самостійне планування та розподіл коштів	Пріоритет оборонних і критичних видатків	Заборона/обмеження деяких інвестицій; погодження ключових витрат
Соціальний захист (делеговані)	Виконання державних програм через ОМС	Різке збільшення навантаження (ВПО, гуманітарна допомога)	Посилений державний контроль, обов'язкова координація з органами влади

Тип повноважень	Звичайні умови	Воєнний стан: трансформація	Обмеження / особливості
Оборона та мобілізація (делеговані)	Формально визначені функції, виконується під держконтролем	Посилення відповідальності громад за облік ресурсів, підтримку ЗСУ	Пріоритет державних рішень над місцевими; втручання військових адміністрацій
Управління інфраструктурою	Розвиток і підтримка об'єктів на розсуд громади	Спрямованість рішень на стабільність критичної інфраструктури	Державні інструкції та обмеження на зміни

У період воєнного стану система державного контролю над діяльністю органів місцевого самоврядування (ОМС) зазнає істотного посилення. Це зумовлено необхідністю забезпечення національної безпеки, узгодженості управлінських рішень та уникнення дій, які можуть призвести до дестабілізації ситуації в громадах. Характер контролю змінюється як у змістовому, так і в інституційному вимірі, формуючи особливі механізми взаємодії між місцевими органами влади та державою.

У громадах, де створено військові адміністрації, вони стають ключовим інструментом державного впливу. Їхні повноваження дозволяють: перебирати частину функцій місцевих рад або виконкомів у разі неможливості їх повноцінної роботи; зупиняти або коригувати рішення місцевих органів, якщо вони створюють ризики для оборони чи безпеки; видавати обов'язкові до виконання розпорядження, що мають пріоритет над актами ОМС.

Це створює тимчасову модель дуалізму управління, де місцеве самоврядування зберігається, але здійснюється під посиленням державним контролем.

Міністерства, служби та агентства отримують розширені повноваження щодо: координації дій ОМС у сфері цивільного захисту, мобілізації та евакуації; моніторингу виконання делегованих повноважень, особливо у соціальній сфері та в управлінні критичною інфраструктурою; нормативного регулювання, яке встановлює спеціальні процедури чи обмеження для органів місцевої влади (наприклад, щодо будівництва, використання надр, земельних рішень).

Державні органи можуть у прискореному порядку затверджувати чи блокувати рішення громад, якщо вони мають стратегічне значення.

У воєнних умовах держава здійснює жорсткіший контроль над бюджетною політикою ОМС, а саме: обмежується здійснення капітальних видатків та реалізація великих інфраструктурних проєктів, які не пов'язані з обороною або підтримкою критичних послуг; посилюється контроль за цільовим використанням субвенцій та гуманітарних ресурсів; впроваджуються вимоги до погодження окремих видатків із військовими адміністраціями або Міністерством фінансів.

Фінансові рішення повинні відповідати загальнодержавним пріоритетам — оборона, безпека, гуманітарна підтримка, стабільність критичної інфраструктури.

У воєнний період мобілізаційна робота стає одним із найбільш контрольованих напрямів: держава встановлює чіткі правила ведення обліку ресурсів, транспорту, комунального майна, необхідних для оборонних потреб; ОМС зобов'язані виконувати завдання територіальної оборони, рішення командування та інструкції військових адміністрацій; будь-які дії, що можуть ускладнити мобілізацію або логістику військових підрозділів, підлягають негайному коригуванню. Це означає посилене втручання держави у сферу, що зазвичай має спільну компетенцію.

Окремі сфери діяльності громад отримують особливо високий рівень контролю: земельні відносини — обмеження на приватизацію, відчуження, зміни цільового призначення; містобудування — особливі умови проведення експертиз, обмеження нових будівництв;

комунальне майно та інфраструктура — регулювання тарифів, заборона на відключення критичних об'єктів; інформаційна політика та публічні комунікації — вимоги до координації повідомлень, заборона поширення даних, що становлять ризик.

Усі рішення громад у цих сферах мають проходити перевірку на відповідність вимогам безпеки.

Посилений контроль не означає ліквідації місцевого самоврядування, але зменшується дискреція у багатьох сферах управління, зростає кількість рішень, які потребують погодження з центральними органами влади чи військовими адміністраціями, збільшується відповідальність посадових осіб за невиконання державних директив, особливо в оборонних питаннях.

Фактично формується режим «обмеженої автономії», де більшість локальних рішень проходять через фільтр державної безпеки.

У період воєнного стану питання збалансування автономії органів місцевого самоврядування (ОМС) та державного контролю набуває стратегічного значення. Надмірна централізація може призвести до втрати гнучкості та ефективності на рівні громади, тоді як надмірна децентралізація в умовах небезпеки може загрожувати стабільності системи державного управління. Тому пріоритетом стає пошук оптимальної моделі взаємодії.

По-перше, важливо забезпечити чітку нормативну визначеність повноважень військових адміністрацій, особливо у частині їхніх відносин із місцевими радами та виконавчими органами. Це дозволить уникнути дублювання функцій, суперечливих рішень та управлінського вакууму.

По-друге, необхідне вдосконалення механізмів зворотного зв'язку між державними та місцевими органами, зокрема через цифрові інструменти управління, аналітичні платформи та стандартизовані процедури обміну інформацією. Це підсилить оперативність та прозорість прийняття рішень.

По-третє, перспективною є зміна підходів до бюджетування в умовах ризиків, що має передбачати більшу гнучкість місцевих бюджетів, формування резервних фондів та механізмів оперативного перерозподілу ресурсів. Держава може встановити базові рамки, але громади мають зберегти можливість самостійного вибору пріоритетів.

По-четверте, необхідно посилити підготовку кадрів — як місцевих посадовців, так і представників військових адміністрацій — щодо управління в умовах криз. Професійність персоналу значною мірою визначає успішність реалізації повноважень та зниження управлінських ризиків.

По-п'яте, у перспективі після завершення війни важливим стане переосмислення моделі державного нагляду: визначення меж втручання, створення дієвих механізмів співпраці та відновлення повноцінної автономії громад там, де її тимчасово обмежено.

Таким чином, стратегічна мета полягає у формуванні збалансованої системи взаємодії, у якій повноваження ОМС залишаються достатніми для ефективного управління, але водночас інтегрованими у загальнодержавну систему безпеки.

Умови воєнного стану висувають до органів місцевого самоврядування безпрецедентні вимоги щодо швидкості, відповідальності та узгодженості управлінських рішень. Аналіз їхніх повноважень свідчить про суттєву трансформацію як власних, так і делегованих функцій — з акцентом на безпеку, цивільний захист та забезпечення життєдіяльності населення.

Державний контроль у цей період закономірно посилюється, охоплюючи бюджетну політику, мобілізаційну підготовку, управління критичною інфраструктурою та чутливі сфери місцевого розвитку. Водночас місцеве самоврядування зберігає ключову роль у забезпеченні повсякденних потреб громад, демонструючи адаптивність і здатність діяти у надзвичайних умовах.

Сучасна практика показує, що ефективність управління залежить від дотримання балансу між автономією громад і державним регулюванням. Там, де такий баланс досягнуто, забезпечується сталість управлінських процесів, мінімізуються ризики управлінського хаосу та зміцнюється спроможність громад до опору та відновлення.

Отже, система місцевого самоврядування продовжує працювати як ключовий елемент публічної влади навіть у найскладніших умовах. У перспективі необхідним стане перегляд нормативної бази та управлінських практик з урахуванням досвіду, набутого під час війни, з метою підвищення стійкості, чіткості розмежування повноважень і здатності держави та громад діяти узгоджено перед зовнішніми та внутрішніми викликами.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
4. Шевченко О. В. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та трансформації. *Право України*. 2022. № 12. С. 45–56.
5. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні : монографія. Київ : Юридична думка, 2018. 368 с.

УДК 378:316

НАУКОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЛЯ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕПУТАЦІЇ ЗВО

Завадських Г. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

<https://orcid.org/0000-0002-3240-3870>

Наукова репутация ЗВО виступає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на рівень його глобального визнання, конкурентоспроможності та інституційного розвитку. У сучасних умовах інтернаціоналізації вищої освіти та інтеграції в європейський і світовий науково-освітній простір, академічна репутация стає тим чинником, який визначає не лише позицію університету у міжнародних рейтингах, а й відкриває можливості для залучення фінансування, участі в спільних дослідницьких проєктах, академічної мобільності, реалізації освітніх програм подвійного дипломування та інтеграції в глобальні освітні мережі. Наукова активність, виражена у вигляді публікацій у рецензованих міжнародних виданнях, участі у грантових конкурсах, міжнародному партнерстві та цитованості дослідників, формує імідж університету як осередку генерації знань і новаторства [1].

Особливо актуальним це є для Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, який у межах власної стратегії інтернаціоналізації активно вибудовує політику відкритості до міжнародної академічної спільноти та прагне інтеграції у глобальні наукові процеси. Важливою віхою на цьому шляху стала перша участь ТДАТУ у міжнародному рейтингу Times Higher Education Impact Rankings, який оцінює університети за рівнем досягнення Цілей сталого розвитку. Цей крок має стратегічне значення як інструмент публічної демонстрації зобов'язань університету перед суспільством, його екологічної відповідальності та соціального партнерства [2]. Участь у рейтингу засвідчує прагнення університету не лише відповідати світовим стандартам, а й формувати власну репутацию через прозорість, сталість і етичні принципи управління.

Підготовка звіту для Impact Rankings базувалася на аналізі даних з офіційного сайту ТДАТУ, а також зовнішніх джерел, соціальних мереж і цифрових платформ. Такий підхід