3. Гончарук Г. Актуальні питання формування кадрового потенціалу науково-технічного підрозділу СБУ. *Державна безпека України в умовах російської агресії: актуальні питання експертно-криміналістичного та науково-технічного забезпечення:* збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції: (Київ, 22 серпня 2023 р.). Київ : Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України. 2023. С. 29–32.

4. Проєкт Закону про внесення змін до Закону України «Про Службу безпеки України» щодо удосконалення організаційно-правових засад діяльності Служби безпеки України : проєкт Закону 3196-д від 26.10.2020 р. *Веб-портал: LIGA360.* 2020. URL: https://ips.ligazakon.net/document/ji03486x?an=3.

5. Стратегія розвитку Служби безпеки України на 2025-2030 роки. Служба безпеки України. 2026. 20 с.

DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-670-9-24

ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

Клімова Світлана Миколаївна
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри права, національної безпеки
та європейської інтеграції,
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків, Україна

Ефективність державної служби безпосередньо пов’язана зі спроможністю керівника організовувати роботу, перевіряти виконання поставлених завдань і забезпечувати службову дисципліну. Водночас службова ієрархія не створює необмеженого права на втручання у професійну діяльність підпорядкованого державного службовця. Вихідною межею такого впливу є конституційна вимога діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачених Конституцією і законами України [1].

Контроль у системі державної служби доцільно розглядати як систематичну управлінську діяльність компетентного суб’єкта щодо спостереження, перевірки та оцінювання виконання державними

службовцями посадових обов'язків, законних наказів і доручень, а також вимог виконавської та службової дисципліни. Його метою є належне функціонування державного органу, а допустимий обсяг контролю є похідним від нормативно визначеної компетенції конкретного суб'єкта управління [2].

Принципове значення має розмежування між керівником державного органу, керівником державної служби та безпосереднім керівником. Їхня функціональна близькість не означає тотожності повноважень. Керівник державного органу здійснює загальне керівництво відповідно до спеціального законодавства; керівник державної служби організовує роботу державних службовців і контролює їхню виконавську та службову дисципліну; безпосередній керівник здійснює найбільш інтенсивний повсякденний контроль за виконанням конкретних завдань [2].

З урахуванням функціонального призначення управлінських дій можна виокремити шість основних форм реалізації контрольних повноважень керівника. Перша – поточний контроль виконання посадових обов'язків, що охоплює перевірку своєчасності, повноти та якості виконання службових завдань. Друга – контроль виконання наказів, доручень та управлінських рішень. Його правомірність нерозривно пов'язана із законністю самого наказу або доручення, адже службове підпорядкування не означає безумовності управлінської влади [2].

Третьою формою є оцінювання результатів службової діяльності. Воно має формалізований характер і здійснюється з метою визначення результативності, ефективності та якості виконання поставлених завдань. Оскільки результати оцінювання здатні впливати на подальше проходження державної служби, особливого значення набувають об'єктивність, належне мотивування та дотримання встановленої процедури [2; 3].

Шоста форма – контроль як передумова застосування формалізованих процедур реагування на можливе службове порушення. Виявлення ознак дисциплінарного проступку під час поточного контролю не означає автоматичного встановлення вини службовця. Подальші дії повинні здійснюватися за спеціальною дисциплінарною процедурою, яка забезпечує процесуальні гарантії особи [2; 4]. Використання звичайних контрольних інструментів для фактичного покарання або обходу дисциплінарної процедури є юридично неприпустимим.

Отже, для оцінки конкретного контрольного заходу доцільно застосовувати принцип функціонально-компетенційної відповідності: контроль має здійснювати належний суб'єкт, щодо питання в межах його компетенції, для нормативно визначеної службової мети та у формі й за процедурою, допустимими для відповідного виду управлінського впливу.

Ключовою категорією дослідження є контрольна дискреція керівника. Вона означає нормативно обмежений простір вибору між кількома правомірними варіантами здійснення контрольного повноваження. Дискреція необхідна, оскільки закон не може наперед визначити інтенсивність контролю в кожній службовій ситуації. Однак свобода управлінського вибору не є свободою від права. Закон України «Про адміністративну процедуру» закріплює орієнтири законності, обґрунтованості, неупередженості та пропорційності, які мають значення і для осмислення внутрішніх службових відносин [5].

Межі контрольної дискреції утворюють сукупність взаємопов'язаних вимог. До них належать: законність; компетенційність; належна службова мета; фактична та правова обґрунтованість; пропорційність; неупередженість; рівність і недискримінація; дотримання належної процедури; гарантія бути вислуханим у випадках, коли контрольний захід здатний спричинити несприятливі наслідки; заборона прихованого дисциплінарного покарання. У сукупності ці вимоги переводять оцінку контролю з формального питання про наявність повноваження до аналізу того, як саме це повноваження використано.

Для встановлення виходу керівника за межі контрольних повноважень запропоновано 8 критеріїв. Компетенційний критерій з'ясовує, чи мав конкретний суб'єкт право застосовувати відповідний захід. Цільовий – чи переслідував захід належну службову мету. Фактичний – чи існували достатні обставини для посиленого або персоналізованого контролю. Критерій пропорційності передбачає співвідношення інтенсивності втручання та характеру службової потреби.

Критерій рівності та неупередженості спрямований на виявлення невиправдано вибіркового ставлення до окремого службовця. Процедурний критерій вимагає дотримання встановленого порядку. Мотиваційний критерій оцінює достатність пояснення причин і способів контролю. Карально-підмінний критерій дозволяє встановити, чи не перетворено організаційний контроль на фактичне покарання без застосування передбаченої законом дисциплінарної процедури [2; 4].

Звідси випливає правило підвищеного обґрунтування: чим інтенсивнішим, вибірковішим і потенційно несприятливішим для конкретного державного службовця є контрольний захід, тим переконливішими мають бути його фактичні підстави, належна службова мета та мотиви його застосування.

Для практичного розмежування допустимого та неправомірного управлінського впливу запропоновано триступеневу модель: «правомірний контроль – надмірний контроль – контроль карального характеру». Правомірний контроль відповідає компетенції, меті, фактичним підставам, вимогам пропорційності та процедурі. Надмірний

контроль формально може здійснюватися в межах компетенції, однак характеризується недостатньо обґрунтованою інтенсивністю, вибірковістю або непропорційністю. Контроль карального характеру означає функціональну трансформацію організаційного повноваження у засіб фактичного покарання чи тиску поза дисциплінарною процедурою.

Запропонована модель підзвітної контрольної дискреції виходить із того, що керівник може обирати між декількома правомірними способами реалізації контрольного повноваження, проте цей вибір обмежується компетенцією, належною метою, обґрунтованістю, пропорційністю, неупередженістю, рівністю та процедурними гарантіями. Управлінський вибір має бути придатним для внутрішньої та судової перевірки, а отже, достатньо мотивованим і документованим.

Таким чином, правові межі контролю мають забезпечувати баланс між ефективністю державного управління, підтриманням службової дисципліни та правовим захистом державного службовця. Підзвітність контрольної дискреції – не обмеження ефективного керівництва, а передумова законного, передбачуваного та належно обґрунтованого управлінського впливу.

Література:

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 17.09.2026).

2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 17.09.2026).

3. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text (дата звернення: 17.09.2026).

4. Аніщенко Т. С. Про дотримання стандартів юридичної відповідальності під час організації процесуального порядку притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців. *Нове українське право*. 2022. Вип. 6, т. 1. С. 9–22. DOI: 10.51989/NUL.2022.6.1.1.

5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 15. Ст. 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text (дата звернення: 17.09.2026).

6. Огляд судової практики Верховного Суду у справах щодо державної служби (проходження державної служби): рішення, внесені до ЄДРСР за період з 2019 року по березень 2026 року / упоряд. Управління аналітичної та правової роботи Касаційного адміністративного суду Департаменту аналітичної та правової роботи Апарату Верховного Суду. Київ, 2026. 34 с. URL: https://strapi.supreme.court.gov.ua/uploads/Oglyad_Prohod_derzh_slyzhbu_2019_03_2026_10b5cf1ef1.pdf (дата звернення: 17.09.2026).

DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-670-9-25

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ КОРУПЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ВОЄННОГО ЧАСУ: КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ПРОТИДІЇ[1]

Клочко Альона Миколаївна
доктор юридичних наук, професор,
провідний науковий співробітник,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

Значення цифрових технологій, що містять елементи штучного інтелекту (далі – ШІ), динамічно зростає в умовах комплексного розвитку суспільних відносин, поглиблення процесів цифровізації та появи нових викликів і загроз, зумовлених трансформаційним характером сучасної злочинності. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах дії проаового режиму воєнного стану, коли масштабні зміни у функціонуванні державних інституцій, перерозподіл бюджетних ресурсів, збільшення обсягів оборонних і публічних закупівель, спрощення окремих адміністративних процедур та прискорена цифровізація публічного управління спричиняють не лише модернізацію механізмів державного управління, а й трансформацію корупційних ризиків. Воєнний стан формує специфічне середовище, у якому традиційні корупційні практики можуть поєднуватися з новітніми цифровими технологіями. Використання ШІ здатне змінювати способи підготовки, вчинення та приховування

[1] Публікація підготовлена в рамках проекту «Трансформація корупційних ризиків в умовах воєнного стану: цифровізація, кримінально-правові механізми та євроінтеграційні перспективи » № 0126U004105 від 10.06.2026р.