



DOI 10.37491/UNZ.108.9  
УДК 346.9:349.2:351.86



Людмила ТАРАНЕНКО<sup>1</sup>, Надія ЧУДИК-БІЛОУСОВА<sup>2</sup>

## ЮРИДИЧНИЙ СУПРОВІД ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

*Досліджено організаційно-правові аспекти юридичного супроводу діяльності операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність переосмислення традиційного розуміння юридичного супроводу як сукупності консультативних, договірних, претензійно-позовних і представницьких функцій юридичної служби. Встановлено, що в умовах воєнного стану юридичний супровід набуває системного та превентивного характеру і має бути спрямований не лише на забезпечення законності господарської діяльності, а й на підтримання безперервності функціонування підприємства, своєчасне виявлення та мінімізацію правових ризиків. Проаналізовано особливості правового забезпечення кадрової діяльності операторів критичної інфраструктури, зокрема організації праці в умовах підвищених безпекових ризиків, локального нормативного регулювання, бронювання військовозобов'язаних працівників, а також працевлаштування ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Досліджено роль юридичної служби в договірній роботі, проведенні юридичної експертизи господарських договорів,*

<sup>1</sup> кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри трудового, земельного та господарського права, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, [l\\_taranenko@univer.km.ua](mailto:l_taranenko@univer.km.ua), <https://orcid.org/0000-0003-0357-2891>.

<sup>2</sup> кандидатка юридичних наук, доцентка, завідувачка кафедри соціального забезпечення, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, [chudyk.bilousova@gmail.com](mailto:chudyk.bilousova@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-2248-8575>.



*правовому супроводі публічних закупівель та перевірці контрагентів. Обґрунтовано доцільність інтеграції юридичної функції до загальної системи управління правовими ризиками та її взаємодії із системою корпоративного управління підприємства. Запропоновано розглядати правову стійкість оператора критичної інфраструктури як його здатність забезпечувати безперервність діяльності шляхом своєчасного виявлення, оцінки та мінімізації правових ризиків, адаптації внутрішніх процедур до змін законодавства та забезпечення належного правового оформлення управлінських рішень. Запропоновано авторську модель юридичного супроводу, що включає правовий моніторинг, правову профілактику, юридичний комплаєнс, управління правовими ризиками та правове забезпечення безперервності діяльності. Обґрунтовано, що впровадження такої моделі сприятиме підвищенню правової стійкості операторів критичної інфраструктури та ефективності їх функціонування в умовах воєнного стану.*

**Ключові слова:** критична інфраструктура, юридичний супровід, юридична служба, воєнний стан, правові ризики, кадрове забезпечення, договірна робота, публічні закупівлі, працевлаштування.

**Постановка проблеми.** Функціонування операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану є одним із ключових чинників забезпечення національної безпеки, обороноздатності держави та безперервного задоволення життєво важливих потреб населення. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації (РФ) проти України суттєво змінила умови здійснення господарської діяльності операторами критичної інфраструктури, обумовивши необхідність їх постійної адаптації до нових безпекових, економічних і правових викликів. У сучасних умовах ефективність функціонування таких суб'єктів залежить не лише від наявності матеріально-технічних ресурсів чи кадрового потенціалу, а й від здатності своєчасно реагувати на зміни законодавства, мінімізувати правові ризики, виконувати покладені на них у встановленому законодавством порядку мобілізаційні завдання, забезпечувати правомірне бронювання військовозобов'язаних працівників, дотримуватися вимог законодавства у сфері публічних закупівель, забезпечувати працевлаштування визначених законодавством категорій осіб та підтримувати безперервність господарської діяльності. За таких умов істотно зростає роль юридичної функції підприємства, яка поступово трансформується з діяльності, що здійснюється переважно в межах договірної, претензійно-позовної та консультативної роботи, у важливий елемент правового забезпечення управління ризиками, корпоративного управління та підтримання правової стійкості суб'єкта господарювання.

Це зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення змісту юридичного супроводу діяльності операторів критичної інфраструктури, визначення його функціонального призначення та вироблення сучасних підходів до організації юридичної діяльності в умовах воєнного стану.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження критичної інфраструктури в Україні охоплюють переважно окремі правові та функціональні аспекти її захисту і функціонування. Зокрема, Д. В. Лубінець зосереджується на трудових принципах соціального захисту працівників критичної інфраструктури, що дає підстави враховувати кадровий компонент юридичного супроводу не лише крізь призму формального дотримання трудового законодавства, а й у контексті забезпечення соціально безпечних умов праці [1].

С. Г. Гордієнко та І. М. Доронін досліджують інформаційно-правові аспекти захисту критичної інфраструктури, акцентуючи увагу на правовому регулюванні інформації, доступу до неї та її захисту [2]. В. О. Тімашов та Р. О. Ярова аналізують правові механізми захисту енергетичної інфраструктури від воєнних та інших загроз [3]. Отже, в українських працях сформовано важливі підходи до окремих складових проблеми — трудової, інформаційної та енергетичної безпеки, однак вони не формують цілісної моделі саме юридичного супроводу оператора критичної інфраструктури як постійної управлінської функції в умовах воєнного стану. У зарубіжних дослідженнях додатково простежується важлива для цього дослідження тенденція — зміщення акценту від захисту критичної інфраструктури до забезпечення стійкості критичних суб'єктів.

К. Пурсіайнен (С. Pursiainen) і Е. Кюттома (Е. Kytömaa) аналізують перехід європейської політики від концепції захисту критичної інфраструктури до концепції стійкості критичних суб'єктів [4]. Д. Рехак та співавтори (D. Rehak at al.) розглядають оцінювання стійкості критичних суб'єктів як окреме завдання, що потребує врахування організаційних і функціональних складових [5]. М. Б. Метцгер (М. В. Metzger) розглядає управління правовими ризиками у взаємозв'язку з належним управлінням [6]. Х. Хассел (Н. Hassel) та А. Седергрєн (А. Cedergren) розширюють підхід до управління безперервністю діяльності на багатосуб'єктний контекст, що є особливо важливим для критичної інфраструктури через взаємозалежність її учасників [7]. С. Е. Галайтсі та співавтори (S. E. Galaitsi et al.) розмежовують управління безперервністю діяльності, операційну та організаційну стійкість, що дає змогу уникати їх ототожнення [8].

Порівняння зазначених підходів дає підстави зробити висновок, що в науковій літературі окремо вже сформовані теоретичні засади стійкості управління правовими ризиками для суб'єктів критичної інфраструктури та забезпечення безперервності діяльності. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання про те, яким чином ці підходи можуть бути поєднані саме в межах юридичної функції оператора критичної інфраструктури та перетворені на систему щоденних правових процедур. Саме ця невирішена частина проблеми визначає напрям подальшого дослідження: обґрунтувати системний, превентивний і ризик-орієнтований характер юридичного супроводу та запропонувати його авторську функціональну модель, орієнтовану не лише на дотримання законодавства, а й на підтримання правової стійкості та безперервності діяльності оператора.



**Метою статті** є визначення поняття, структури та особливостей юридичного супроводу діяльності операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану, обґрунтування його системного, превентивного та ризик-орієнтованого характеру, а також розроблення авторської моделі юридичного супроводу, спрямованої на забезпечення правової стійкості та безперервності діяльності таких суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запровадження воєнного стану в Україні суттєво трансформувало правові підходи до організації діяльності суб'єктів господарювання, які забезпечують безперервне функціонування держави та задоволення базових потреб населення. Особливого значення набули суб'єкти критичної інфраструктури, від безперервності роботи яких залежить енергетична безпека, функціонування систем охорони здоров'я, транспортного сполучення, зв'язку, соціального забезпечення, банківської системи, поштового зв'язку та інших життєво важливих сфер. Конституційною основою функціонування системи захисту критичної інфраструктури є положення ст. 17 Конституції України [9], відповідно до яких захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки належать до найважливіших функцій держави. Водночас п. 17 ч. 1 ст. 92 Конституції України закріплює, що лише законами України визначаються основи національної безпеки, що забезпечує конституційні засади нормативного регулювання функціонування та захисту критичної інфраструктури [9].

Саме на виконання зазначених конституційних положень було сформовано спеціальне законодавство у сфері захисту критичної інфраструктури, центральне місце в якому займає Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16 листопада 2021 р. № 1882–ІХ [10]. В умовах повномасштабної збройної агресії РФ діяльність таких суб'єктів супроводжується постійним впливом надзвичайних факторів, серед яких — фізичне знищення виробничих потужностей, перебої в логістичних ланцюгах, дефіцит трудових ресурсів унаслідок мобілізації, необхідність релокації підприємств, організація роботи на територіях, наближених до районів ведення бойових дій, а також необхідність оперативного реагування на постійні зміни законодавства. За таких умов юридичний супровід перестає виконувати лише консультативну функцію та перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення стабільності економічної діяльності підприємства. При цьому правовий режим діяльності таких суб'єктів визначається також Законом України «Про правовий режим воєнного стану», який передбачає можливість запровадження спеціальних режимів роботи підприємств, використання їх виробничих потужностей в інтересах оборони держави, а також встановлення додаткових обов'язків щодо забезпечення функціонування критично важливих об'єктів [11].

Традиційно юридичний супровід економічної діяльності розглядається як сукупність організаційних, правових, консультаційних, контрольних та представницьких заходів, спрямованих на забезпечення законності діяльності суб'єкта господарювання, захист його майнових інтересів, попе-



редження правових ризиків та ефективне застосування законодавства. Водночас в умовах воєнного стану зміст цієї діяльності значно розширився. Нормативну основу юридичного супроводу діяльності операторів критичної інфраструктури поряд із Цивільним кодексом України [12] та спеціальним законодавством становлять Закони України «Про критичну інфраструктуру» [10], «Про правовий режим воєнного стану» [11], «Про національну безпеку України» [13], «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [14], а також інші нормативно-правові акти, що регламентують функціонування суб'єктів критичної інфраструктури, виконання мобілізаційних завдань, забезпечення обороноздатності держави та безперервності надання суспільно важливих послуг. У своїй сукупності вони формують комплексне правове регулювання діяльності оператора критичної інфраструктури в умовах воєнного стану та визначають особливості юридичного супроводу управлінських, договірних, кадрових і майнових відносин операторів критичної інфраструктури.

Окремо слід враховувати зміну нормативної основи регулювання діяльності юридичних осіб у 2025 році. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09 січня 2025 р. № 4196–ІХ (далі — Закон № 4196–ІХ) [15] встановив особливості правового регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм та об'єднань юридичних осіб у перехідний період. Відповідно до ст. 17 Закону № 4196–ІХ з дня введення його в дію, тобто з 28 серпня 2025 р., Господарський кодекс України втратив чинність. У зв'язку з цим договірні, майнові та організаційні відносини операторів критичної інфраструктури мають регулюватися з урахуванням положень Цивільного кодексу України, спеціального законодавства у сфері критичної інфраструктури, інших законів України та у випадках, передбачених Законом № 4196–ІХ, його положень [15].

На нашу думку, юридичний супровід діяльності операторів критичної інфраструктури доцільно визначати як системну професійну діяльність юридичної функції підприємства, спрямовану на забезпечення безперервності його функціонування шляхом комплексного правового забезпечення управлінських, кадрових, договірних, мобілізаційних, закупівельних, інформаційно-правових та інших процесів, пов'язаних зі здійсненням господарської діяльності, своєчасного виявлення та мінімізації правових ризиків, а також забезпечення неухильного дотримання вимог законодавства в умовах воєнного стану. Саме поняття «юридична функція» охоплює правове забезпечення діяльності підприємства, незалежно від організаційної форми його здійснення — юридичним департаментом, відділом, окремим юрисконсультантом чи зовнішнім правником. Хоча оператор критичної інфраструктури не зобов'язаний створювати окремий структурний підрозділ із назвою «юридична служба». Тому використання терміна «юридична служба» означає організаційну форму реалізації юридичної функції, а не обов'язковий елемент структури підприємства. Запропоноване визначення, на відміну від традиційного розуміння юридичного супроводу як



правового обслуговування господарської діяльності підприємства, відображає його превентивний та інтегрований характер.

Юридична функція не повинна обмежуватися виконанням традиційних завдань правової експертизи документів, договірної та претензійно-позовної роботи й представництва інтересів підприємства. В умовах воєнного стану доцільним є залучення правників до підготовки управлінських рішень ще до початку їх реалізації, зокрема для перевірки відповідності рішень законодавству, оцінки правових ризиків, прогнозування юридичних наслідків та визначення правових механізмів їх мінімізації. Такий підхід засвідчує про розвиток юридичної функції відповідно до сучасних потреб оператора критичної інфраструктури, без розширення повноважень юридичної служби за рахунок функцій інших структурних підрозділів. Особливістю діяльності операторів критичної інфраструктури є необхідність одночасного дотримання вимог значної кількості нормативно-правових актів, що регулюють різні сфери суспільних відносин.

Так, поряд із нормами цивільного та трудового законодавства застосовуються положення законодавства про критичну інфраструктуру, правовий режим воєнного стану, національну безпеку, мобілізаційну підготовку та мобілізацію, оборону держави, публічні закупівлі, охорону праці, соціальний захист окремих категорій громадян, а також численні підзаконні нормативно-правові акти. Особливе місце серед них займає постанова Кабінету Міністрів України від 09 жовтня 2020 р. № 1109 «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» [16], якою затверджено Порядок віднесення об'єктів до критичної інфраструктури, Методику категоризації об'єктів критичної інфраструктури та перелік секторів критичної інфраструктури, що забезпечують практичну реалізацію положень Закону України «Про критичну інфраструктуру» [10]. Практика формування секторальних переліків засвідчує про значимість процедур ідентифікації та категоризації об'єктів критичної інфраструктури. Зокрема, у секторі правосуддя Державною судовою адміністрацією України створено робочу групу з ідентифікації та категоризації об'єктів критичної інфраструктури з метою проведення відповідних процедур та підготовки секторального переліку об'єктів критичної інфраструктури.

Це підтверджує процедурний характер віднесення конкретного об'єкта до критичної інфраструктури та необхідність проведення його ідентифікації і категоризації відповідно до встановлених нормативними актами процедур. Відповідно до Порядку віднесення об'єктів до критичної інфраструктури, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 жовтня 2020 р. № 1109, секторальні органи у сфері захисту критичної інфраструктури ідентифікують об'єкти відповідних секторів. Їхня категоризація здійснюється секторальним органом спільно з оператором критичної інфраструктури [16]. Для сектору правосуддя секторальним органом у сфері захисту критичної інфраструктури визначено Державну судову адміністрацію України.

У зв'язку з цим діяльність юридичної служби набуває ознак комплаєнс-орієнтованого правового забезпечення, основним завданням якого



є забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, своєчасне виявлення потенційних юридичних ризиків і розроблення правових механізмів їх мінімізації. На відміну від реагування на вже вчинені порушення, такий підхід передбачає правовий аналіз управлінських рішень на стадії їх підготовки, оцінку можливих юридичних наслідків їх реалізації та вироблення правових рекомендацій щодо недопущення порушень законодавства. Окремі правові позиції Верховного Суду щодо виконання договірних зобов'язань в умовах воєнного стану акцентують увагу на необхідності встановлення зв'язку між обставинами, на які посилається сторона, та неможливістю виконання конкретного зобов'язання, а також їх підтвердження належними доказами. Саме тому ефективність функціонування операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів та кадрового потенціалу, а й від належної організації юридичного супроводу, який спрямований на забезпечення законності діяльності підприємства, правової визначеності управлінських процесів, своєчасної адаптації внутрішніх процедур до змін законодавства та підтримання правової стійкості суб'єкта критичної інфраструктури.

Однією з найбільш вразливих сфер функціонування операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану є кадрове забезпечення. Ускладнення кадрового забезпечення пов'язане, зокрема, з мобілізацією працівників, вимушеним переміщенням населення, пошкодженням виробничої інфраструктури, зміною місця провадження господарської діяльності та необхідністю залучення нових категорій працівників. За таких умов зростає роль юридичної служби у правовому забезпеченні кадрової політики підприємства. Її завдання полягає не лише в перевірці відповідності окремих кадрових рішень вимогам законодавства, а й у своєчасному виявленні правових ризиків, пов'язаних з організацією праці, мобілізаційними процесами, зміною умов трудових відносин та працевлаштуванням окремих категорій працівників.

На відміну від моделі, за якої юридична служба переважно здійснює правову експертизу вже підготовлених кадрових документів, в умовах воєнного стану зростає значення її участі у правовому забезпеченні кадрових рішень. Це зумовлено тим, що значна частина кадрових рішень потребує врахування спеціального трудового законодавства, яке зазнає змін і потребує постійного правового моніторингу. Д. В. Лубінець, досліджуючи трудові принципи правового механізму соціального захисту працівників критичної інфраструктури, виокремлює, зокрема, принципи гідної праці, розвитку людського капіталу, соціальної безпеки працівника та його сім'ї, а також гармонійної стабільності трудових відносин [9, с. 450]. З огляду на це, кадровий юридичний супровід діяльності оператора критичної інфраструктури недоцільно зводити лише до перевірки правильності оформлення окремих кадрових документів.

Він має охоплювати правову організацію трудових відносин і своєчасне виявлення правових ризиків, що можуть вплинути на належне виконання працівниками трудових функцій. Першочерговим напрямом діяльності юридичної служби є забезпечення правомірності організації праці



працівників, які виконують трудові функції на територіях можливих або активних бойових дій чи в інших умовах підвищеної небезпеки. Особливого значення це набуває для операторів об'єктів критичної інфраструктури у відповідних секторах, діяльність яких пов'язана із забезпеченням безперервності функціонування життєво важливих систем. За таких умов юридичний супровід кадрових рішень має здійснюватися з урахуванням вимог Кодексу законів про працю України [10], Закону України «Про охорону праці» [11], а також спеціальних правил організації трудових відносин в умовах воєнного стану, визначених Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [12].

Це означає, що юридична служба має оцінювати не лише формальну правильність кадрових документів, а й відповідність управлінських рішень щодо організації праці вимогам трудового законодавства та законодавства про охорону праці. Особливості правового регулювання трудових відносин працівників операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану потребують постійного врахування змін спеціального законодавства. Зокрема, Закон України від 01 травня 2025 р. № 4412–ІХ, який набрав чинності 14 червня 2025 р., доповнив Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» положеннями щодо захисту працівників, робочі місця яких розташовані на територіях активних бойових дій, а також щодо забезпечення комунікації між сторонами трудового договору [13]. Зокрема, працівник, робоче місце якого розташоване на території активних бойових дій і який відсутній на роботі, у період дії воєнного стану не підлягає звільненню на підставі п. 4 ч. 1 ст. 40 Кодексу законів про працю України [10]. Ч. 3 ст. 7 цього Закону також встановлено обов'язок кожної зі сторін трудового договору постійно забезпечувати можливість комунікації та невідкладно, у строк не більше 10 календарних днів, інформувати іншу сторону про зміну своїх контактних даних [13].

Тому кадровий юридичний супровід має охоплювати перевірку відповідності оформлення трудових відносин, призупинення дії трудових договорів та інших кадрових рішень актуальним вимогам законодавства. Особливість організації роботи операторів критичної інфраструктури полягає у необхідності забезпечення функціонування відповідних об'єктів з одночасним дотриманням вимог щодо безпеки працівників. У зв'язку з цим юридичний супровід може охоплювати правову участь у розробленні та правову експертизу внутрішніх алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації, порядку евакуації персоналу, регламентації взаємодії структурних підрозділів, оформлення режимів роботи з урахуванням безпекової ситуації, а також документального підтвердження виконання роботодавцем обов'язків у сфері охорони праці.

Державна служба України з питань праці рекомендує роботодавцю проводити оцінку ризиків на робочих місцях в умовах дії воєнного стану, розробляти плани евакуації та дій персоналу під час повітряної тривоги, проводити відповідні інструктажі та навчання працівників. У сучасних умовах локальні нормативні та організаційно-розпорядчі документи підприємства набувають особливого значення як інструмент оперативного реа-



гування на зміну безпекової ситуації. Юридична служба може забезпечувати їх відповідність законодавству, узгодженість між собою та правову придатність до застосування. До таких документів можуть належати положення про організацію роботи підприємства в умовах воєнного стану, правила та порядки дій персоналу під час оголошення повітряної тривоги, документи, що визначають порядок взаємодії працівників під час евакуації, положення щодо дистанційної роботи окремих категорій персоналу, порядок функціонування чергових змін, регламенти резервного документообігу та інші документи, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Правомірність локального нормативного регулювання визначається його відповідністю законодавству про працю та іншим нормативно-правовим актам. Зокрема, ст. 9 Кодексу законів про працю України встановлює недійсність умов трудових договорів, які погіршують становище працівників порівняно із законодавством України про працю [10]. Колективний договір є одним із основних локальних актів, за допомогою якого на підприємстві регулюються трудові та соціально-економічні відносини. Відповідно до ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» від 01 липня 1993 р. № 3356–XII зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції та має відповідати законодавству, генеральній, галузевим і регіональним угодам [14]. На нашу думку, локальне нормотворення може розглядатися як один із важливих напрямів юридичного супроводу діяльності операторів критичної інфраструктури.

Якщо нормативно-правові акти держави визначають загальні правила правового регулювання, то локальні документи підприємства дають змогу конкретизувати їх застосування з урахуванням особливостей його технологічних процесів, структури управління, територіального розташування та безпекових умов. Відсутність належної локальної нормативної бази може створювати додаткові юридичні ризики у сфері трудових відносин та організації діяльності підприємства. Належне правове оформлення внутрішніх процедур, зокрема щодо організації праці, взаємодії працівників, евакуації, дистанційної роботи та резервного документообігу, сприяє визначеності відповідних управлінських рішень і їх узгодженості з вимогами законодавства. Такий підхід може розглядатися у контексті комплаєнс-орієнтованого правового забезпечення, за якого внутрішні документи підприємства використовуються, зокрема, для конкретизації вимог законодавства та управління юридичними ризиками.

Окремого значення в системі кадрового забезпечення діяльності суб'єктів критичної інфраструктури набуває бронювання військовозобов'язаних працівників. Ця процедура має комплексний правовий характер і передбачає взаємодію роботодавця з уповноваженими органами державної влади, наявність правових підстав для визначення підприємства критично важливим, належне оформлення та подання передбачених законодавством відомостей про військовозобов'язаних працівників, дотримання встановлених законодавством вимог і процедур бронювання, а також постійний моніторинг змін нормативного регулювання. У зв'язку з цим



юридична служба може забезпечувати правову оцінку відповідності підприємства вимогам законодавства щодо визначення або підтвердження статусу критично важливого підприємства, перевірку правильності оформлення необхідних документів та відомостей, правовий супровід взаємодії з уповноваженими державними органами та аналіз правових наслідків можливих відмов у бронюванні окремих працівників. Бронювання військово-зобов'язаних працівників операторів критичної інфраструктури здійснюється в межах спеціального правового регулювання, зокрема відповідно до Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [6] та Порядку бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 р. № 76 [15].

У цих умовах роль юридичної служби може полягати не лише у формальному оформленні документів, а й у правовому супроводі процедури бронювання: перевірці відповідності дій роботодавця встановленим вимогам, аналізі правових ризиків та забезпеченні належної взаємодії між структурними підрозділами, відповідальними за кадрову роботу, військовий облік і бронювання. Водночас статус оператора критичної інфраструктури не слід ототожнювати зі статусом підприємства, установи чи організації, визначених критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення або критично важливими для забезпечення потреб Збройних Сил України та інших військових формувань. Такі правові статуси мають різне призначення та визначаються в межах різних правових процедур. Віднесення юридичної особи до операторів критичної інфраструктури саме по собі не означає автоматичного набуття статусу критично важливого підприємства для цілей бронювання.

Тому юридичний супровід бронювання працівників має передбачати окрему перевірку наявності та чинності відповідних правових підстав для бронювання. Бронювання військовозобов'язаних працівників доцільно розглядати як один із напрямів правового забезпечення кадрової стійкості підприємства. Поряд із бронюванням роботодавців може здійснювати планування заміщення критично важливих посад, формування кадрового резерву, правовий супровід сумісництва, внутрішнього переведення працівників, професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також інших заходів, спрямованих на підтримання безперервності виробничих процесів. За таких умов юридична служба може брати участь не лише у правовому оформленні відповідних кадрових процедур, а й у попередній оцінці їх відповідності законодавству, аналізі можливих правових наслідків та підготовці рекомендацій щодо мінімізації юридичних ризиків.

Важливим напрямом юридичного супроводу кадрового забезпечення в умовах воєнного стану є відстеження змін у трудовому та пов'язаному з ним законодавстві. Спеціальне правове регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану визначається, зокрема, Кодексом законів про працю України [10], Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [12] та іншими нормативно-правовими актами, зміст яких має враховуватися під час організації кадрової роботи. У зв'язку зі змінами правового регулювання юридична служба може брати участь у



правовій оцінці локальних нормативних та організаційних документів підприємства, кадрових процедур і проєктів управлінських рішень, а також інформувати керівництво про положення законодавства, що мають значення для відповідних трудових відносин. Такий підхід дає змогу враховувати правові вимоги ще на етапі підготовки кадрового рішення, а не лише після його оформлення.

На нашу думку, значення юридичної служби в кадровій сфері полягає, зокрема, у її залученні до правового забезпечення управлінських рішень на етапі їх підготовки. Це може сприяти належному врахуванню вимог законодавства, своєчасному коригуванню локальних документів та зменшенню ризику прийняття кадрових рішень, які не відповідають установленим правовим вимогам. Наведене положення є авторським баченням організації юридичного супроводу кадрової роботи і не означає встановлення законодавством окремої нормативно визначеної функції юридичної служби. Забезпечення безперервного функціонування операторів критичної інфраструктури неможливе без належної організації господарської діяльності, яка в умовах воєнного стану характеризується підвищеним рівнем правових, економічних та організаційних ризиків.

Руйнування виробничих потужностей, зміна логістичних маршрутів, дефіцит матеріальних ресурсів, необхідність оперативного укладення та виконання договорів, а також застосування спеціальних процедур закупівель зумовлюють зростання ролі юридичної служби в забезпеченні законності господарської діяльності. У цих умовах юридичний супровід має бути спрямований не лише на перевірку відповідності окремих правочинів вимогам законодавства, а й на своєчасне виявлення та оцінку правових ризиків, які можуть вплинути на виконання договірних зобов'язань і безперервність функціонування суб'єкта критичної інфраструктури. На відміну від нормальних умов функціонування, коли юридичний супровід договірної роботи здебільшого був спрямований на перевірку відповідності договорів вимогам законодавства, в умовах воєнного стану основним його завданням стає прогнозування можливих юридичних наслідків виконання договірних зобов'язань та забезпечення безперервності господарської діяльності підприємства. Фактично юридична служба бере участь у прийнятті управлінських рішень ще на стадії планування господарської операції, оцінюючи її правові ризики та можливість реалізації в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

Досліджуючи стійкість критичної інфраструктури в умовах інституційної фрагментації, А. Цедергрєн, Й. Йоганссон та Г. Гассель звертають увагу на важливу роль договірних механізмів у формуванні стійкості критичної інфраструктури та на значення взаємозалежностей між різними учасниками для забезпечення стійкості інфраструктурної системи в цілому [16, с. 51–52]. Такий підхід заслуговує на підтримку, однак потребує розвитку з позицій юридичного супроводу діяльності окремого оператора критичної інфраструктури. На нашу думку, договірні взаємозв'язки слід розглядати не лише як чинник організаційної стійкості, а й як самостійний об'єкт превентивного юридичного супроводу, оскільки належне визначення у договорах умов виконання зобов'язань, розподілу відповідальності



та порядку дій у кризових ситуаціях безпосередньо впливає на можливість оператора забезпечувати безперервність своєї діяльності.

Відповідно до ст.ст. 626–654 Цивільного кодексу України [4], договір є правовою формою встановлення, зміни та припинення цивільних прав і обов'язків, а його умови визначають права та обов'язки сторін, порядок їх виконання та правові наслідки порушення договірних зобов'язань. За сучасних умов істотно змінюється зміст юридичної експертизи договорів. Якщо раніше основна увага приділялася відповідності умов договору вимогам законодавства, то в умовах воєнного стану особливого значення набувають положення щодо розподілу ризиків між сторонами, порядку виконання зобов'язань у разі виникнення обставин, пов'язаних із воєнними діями, можливості зміни строків виконання договору, порядку повідомлення та підтвердження форс-мажорних обставин, альтернативних способів поставки продукції та відповідальності за порушення договірних зобов'язань. У постанові Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 09 квітня 2024 р. у справі № 905/342/23 суд звернув увагу на те, що посилання на загальний лист Торгово-промислової палати України від 28 лютого 2022 р. саме по собі не звільняє сторону від необхідності доведення впливу форс-мажорних обставин на виконання конкретного договірного зобов'язання. Сторона, яка посиляється на такі обставини, має довести їх наявність, надзвичайність і невідворотність, а також причинний зв'язок між відповідними обставинами та неможливістю виконання конкретного зобов'язання [17].

Отже, для юридичної служби критично важливим є не саме включення до договору застереження про форс-мажор, а визначення процедури повідомлення, документування та оцінки його впливу на конкретне зобов'язання. Особливої уваги потребує діяльність підприємств, що забезпечують функціонування енергетичної, транспортної, медичної, поштової та соціальної інфраструктури. Для таких суб'єктів навіть незначне порушення договірної дисципліни може призвести не лише до майнових збитків, а й до припинення надання суспільно необхідних послуг. Саме тому юридична служба повинна здійснювати постійний моніторинг виконання договорів, своєчасно виявляти ризики їх невиконання та пропонувати правові механізми запобігання негативним наслідкам.

Тому доцільним є застосування ризик-орієнтованого підходу до договірної роботи, який передбачає систематичний моніторинг критично важливих договорів, оцінку ймовірності їх невиконання, формування резервних каналів постачання, своєчасний перегляд договірних умов та підготовку альтернативних механізмів виконання зобов'язань залежно від зміни безпекової ситуації. У підсумку юридичний супровід договірної діяльності суб'єктів критичної інфраструктури поступово трансформується із переважно контрольної функції у складову системи корпоративного управління ризиками, що забезпечує правову стійкість функціонування підприємства в умовах воєнного стану. У практичній діяльності підприємства перевірка окремого договору вже не забезпечує належного контролю правових ризиків. Тому юридичний супровід договірної роботи доцільно будувати не лише на перевірці законності окремих правочинів, а на супроводі всього



життєвого циклу договору — від підготовки управлінського рішення та вибору контрагента до виконання договору і застосування правових механізмів захисту інтересів підприємства.

Він повинен охоплювати весь життєвий цикл договору — від оцінки правових ризиків на стадії підготовки управлінського рішення та вибору контрагента до контролю належного виконання договірних зобов'язань, своєчасного внесення змін до договору або застосування правових механізмів захисту інтересів підприємства. Саме такий підхід забезпечує належний рівень правової стійкості суб'єкта критичної інфраструктури та відповідає сучасним підходам до корпоративного управління, внутрішнього контролю й управління правовими ризиками. Особливого значення в умовах воєнного стану набуває правове забезпечення паливно-енергетичного забезпечення транспортних засобів суб'єктів критичної інфраструктури, діяльність яких здійснюється на територіях, де стаціонарні автозаправні станції пошкоджені, зруйновані або не функціонують через безпекові ризики. Така проблема безпосередньо стосується служб екстреної медичної допомоги, підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій, підприємств електроенергетики, водопостачання та водовідведення, аварійних служб та інших суб'єктів, від безперервності роботи яких залежить життєзабезпечення населення.

Цей напрям набуває додаткового наукового обґрунтування у праці В. О. Тімашова та Р. О. Ярової, які характеризують енергетичну інфраструктуру як один із найважливіших елементів критичної інфраструктури та звертають увагу на воєнні, кібернетичні й терористичні загрози для енергетичних об'єктів [18, с. 273]. Автори також вказують на проблеми координації між органами, залученими до захисту критичної інфраструктури, та необхідність удосконалення правових механізмів її захисту [18, с. 275].

Зазначені положення дають підстави для авторського висновку, що правове забезпечення паливної та енергетичної стійкості в діяльності юридичної служби слід розглядати не лише як допоміжну господарську процедуру, а як один з елементів забезпечення безперервності діяльності оператора критичної інфраструктури. Практичне значення безперервності ресурсного забезпечення зумовлює необхідність належного правового оформлення відносин щодо постачання відповідних ресурсів, а також дотримання передбачених законодавством процедур, пов'язаних із функціонуванням та захистом об'єктів критичної інфраструктури. У зв'язку з цим юридична служба має перевіряти правові підстави застосування до оператора відповідних механізмів ресурсного забезпечення, належність оформлення необхідних документів і дотримання процедур, від яких може залежати безперервність його діяльності.

Відсутність можливості забезпечення паливним транспортних засобів на стаціонарних АЗС обумовлює використання альтернативних способів його постачання, зокрема доставки спеціалізованими транспортними засобами безпосередньо до місця дислокації або роботи відповідного оператора критичної інфраструктури. Водночас така практика потребує особливої уваги з боку юридичної служби, оскільки операції з паливом залежно від



їхнього характеру підпадають під дію цивільного, податкового та спеціального законодавства, зокрема законодавства про обіг пального та ліцензування відповідних операцій.

Для юридичної служби принциповим є не саме використання пересувного засобу, а встановлення юридичної моделі операції: хто є постачальником, у який момент переходить право власності на пальне, де відбувається його реалізація, яким чином воно обліковується та які документи підтверджують відповідну операцію. Відповідно до підп. 14.1.6-1 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України акцизним складом пересувним є транспортний засіб, на якому переміщується та/або зберігається пальне або спирт етиловий на митній території України. Водночас згідно з підп. 14.1.6 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України паливний бак як ємність для зберігання пального безпосередньо в транспортному засобі, обладнанні чи пристрої не є акцизним складом. Документальне оформлення операцій з реалізації пального, зокрема складання та реєстрація акцизних накладних, здійснюється відповідно до вимог ст. 231 Податкового кодексу України та встановленого порядку їх складання і реєстрації [19].

Водночас правомірність операцій із паливом не вичерпується правилами податкового та акцизного адміністрування. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» від 18 червня 2024 р. № 3817–ІХ встановлює спеціальні вимоги до здійснення роздрібної торгівлі паливом, зокрема щодо місця її здійснення та ліцензування відповідної діяльності. Закон визначає місце роздрібної торгівлі паливом як спеціально визначений законом об'єкт або інший передбачений законом засіб здійснення такої торгівлі, а суб'єкт господарювання здійснює роздрібну торгівлю паливом за наявності відповідної ліцензії та з дотриманням установлених вимог щодо місця її здійснення [20]. Отже, сама можливість фізичного заправлення транспортного засобу з пересувного паливного засобу не означає автоматичної законності відповідної операції.

Її правомірність залежить від конкретної моделі постачання пального, статусу його постачальника та отримувача, переходу права власності на пальне, статусу транспортного засобу як акцизного складу пересувного, дотримання вимог щодо акцизного адміністрування та, залежно від характеру операції, вимог щодо ліцензування. Саме тому використання пересувних паливозаправних засобів суб'єктами критичної інфраструктури в умовах зруйнованої або недоступної стаціонарної паливної інфраструктури не може вирішуватися лише на рівні господарської доцільності. У цьому випадку юридична служба повинна здійснювати попередню правову кваліфікацію запропонованої моделі постачання пального, перевіряти правовий статус постачальника, його ліцензії та статус відповідного акцизного складу, визначати порядок документального оформлення операцій, контролювати правильність складання та реєстрації акцизних накладних, а також забезпечувати документальне підтвердження цільового використання



пального. Такий превентивний юридичний супровід має особливе значення для суб'єктів критичної інфраструктури, оскільки помилка у визначенні правової природи операції може спричинити податкові ризики, застосування фінансових санкцій та ускладнення підтвердження правомірності використання бюджетних коштів.

Воєнний стан, однак, зумовлює необхідність пошуку балансу між дотриманням установлених правил обігу пального та забезпеченням безперервності функціонування критично важливих служб. Зокрема, підп. 14.1.212 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України встановлює, що на період дії правового режиму воєнного або надзвичайного стану окремі операції з фізичної передачі (відпуску, відвантаження) пального не вважаються реалізацією пального [19]. Йдеться, зокрема, про визначені цією нормою випадки передачі пального для потреб оборони держави, органам місцевого самоврядування, на користь центрального органу виконавчої влади у сфері цивільного захисту, сил цивільного захисту, а також окремим державним і комунальним закладам охорони здоров'я. Водночас цей спеціальний режим поширюється на конкретно визначені законом операції та отримувачів і не може автоматично застосовуватися до будь-якого суб'єкта критичної інфраструктури лише з огляду на його статус.

Тому правомірність конкретної операції з паливом потребує оцінки з урахуванням її змісту, суб'єктного складу та умов застосування спеціальної норми. Зазначена проблематика свідчить не стільки про повну неврегульованість мобільного постачання пального, скільки про необхідність чіткішого розмежування правових моделей його здійснення залежно від характеру операції. Для юридичного супроводу оператора критичної інфраструктури принципове значення має встановлення, чи йдеться про оптову реалізацію пального суб'єкту господарювання, роздрібний відпуск, передачу пального для власного споживання або операцію, яка відповідно до Податкового кодексу України [19] не визнається реалізацією пального. Тому доцільним є не запровадження загального спрощеного режиму, а нормативне та практичне уточнення алгоритмів документального оформлення таких операцій у випадках, коли стаціонарна паливна інфраструктура не функціонує внаслідок бойових дій.

Такий підхід дає змогу поєднати вимоги податкової, акцизної та ліцензійної дисципліни з необхідністю забезпечення безперервності діяльності операторів критичної інфраструктури. Зазначена проблема безпосередньо пов'язана також із організацією закупівель пального суб'єктами критичної інфраструктури, однак не вичерпується питаннями публічних закупівель, оскільки після придбання пального виникає комплекс самостійних податкових, акцизних та ліцензійних правовідносин. Водночас одним із найбільш складних напрямів юридичного супроводу господарської діяльності операторів критичної інфраструктури є організація публічних закупівель. Повномасштабна збройна агресія РФ зумовила необхідність запровадження спеціальних механізмів закупівлі товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб оборони держави, відновлення пошкодженої інфраструктури та підтримання безперервного функціонування об'єктів критичної інфраструктури.



У зв'язку із запровадженням воєнного стану законодавство у сфері публічних закупівель зазнало істотної трансформації, спрямованої на забезпечення балансу між оперативністю здійснення закупівель та дотримання принципів прозорості й ефективності використання публічних коштів [21], з урахуванням особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників [22]. Застосування спеціальних правил має враховуватися юридичною службою під час організації закупівельної діяльності та оцінки правомірності відповідних рішень.

Водночас із застосуванням чинного законодавства у сфері публічних закупівель триває його подальше вдосконалення. 23 серпня 2024 р. Кабінет Міністрів України вніс до Верховної Ради України проект Закону України «Про публічні закупівлі» (реєстр. № 11520) [23]. 17 вересня 2024 р. Верховна Рада України прийняла зазначений законопроект за основу та доручила Комітету Верховної Ради України з питань економічного розвитку його доопрацювати. Підготовки нового законопроекту свідчить про продовження роботи щодо оновлення правового регулювання у сфері публічних закупівель.

Тому юридичну експертизу закупівельної документації доцільно розглядати як важливий інструмент виявлення та мінімізації правових ризиків, зокрема й ризиків порушення вимог законодавства у сфері публічних закупівель. При цьому юридична служба має оцінювати не лише формальну відповідність підготовлених документів вимогам законодавства, а й можливі правові наслідки встановлення конкретних умов закупівлі, зокрема їхній вплив на забезпечення добросовісної конкуренції, рівного ставлення до учасників, недискримінаційності умов та ефективного використання фінансових ресурсів.

Такий підхід відповідає превентивному характеру юридичного супроводу, за якого правові ризики мають виявлятися та оцінюватися до прийняття відповідного управлінського рішення. У зв'язку з цим доцільним є залучення юридичної служби не лише до правової експертизи вже підготовленої закупівельної документації, а й до її формування на стадії планування закупівлі. Це передбачає її участь, зокрема, у правовій оцінці визначення предмета закупівлі, проекту технічної специфікації, кваліфікаційних вимог до учасників та проекту договору про закупівлю. Залучення юридичної служби на ранніх етапах закупівельного процесу дає змогу виявити можливі правові ризики до оголошення процедури закупівлі та своєчасно скоригувати відповідні рішення або документи.

Окремим напрямом юридичного супроводу є перевірка контрагентів перед укладенням договорів. В умовах воєнного стану така перевірка має враховувати не лише загальні відомості про контрагента, а й обставини, здатні вплинути на його спроможність виконати договірні зобов'язання, зокрема ризики припинення діяльності, наявність судових спорів, виконавчих проваджень, застосованих санкцій та інші юридично значущі обставини. Доцільно перевіряти відомості Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань, відкриті дані про судові рішення й виконавчі провадження, інформацію щодо застосування санкцій та інші доступні офіційні відомості. Окреме значення має



оцінка документів, якими контрагент обґрунтовує неможливість виконання договору.

У постанові Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 30 липня 2024 р. у справі № 910/17079/23 зазначено, що сертифікат торгово-промислової палати не може вважатися беззаперечним доказом існування форс-мажорних обставин, а підлягає оцінці судом у сукупності з іншими доказами. Сторона, яка посилається на такі обставини, має довести не лише їх наявність, а й те, що вони мали надзвичайний та невідворотний характер саме для конкретного договору і спричинили неможливість належного виконання відповідного зобов'язання [24]. Такий підхід має істотне значення для юридичного супроводу договірних відносин, оскільки передбачає необхідність перевірки не лише формальної наявності документа про засвідчення форс-мажорних обставин, а й його зв'язку з конкретним зобов'язанням та фактичними обставинами його невиконання.

Важливою складовою юридичної перевірки контрагента є також встановлення наявності щодо нього спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій), запроваджених відповідно до законодавства України. Така перевірка може здійснюватися з використанням офіційних державних інформаційних ресурсів та відкритих державних реєстрів і дає змогу до укладення договору оцінити можливі правові наслідки співпраці з відповідним контрагентом.

Для оператора критичної інфраструктури реагування на вже допущені порушення не може бути єдиною формою юридичного супроводу. Доцільним є превентивний підхід, за якого юридична служба бере участь у правовій оцінці господарської операції ще на етапі прийняття управлінського рішення, супроводжує укладення та виконання договору і контролює належне документальне оформлення юридично значущих дій. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти та оцінювати правові ризики, вживати заходів для їх мінімізації до їх реалізації та водночас забезпечувати належне реагування на порушення, які вже виникли.

Інтеграція юридичної служби до системи управління підприємством набуває особливого практичного значення в умовах, коли забезпечення безперервного функціонування операторів критичної інфраструктури потребує своєчасного врахування правових ризиків під час прийняття управлінських рішень. За таких обставин роль юридичної служби не обмежується наданням консультацій чи реагуванням на вже допущені порушення. Її діяльність має бути спрямована на правову оцінку управлінських і господарських рішень, своєчасне виявлення та мінімізацію правових ризиків, а також забезпечення належної адаптації діяльності підприємства до змін законодавства та умов його функціонування. Отже, юридичний супровід діяльності операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану доцільно розглядати не лише як сукупність окремих правових процедур, а як складову системи управління підприємством.

Його основним завданням є забезпечення правової обґрунтованості управлінських і господарських рішень на всіх етапах їх підготовки та реалізації. Саме превентивна, а не лише реактивна участь юридичної служби дає змогу своєчасно виявляти правові ризики та зменшувати їх можливий



вплив на стабільність діяльності суб'єкта критичної інфраструктури. Функціонування операторів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану істотно вплинуло на формування їхньої кадрової політики. Поряд із традиційними вимогами до професійної компетентності, кваліфікації та досвіду роботи дедалі більшого значення набуває працевлаштування осіб, які потребують врахування спеціальних правових і соціальних гарантій.

До таких категорій належать, зокрема, ветерани війни, внутрішньо переміщені особи та особи з інвалідністю. Для суб'єктів критичної інфраструктури їх працевлаштування має особливе значення, оскільки кадрові рішення безпосередньо пов'язані із забезпеченням безперервності діяльності та водночас повинні відповідати вимогам трудового, соціального й антидискримінаційного законодавства. Під час працевлаштування зазначених категорій працівників ще однією вимогою до роботодавця є врахування не лише загальних норм трудового законодавства, а й спеціальних гарантій, особливостей професійної адаптації та додаткових обов'язків, установлених законодавством. За таких умов юридична служба має забезпечувати не лише належне оформлення трудових відносин, а й правову оцінку кадрових рішень, участь у формуванні внутрішньої кадрової політики та розробленні локальних актів, спрямованих на практичну реалізацію передбачених законом гарантій.

Окрему практичну проблему становить юридичний супровід працевлаштування ветеранів війни. Повернення звільненої з військової служби особи до звичного життя може супроводжуватися потребою в його професійній адаптації, зміні професії або умов праці. Тому юридична служба повинна брати участь у правовому забезпеченні відповідних кадрових процедур, зокрема у підготовці локальних актів щодо професійної адаптації та навчання працівників, організації наставництва, взаємодії структурних підрозділів і недопущення дискримінації. При цьому юридичний супровід не повинен зводитися до підготовки наказів про прийняття на роботу чи оформлення окремих трудових прав.

Доцільним є запровадження внутрішніх процедур, які визначають порядок адаптації працівників після повернення з військової служби, взаємодію кадрової служби, керівників структурних підрозділів та інших відповідальних осіб. Такі документи можуть конкретизувати порядок професійної адаптації, навчання та наставництва, якщо відповідні заходи зумовлені потребами підприємства. Їх розроблення сприяє однаковому застосуванню внутрішніх кадрових процедур і зменшує ризик прийняття необґрунтованих або дискримінаційних рішень. Подібний підхід доцільно застосовувати й щодо працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

В умовах повномасштабної збройної агресії значна кількість працівників була змушена змінити місце проживання та попереднє місце роботи. У таких випадках юридична служба має забезпечувати належне оформлення трудових відносин, перевіряти дотримання спеціальних вимог законодавства та брати участь у правовому супроводі процедур, пов'язаних із реалізацією гарантій і компенсацій, передбачених для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Особливого значення при цьому набуває



правильність документального оформлення трудових відносин і дотримання умов, установлених для отримання роботодавцем відповідної компенсації, відповідно до Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331 [25].

Окремим напрямом кадрового юридичного супроводу є організація праці осіб з інвалідністю. Роботодавцю необхідно буде враховувати норми Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю» від 15 січня 2025 р. № 4219–ІХ, основні положення якого будуть введені в дію з 01 січня 2026 р. [26]. У зв'язку з цим юридична служба має враховувати передбачені цим Законом зміни під час підготовки кадрових та організаційних рішень, забезпечуючи належну правову підготовку підприємства до їх реалізації.

Важливим напрямом такого супроводу стає правове забезпечення взаємодії кадрової служби, служби охорони праці та керівників структурних підрозділів щодо створення належних умов праці для осіб з інвалідністю. При цьому юридична служба має оцінювати кадрові та організаційні рішення з погляду дотримання принципів рівності та недискримінації, а також передбачених законодавством гарантій у сфері праці. Юридичний супровід працевлаштування таких осіб не повинен обмежуватися формальним виконанням установлених законодавством вимог, а має бути спрямований на своєчасне виявлення правових ризиків та забезпечення належного документального оформлення відповідних кадрових рішень.

Важливим є формування на підприємстві внутрішньої системи правового забезпечення інклюзивного працевлаштування, що може включати розроблення локальних актів, правову експертизу кадрових рішень, оцінку умов праці та запобігання дискримінаційним практикам. Участь юридичної служби в цих процесах дає змогу оцінювати відповідність внутрішніх процедур вимогам законодавства ще до виникнення трудового спору або іншого правового конфлікту. Таким чином, спільною рисою юридичного супроводу працевлаштування ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю є необхідність превентивної правової оцінки кадрових рішень. Ризики в цій сфері можуть бути пов'язані з неправильним застосуванням спеціального законодавства, порушенням установлених гарантій, дискримінаційними практиками та виникненням трудових спорів. Тому юридична служба має брати участь у підготовці локальних нормативних актів, здійснювати правову експертизу кадрових процедур і своєчасно враховувати зміни законодавства та правові позиції судів, якщо вони мають значення для конкретних кадрових рішень.

Ефективність працевлаштування зазначених категорій працівників залежить не лише від наявності законодавчих гарантій, а й від здатності роботодавця належним чином реалізувати їх у власній системі управління персоналом. У цьому полягає практичне значення юридичного супроводу: юридична служба забезпечує правове поєднання вимог трудового, соціального та антидискримінаційного законодавства з конкретними кадровими процедурами підприємства. Для суб'єкта критичної інфраструктури це має



додаткове значення, оскільки кадрова політика повинна одночасно забезпечувати реалізацію прав працівників і підтримувати належну організацію безперервної діяльності. У межах цього дослідження доцільно говорити про правове забезпечення інклюзивної кадрової політики як окремих практичний напрям юридичного супроводу, що охоплює систему внутрішніх правових та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення законності працевлаштування і професійної адаптації ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю, запобігання дискримінаційним практикам і мінімізацію пов'язаних із кадровими рішеннями правових ризиків.

Такий підхід не створює окремої категорії комплаєнсу, а конкретизує зміст загального юридичного комплаєнсу та трудового й антидискримінаційного правового забезпечення. Динамічний розвиток законодавства, поява нових механізмів державного регулювання, цифровізація управлінських процесів і постійна трансформація безпекового середовища зумовлюють необхідність переосмислення місця юридичної служби в системі управління оператором критичної інфраструктури. В умовах воєнного стану забезпечення традиційних напрямів юридичної роботи, пов'язаних із правовою експертизою документів, претензійно-позовною роботою та представництвом інтересів підприємства, слід вважати недостатніми для комплексного правового забезпечення його діяльності. Юридична служба має бути залучена також до підготовки управлінських рішень, оцінки правових ризиків, правового супроводу заходів, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності та захист критичної інфраструктури.

Такий підхід узгоджується із Законом України «Про критичну інфраструктуру» [2], положення якого спрямовані, зокрема, на забезпечення стійкості та безперервності функціонування критичної інфраструктури. Одним із напрямів розвитку юридичного супроводу діяльності суб'єктів критичної інфраструктури стає його інтеграція до процесу підготовки та реалізації управлінських рішень. За такого підходу юридична служба бере участь не лише в оформленні вже прийнятих рішень, а й у їх попередній правовій оцінці, аналізує можливі юридичні наслідки та ризики, а також пропонує правові механізми їх мінімізації до початку реалізації відповідних заходів. Це забезпечує перехід від переважно реагування на вже допущені порушення до превентивного підходу, за якого правові ризики виявляються та оцінюються на етапі підготовки управлінського рішення.

Під правовою стійкістю оператора критичної інфраструктури у межах цього дослідження пропонуємо розуміти його здатність забезпечувати належне правове забезпечення своєї діяльності в умовах зміни правового та безпекового середовища шляхом своєчасного виявлення, оцінки та мінімізації правових ризиків, належного застосування законодавства, адаптації внутрішніх процедур до змін правового регулювання та правового супроводу управлінських процесів, що мають значення для безперервності функціонування.

У межах запропонованого підходу її стан може оцінюватися за такими індикаторами:



- 1) актуальність та узгодженість внутрішнього правового регулювання із законодавством;
- 2) своєчасність виявлення та оцінювання правових ризиків;
- 3) готовність правових процедур до кризових і нестандартних ситуацій;
- 4) належність документального оформлення юридично значущих управлінських рішень;
- 5) здатність юридичної функції підтримувати безперервність діяльності шляхом своєчасної правової адаптації внутрішніх процедур.

Зазначені індикатори не претендують на статус нормативно встановлених критеріїв і запропоновані як інструмент авторської оцінки правової стійкості оператора. Ризик безпеки в розумінні спеціального законодавства про критичну інфраструктуру має інше, ширше функціональне спрямування та охоплює загрози, здатні вплинути на захищеність об'єкта, його функціональність, безперервність роботи, відновлюваність, цілісність і стійкість.

Правовий ризик у запропонованій авторській концепції є окремим видом ризику, пов'язаним із можливим порушенням або неналежним застосуванням правових норм та його впливом на законність управлінських рішень і безперервність діяльності оператора. Запропоноване поняття «правової стійкості» має авторський характер. Воно сформульоване з урахуванням законодавчого підходу до забезпечення стійкості та безперервності функціонування критичної інфраструктури, однак не ототожнюється з поняттями, визначеними Законом України «Про критичну інфраструктуру» [2]. Його призначення полягає у виокремленні правового компонента загальної стійкості суб'єкта критичної інфраструктури та визначенні ролі юридичного супроводу в забезпеченні такої стійкості.

Особливого значення за таких умов набуває формування системи внутрішнього правового регулювання діяльності оператора критичної інфраструктури. У процесі функціонування підприємства можуть ухвалюватися численні локальні акти, що регулюють різні напрями його діяльності. За відсутності належної системності їхній зміст може дублюватися, окремі положення можуть не узгоджуватися між собою або потребувати оновлення у зв'язку зі змінами законодавства. Це ускладнює застосування внутрішніх процедур і створює додаткові правові ризики.

Тому забезпечення узгодженості, актуальності та юридичної визначеності внутрішнього регулювання має становити окремий напрям діяльності юридичної служби. Вважаємо, що одним із пріоритетних напрямів удосконалення юридичного супроводу має стати формування комплексної системи локального нормативного регулювання діяльності оператора критичної інфраструктури. До її складу можуть входити взаємопов'язані внутрішні акти, що визначають порядок організації діяльності підприємства в умовах воєнного стану, управління правовими ризиками, взаємодії структурних підрозділів у кризових ситуаціях, проведення внутрішньої правової перевірки окремих процесів, організації договірної роботи та правової експертизи.



пертизи управлінських рішень. Зміст і структура такої системи мають визначатися з урахуванням характеру діяльності, масштабу та особливостей конкретного суб'єкта критичної інфраструктури.

Її системне формування сприятиме узгодженості внутрішніх процедур, послідовному застосуванню правових механізмів і підвищенню рівня правової визначеності в діяльності підприємства. Практичне значення комплексного підходу до юридичного супроводу підтверджується результатами дослідження Ради бізнес-омбудсмена «Проблеми захисту та відновлення критичної інфраструктури із залученням приватного сектору», презентованого в лютому 2025 року [27]. У межах дослідження було виявлено взаємопов'язані правові, адміністративні та фінансові бар'єри, з якими стикається бізнес під час участі у проектах захисту та відновлення критичної інфраструктури. Зокрема, серед проблем, що гальмують відповідні процеси, названо нестабільність фінансування, затримки виплат підрядникам, адміністративні бар'єри, складнощі у земельних питаннях, корупційні ризики в державних закупівлях, кадровий дефіцит і недосконале нормативне регулювання.

Це свідчить про комплексний і взаємопов'язаний характер проблем, що виникають у процесі захисту та відновлення критичної інфраструктури. У зв'язку з цим юридичний супровід діяльності відповідних суб'єктів доцільно здійснювати з урахуванням взаємозв'язку правових ризиків у різних сферах діяльності підприємства. Одним із напрямів удосконалення юридичного супроводу діяльності суб'єктів критичної інфраструктури є цифровізація юридичної діяльності. Постійні зміни законодавства, необхідність взаємодії з державними інформаційними системами та електронними реєстрами, використання електронних ресурсів у сфері публічних закупівель, бронювання працівників та інших управлінських процесів зумовлюють потребу в застосуванні сучасних цифрових інструментів.

При цьому цифровізація юридичної діяльності має бути спрямована не лише на автоматизацію окремих операцій, а й на забезпечення своєчасного доступу до актуальної правової інформації, належної організації електронного документообігу та оперативного правового супроводу управлінських рішень. Наукові висновки С. Г. Гордієнка та І. М. Дороніна щодо інформаційно-правових аспектів захисту критичної інфраструктури підтверджують значення інформаційної складової в забезпеченні її захищеності. Використання інформаційних систем та обробка інформації в діяльності операторів критичної інфраструктури пов'язані з необхідністю належного правового регулювання питань доступу до інформації, її захисту та функціонування відповідних інформаційних систем [28]. У зв'язку з цим юридична служба має взаємодіяти з відповідальними за кібернетичну та інформаційну безпеку підрозділами, зокрема під час правової експертизи внутрішніх політик і процедур, договірної оформлення відносин, пов'язаних із використанням інформаційних систем, а також визначення правових механізмів реагування на відповідні інциденти.

Практичним напрямом правового забезпечення інформаційної безпеки є участь юридичної функції у супроводі процедур незалежного аудиту



та оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури. Проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури впроваджено постановою Кабінету Міністрів України від 24 березня 2023 р. № 257 [29]. Водночас у 2025 році запрацював механізм оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури. Наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 14 січня 2025 р. № 17 затверджено Методику оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури та Критерії і показники оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури [30].

Крім того, Закон України від 27 березня 2025 р. № 4336-IX, який набрав чинності 20 квітня 2025 р., вніс зміни до законодавства щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів і об'єктів критичної інформаційної інфраструктури [31]. Зазначені нормативні зміни свідчать про подальший розвиток правового регулювання у сфері інформаційної безпеки та кіберзахисту і зумовлюють необхідність урахування юридичною функцією оператора критичної інфраструктури актуальних вимог відповідного законодавства під час організації та документального оформлення заходів із забезпечення захищеності інформаційних та інформаційно-комунікаційних систем.

Д. Маркопоулу та В. Папаконстантіну, досліджуючи регуляторні підходи до захисту критичної інфраструктури від кіберзагроз, звертають увагу на постійний розвиток самої концепції критичної інфраструктури під впливом нових загроз, зокрема кіберзагроз. Автори наголошують на необхідності розмежування понять критичної інфраструктури та критичної інформаційної інфраструктури, які, на їхню думку, нерідко ототожнюються, а також виявляють недоліки наявних регуляторних підходів до їх захисту [32]. Окремо автори підкреслюють, що складність атак і наявність ураливостей зумовлюють необхідність постійної готовності як операторів критичної інфраструктури, так і держави до розроблення та впровадження актуалізованих заходів її захисту [32].

Зазначена позиція має безпосереднє значення для юридичного супроводу діяльності оператора критичної інфраструктури. На нашу думку, динамічний характер кіберзагроз та постійне оновлення нормативних вимог виключають можливість розглядати правове забезпечення інформаційної безпеки як одноразову перевірку відповідності діяльності встановленим вимогам. Юридична функція має забезпечувати постійний моніторинг змін законодавства, оцінювання їхнього впливу на діяльність оператора, правову участь у процедурах оцінювання та аудиту, а також належне документальне оформлення рішень і заходів, спрямованих на підтримання належного рівня захищеності інформаційних систем.

Тому юридична функція має враховувати не лише договірні та локальні документи, а й актуальні вимоги щодо оцінювання стану захищеності, реагування на кіберінциденти та правового оформлення розподілу повноважень і взаємодії між юридичною функцією та працівниками (структурними підрозділами), відповідальними за інформаційну безпеку і кіберзахист.



У цих умовах юридична служба має здійснювати не лише правовий аналіз документів, а й забезпечувати постійний моніторинг нормативних змін, а також використовувати цифрові інструменти для автоматизації окремих процесів договірної роботи, електронного контролю строків виконання зобов'язань та систематизації внутрішньої правової документації. Правові передумови використання таких інструментів формують, зокрема, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає правові засади електронного документообігу [33], Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», що регулює відносини у сфері електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг [34], а також Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», положення якого визначають правові засади захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах [35].

Застосування цифрових інструментів у діяльності юридичної служби має здійснюватися з урахуванням вимог зазначеного законодавства, зокрема щодо юридичної значущості електронних документів, використання засобів електронної ідентифікації та довірчих послуг і забезпечення належного захисту інформації. На нашу думку, це створює передумови для переходу від переважно документарної моделі юридичного супроводу до цифровізованої моделі, у якій нормативний моніторинг, договірна робота, контроль юридично значущих строків та систематизація правової інформації можуть здійснюватися із застосуванням відповідних цифрових інструментів.

Окремої уваги потребує взаємодія юридичної служби з іншими структурними підрозділами підприємства. Ефективність правового супроводу значною мірою залежить від своєчасного надходження до юридичної служби інформації про кадрові, фінансові, виробничі, закупівельні та безпекові рішення, що потребують правової оцінки. Тому доцільно локальним актом установити чіткий порядок подання до юридичної служби проектів договорів, кадрових рішень, закупівельної документації, внутрішніх положень, а також матеріалів, пов'язаних із кризовими ситуаціями, якщо вони потребують юридичного супроводу. Такий порядок дає змогу визначити етапи, на яких правова експертиза є необхідною, і водночас не підміняє юридичною службою функції керівництва, кадрового, фінансового, виробничого та інших структурних підрозділів.

Подальший розвиток юридичного супроводу діяльності операторів критичної інфраструктури доцільно здійснювати на основі ризик-орієнтованого підходу. М. Б. Мецгер розглядає *legal risk management* як невід'ємну складову належного управління організацією та наголошує на превентивному характері управління юридичними ризиками. На його думку, ефективне управління юридичними ризиками передбачає виявлення потенційних правових проблем до того, як вони трансформуються у спори або інші негативні наслідки для організації, а також належне документування управлінських дій [36, с. 13–19]. Такий підхід є важливим для діяльності



оператора критичної інфраструктури, оскільки дозволяє розглядати юридичну функцію не лише як механізм реагування на вже реалізовані правові ризики, а як інструмент їх попереднього виявлення та мінімізації.

Водночас, на нашу думку, для оператора критичної інфраструктури ризик-орієнтований юридичний супровід має передбачати чітке розмежування ролі юридичної функції та інших функціональних підрозділів. Юридична служба може брати участь у правовій ідентифікації, оцінюванні та правовій кваліфікації ризиків, визначенні їхніх можливих юридичних наслідків і розробленні рекомендацій щодо їх мінімізації, тоді як безпосереднє управління відповідними операційними ризиками має залишатися за підрозділами та посадовими особами, до компетенції яких належать відповідні процеси. Для юридичної служби це може передбачати формування переліку критичних правових ризиків, визначення структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію відповідних заходів, встановлення періодичності перегляду локальних актів, а також моніторинг виконання прийнятих управлінських рішень та юридичних рекомендацій у межах внутрішньо визначених процедур.

Такий підхід дає змогу перенести акцент із реагування на вже допущені порушення на своєчасне виявлення, оцінювання та попередження правових ризиків. Під правовою профілактикою у межах запропонованої моделі розуміється система превентивних правових заходів, спрямованих на своєчасне виявлення та попередження можливих порушень законодавства й інших юридичних ризиків у діяльності оператора критичної інфраструктури. Юридичний комплаєнс у межах цієї моделі охоплює систему заходів, спрямованих на забезпечення та перевірку відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, внутрішнім правилам і процедурам. Відмінність між цими напрямками полягає в тому, що правова профілактика орієнтована переважно на попередження можливого виникнення порушень і правових ризиків, тоді як комплаєнс передбачає систематичне забезпечення та контроль відповідності здійснюваної діяльності встановленим вимогам.

Узагальнюючи результати дослідження, пропонуємо авторську модель юридичного супроводу діяльності оператора критичної інфраструктури, яка складається з п'яти взаємопов'язаних функціональних блоків:

1) правовий моніторинг — систематичний аналіз змін законодавства, судової практики та офіційних роз'яснень державних органів;

2) правова профілактика — здійснення превентивних заходів, спрямованих на попередження можливих порушень законодавства та інших юридичних ризиків, зокрема шляхом підготовки локальних нормативних актів, правового консультування структурних підрозділів і навчання працівників;

3) юридичний комплаєнс — забезпечення та перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, внутрішнім правилам і процедурам, проведення внутрішнього юридичного аудиту та перевірка дотримання встановлених внутрішніх вимог;

4) управління правовими ризиками — виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків, пов'язаних із кадровою діяльністю, договірною роботою,



публічними закупівлями, бронюванням працівників, взаємодією з органами державної влади та іншими процесами;

б) правове забезпечення безперервності діяльності — юридичний супровід управлінських рішень і внутрішніх процедур, спрямованих на підтримання безперервного або максимально можливого стабільного функціонування підприємства.

Зазначені блоки не є ізольованими напрямками юридичної роботи. Правовий моніторинг формує інформаційну основу для визначення необхідних профілактичних та комплаєнс-заходів; результати профілактики і комплаєнсу дають змогу своєчасно виявляти правові ризики; оцінені ризики зумовлюють необхідність прийняття правових та управлінських рішень щодо їх мінімізації; правове забезпечення безперервності переводить результати ризик-орієнтованої роботи у процедури та рішення, спрямовані на підтримання функціонування оператора в умовах порушення звичайного режиму діяльності. Реалізація таких заходів, своєю чергою, формує нову інформацію для подальшого правового моніторингу. Таким чином, запропонована модель має циклічний характер: «правовий моніторинг → правова профілактика → юридичний комплаєнс → управління правовими ризиками → правове забезпечення безперервності → повторний правовий моніторинг».

Наукова новизна запропонованої моделі полягає не у виокремленні самих по собі названих напрямів юридичної роботи, кожен із яких відомий у правничій практиці, а в їх авторському функціональному поєднанні в єдину циклічну систему юридичного супроводу оператора критичної інфраструктури. Її відмінність полягає у встановленні функціонального зв'язку між окремими напрямками юридичної діяльності: нормативний моніторинг забезпечує своєчасне виявлення змін правового середовища; профілактика трансформує цю інформацію у превентивні заходи; комплаєнс забезпечує систематичну перевірку відповідності діяльності встановленим вимогам; управління правовими ризиками концентрує результати їх виявлення та оцінювання; правове забезпечення безперервності спрямовує результати цієї роботи на підтримання здатності оператора функціонувати в умовах порушення звичайного режиму діяльності.

Така циклічність узгоджується із сучасними підходами до *business continuity* та *resilience management*, у яких оцінювання та управління ризиками, підтримання операційної діяльності, планування, моніторинг, перегляд і вдосконалення процедур розглядаються як взаємопов'язані процеси. Зокрема, Р. Стін, О. Й. Гауг та Р. Патріарка, поєднуючи підходи *business continuity management* і *resilience engineering*, обґрунтовують необхідність інтегрованого підходу до забезпечення безперервності та стійкості діяльності, а також наголошують на ітеративному характері планування, його регулярному оновленні та врахуванні результатів оцінювання операцій [36]. Водночас зазначена концептуальна модель не містить запропонованої нами п'ятиблокової конструкції юридичного супроводу. Її положення використано як теоретичну основу для обґрунтування циклічного характеру запропонованої моделі, тоді як її функціональна структура та зв'язки між блоками є авторським результатом цього дослідження.



Отже, модель є не просто систематизацією традиційних функцій юридичної служби, а запропонованою організаційно-функціональною конструкцією їх взаємодії на рівні оператора критичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Її відмінною ознакою є поєднання нормативного моніторингу, превенції, комплаєнсу, управління правовими ризиками та правового забезпечення безперервності в єдиний повторюваний управлінсько-правовий цикл, результатом якого має бути своєчасна правова адаптація діяльності оператора до змін правового та безпекового середовища.

Результати правового моніторингу використовуються під час здійснення правової профілактики, юридичного комплаєнсу та управління правовими ризиками, а результати оцінювання правових ризиків мають враховуватися під час підготовки управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності підприємства. Значення запропонованої моделі узгоджується із сучасним розвитком державної системи захисту критичної інфраструктури. Національний план захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р, передбачає, зокрема, моніторинг рівня захисту об'єктів критичної інфраструктури, розроблення та виконання правил управління ризиками безпеки, забезпечення кіберзахисту, організацію взаємодії суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури, інформаційний обмін та заходи щодо забезпечення стійкості надання життєво важливих функцій та/або послуг [37].

У цьому контексті запропоновану модель юридичного супроводу можна розглядати як модель організації правової роботи на рівні окремого оператора критичної інфраструктури, яка адаптує загальну логіку моніторингу, управління ризиками та забезпечення стійкості до сфери юридичної функції.

Водночас Національний план не містить запропонованої п'ятикомпонентної моделі юридичного супроводу. Його положення використовуються як нормативне підґрунтя для обґрунтування необхідності системного, ризик-орієнтованого та спрямованого на забезпечення стійкості підходу до організації правової роботи оператора критичної інфраструктури. Модель конкретизує цю загальну логіку на рівні юридичної функції шляхом поєднання правового моніторингу, правової профілактики, юридичного комплаєнсу, управління правовими ризиками та правового забезпечення безперервності діяльності.

Запропонована модель має комплексний міжгалузевий характер, оскільки її реалізація передбачає застосування норм різних галузей права залежно від конкретного процесу, який супроводжується юридичною функцією, зокрема у сфері трудових відносин, договірної діяльності, публічних закупівель, адміністративних процедур, інформаційної безпеки та інших напрямів діяльності оператора. Водночас її функціональна побудова ґрунтується на поєднанні взаємопов'язаних напрямів юридичної роботи в межах єдиної системи юридичного супроводу. Таким чином, міжгалузевий ха-



ракти моделі визначається не механічним об'єднанням норм різних галузей права, а їх функціональним використанням для правового забезпечення діяльності оператора критичної інфраструктури.

На відміну від підходу, за якого діяльність юридичної служби зосереджується переважно на виконанні окремих юридичних функцій, запропонована модель орієнтована на комплексне правове забезпечення управлінських процесів, що впливають на стійкість оператора критичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Її практичне значення полягає у поєднанні результатів правового моніторингу, правової профілактики, юридичного комплаєнсу та управління правовими ризиками з підготовкою і правовим забезпеченням управлінських рішень, спрямованих на підтримання безперервності діяльності. Практичне впровадження моделі може сприяти своєчасному виявленню та мінімізації юридичних ризиків, удосконаленню внутрішніх процедур юридичного супроводу та підвищенню здатності оператора адаптуватися до змін правового і безпекового середовища.

**Висновки.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах воєнного стану юридичний супровід діяльності операторів критичної інфраструктури набуває розширеного системного та превентивного змісту. Він уже не може розглядатися лише як сукупність консультативних, договірних, претензійно-позовних і представницьких заходів, спрямованих на забезпечення законності діяльності підприємства. Юридичний супровід доцільно визначати як системну професійну діяльність юридичної служби або іншої організаційної форми реалізації юридичної функції оператора, спрямовану на правове забезпечення управлінських, кадрових, договірних, мобілізаційних, закупівельних, інформаційних та інших процесів, своєчасне виявлення і мінімізацію правових ризиків та правове забезпечення безперервності функціонування оператора критичної інфраструктури. Його предметом стають не лише документи та правові спори, а й управлінські рішення, від яких залежить безперервність роботи підприємства, зокрема кадрові рішення та бронювання військовозобов'язаних працівників, закупівлі, виконання договорів, забезпечення пального, інформаційна безпека, взаємодія з органами державної влади та локальне регулювання кризових процедур.

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування превентивної ролі юридичної функції. Практичне значення має її залучення до підготовки та правової оцінки управлінських рішень до набуття ними остаточної юридичної форми та початку їх реалізації. Саме на цій стадії можуть бути виявлені законодавчі обмеження, ліцензійні або закупівельні ризики, проблеми, пов'язані з контрагентами, невідповідність локального акта вимогам законодавства чи ризик порушення трудових гарантій. Після виникнення спору можливості юридичної функції щодо попередження відповідних негативних наслідків об'єктивно звучуються. Водночас юридична функція не підміняє загальне управління операційними ризиками, а забезпечує їх правову ідентифікацію, оцінювання можливих юридичних наслідків та розроблення відповідних правових механізмів реагування.



Аналіз кадрового блоку дає підстави пов'язувати правову стійкість оператора критичної інфраструктури зі здатністю забезпечувати належне правове регулювання збереження та відновлення кадрового потенціалу. Бронювання військовозобов'язаних працівників, організація праці в окремих місцевостях, працевлаштування ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю потребують узгодженої системи внутрішніх правил і правових процедур. У цьому контексті юридична функція має забезпечувати не лише відповідність кадрових документів вимогам законодавства, а й належні правові умови для практичної реалізації встановлених гарантій. При цьому застосування відповідних механізмів має здійснюватися з урахуванням конкретного правового статусу оператора та покладених на нього законодавством обов'язків.

Окремий практичний висновок стосується забезпечення підприємства паливом у районах, де стаціонарні АЗС пошкоджені або не працюють. Фактична можливість здійснення заправлення службового транспорту з пересувного засобу не є самостійною підставою для висновку про правомірність відповідної операції. Юридична функція має встановити конкретну модель руху та передачі пального, правовий статус учасників відповідних відносин, правовий режим використання пересувного акцизного складу, вимоги щодо ліцензування та акцизного адміністрування, а також порядок належного документального оформлення операції. Саме в цій сфері особливо виразно виявляється різниця між фактичною потребою підприємства та юридично допустимим способом її задоволення. При цьому юридична кваліфікація операції має здійснюватися залежно від конкретної моделі руху та передачі пального.

У разі оптової торгівлі паливом необхідно встановити правовий статус постачальника й отримувача та дотримання вимог законодавства щодо відповідної ліцензії й місця здійснення оптової торгівлі. Якщо йдеться про роздрібну торгівлю паливом, необхідно перевірити, чи відповідає спосіб відпуску та місце його здійснення законодавчому визначенню роздрібною торгівлі паливом і чи виконані ліцензійні вимоги. Передача пального для власного споживання потребує окремої оцінки її правової підстави, статусу учасників, документального оформлення та вимог акцизного адміністрування. Операції, які відповідно до законодавства не визнаються реалізацією пального, мають оцінюватися лише з урахуванням установлених законом умов відповідного винятку.

Отже, сама фізична передача пального не є достатньою підставою для визначення правової природи операції. Для операторів критичної інфраструктури, які мають статус замовника у сфері публічних закупівель, юридична функція має бути залучена ще до оголошення закупівлі — на етапах визначення предмета закупівлі, підготовки технічних і кваліфікаційних вимог, проекту договору та правової оцінки можливих способів здійснення закупівлі в умовах воєнного стану. Запропоновані в дослідженні підходи до їх юридичного супроводу спрямовані на попередження правових ризиків уже на етапі підготовки закупівельних процедур.



Узагальнення результатів дослідження дало підстави запропонувати п'ятикомпонентну модель юридичного супроводу діяльності оператора критичної інфраструктури, яка охоплює правовий моніторинг, правову профілактику, юридичний комплаєнс, управління правовими ризиками та правове забезпечення безперервності діяльності. Запропонована модель є авторським підходом до організації юридичної функції на рівні окремого оператора і не ототожнюється з нормативно встановленою структурою юридичної служби або системою загального управління ризиками. Її практична цінність полягає в можливості пов'язати кожен із функціональних блоків із конкретними внутрішніми процедурами, відповідальними посадовими особами та контрольними точками, забезпечивши системність юридичної роботи та її інтеграцію до відповідних управлінських процесів підприємства.

Запропоновано розглядати правову стійкість оператора критичної інфраструктури як авторську категорію, що характеризує його здатність підтримувати безперервність діяльності шляхом своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації правових ризиків, адаптації внутрішніх процедур до змін законодавства та належного правового оформлення управлінських рішень. Відповідно правова стійкість не ототожнюється із законодавчо визначеною стійкістю критичної інфраструктури, а характеризує правовий вимір спроможності оператора належним чином реагувати на правові виклики та підтримувати безперервність своєї діяльності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення критеріїв оцінювання правової стійкості операторів критичної інфраструктури, а також типових локальних актів і процедур для найбільш ризикових ситуацій. Окремого поглибленого дослідження потребує правове забезпечення мобільного постачання пального для операторів критичної інфраструктури, оскільки відповідні правовідносини поєднують питання функціонування критичної інфраструктури, обігу пального, акцизного адміністрування, ліцензування та закупівель.

#### Список використаних джерел

1. Лубінець Д. В. Трудовправові принципи правового механізму соціального захисту прав працівників критичної інфраструктури. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2023. Т. 2, № 80. С. 449–453. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.2.72>.
2. Гордієнко С. Г., Доронін І. М. Інформаційно-правові аспекти захисту критичної інфраструктури України. *Інформація і право*. 2024. № 3 (50). С. 115–123. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3\(50\).311678](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3(50).311678).
3. Тімашов В. О., Ярова Р. О. Воєнні загрози для енергетичної інфраструктури: правові механізми захисту. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3, ч. 2. С. 273–277. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.44>.
4. Pursiainen C., Kytömaa E. From European critical infrastructure protection to the resilience of European critical entities: what does it mean? *Sustainable and Resilient Infrastructure*. 2023. Vol. 8, Suppl. 1. P. 85–101. <https://doi.org/10.1080/23789689.2022.2128562>.



5. Rehak D., Splichalova A., Janeckova H., Ryska O., Oulehlova A., Michalcova L., Hromada M., Kontogeorgos M., Ristvej J. Critical entities resilience strengthening tools to small-scale disasters. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2025. Vol. 49. Art. 100766. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2025.100766>.
6. Metzger M. B. The ten commandments of legal risk management. *Business Horizons*. 2008. Vol. 51, No. 1. P. 13–19. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.08.005>.
7. Hassel H., Cedergren A. A framework for business continuity management in a multiactor context. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Iss. 2. Art. e12573. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12573>.
8. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M., Pescaroli G., Keenan J. M., Linkov I. Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2023. Vol. 14. P. 713–721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>.
9. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/JBTsp> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021 р. № 1882–ІХ. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/s5TrF> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12.05.2015 р. № 389–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/Z9NMe> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435–ІV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/nz2JL> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 р. № 2469–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/ROltF> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. Закон України від 21.10.1993 р. № 3543–XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/W4wg7> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України від 09.01.2025 р. № 4196–ІХ. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/3fvOn> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 р. № 1109. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/YPdkR> (дата звернення: 01.10.2025).
17. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/kax4z> (дата звернення: 01.10.2025).
18. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 р. № 2694–XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/vJpDA> (дата звернення: 01.10.2025).



19. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 р. № 2136–IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/5lnP2> (дата звернення: 01.10.2025).
20. Про внесення змін до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору. Закон України від 01.05.2025 р. № 4412–IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/gtNCQ> (дата звернення: 01.10.2025).
21. Про колективні договори і угоди. Закон України від 01.07.1993 р. № 3356–XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/G3RT8> (дата звернення: 01.10.2025).
22. Порядок бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час. Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 р. № 76, у ред. постанови від 22.11.2024 р. № 1332. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/t OQo> (дата звернення: 01.10.2025).
23. Cedergren A., Johansson J., Hassel H. Challenges to critical infrastructure resilience in an institutionally fragmented setting. *Safety Science*. 2018. Vol. 110. P. 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.025>.
24. Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 09.04.2024 р. у справі № 905/342/23. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: <https://t.ly/UIiBb> (дата звернення: 01.10.2025).
25. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755–VI. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/FVCrs> (дата звернення: 25.09.2025).
26. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального. Закон України від 18. 06.2024 р. № 3817–IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/ AP n> (дата звернення: 28.09.2025).
27. Про публічні закупівлі. Закон України від 25.12.2015 р. № 922–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/H1OV1> (дата звернення: 01.10.2025).
28. Особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/XpOQQ> (дата звернення: 01.10.2025).
29. Проект Закону про публічні закупівлі (№ 11520 від 23.08.2024 р.). *Верховна Рада України*. URL: <https://t.ly/G5NBk> (дата звернення: 01.10.2025).
30. Постанова Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду від 30.07.2024 р. у справі № 910/17079/23. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: <https://t.ly/DytZp> (дата звернення: 01.10.2025).
31. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331. *Верховна*



- Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/moVz-> (дата звернення: 01.10.2025).
32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю. Закон України від 15.01.2025 р. № 4219–ІХ. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/gxmBX> (дата звернення: 01.10.2025).
  33. Стратегія замість імпровізації: Рада бізнес-омбудсмена видала державі рекомендації як усунути перешкоди для відновлення критичної інфраструктури (17.02.2025). *Рада бізнес-омбудсмена.* URL: <https://t.ly/WZTZZ> (дата звернення: 31.10.2025).
  34. Деякі питання проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури. Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2023 р. № 257. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/Fj-3H> (дата звернення: 31.10.2025).
  35. Про затвердження Методики та Критеріїв і показників оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури. Наказ Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 14.01.2025 р. № 17, зареєстр. у Міністерстві юстиції України 07.03.2025 р. за № 375/43781. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/p5nJJ> (дата звернення: 01.10.2025).
  36. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Закон України від 27.03.2025 р. № 4336–ІХ. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/9Oeqg> (дата звернення: 01.10.2025).
  37. Markopoulou D., Papakonstantinou V. The regulatory framework for the protection of critical infrastructures against cyberthreats: Identifying shortcomings and addressing future challenges: the case of the health sector in particular. *Computer Law & Security Review*. 2021. Vol. 41. Art. 105502. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2020.105502>.
  38. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003 р. № 851–ІV. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/cYIuO> (дата звернення: 01.10.2025).
  39. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 р. № 2155–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/bfMhD> (дата звернення: 01.10.2025).
  40. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94–ВР. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/mgvvE> (дата звернення: 01.10.2025).
  41. Національний план захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2023 р. № 825–р. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://t.ly/MeAAk> (дата звернення: 31.10.2025).

Надійшла до редакції 31.10.2025  
Прийнята до друку 24.12.2025

Опублікована онлайн 25.12.2025  
Опублікована № 6 (108), 2025

**Liudmyla TARANENKO, Nadiia CHUDYK-BILOUSOVA***(Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)***Legal Support of Critical Infrastructure Operators under Martial Law: Organisational and Legal Aspects**

*The article examines the organisational and legal aspects of legal support for the activities of critical infrastructure operators under martial law. The necessity of reconsidering the traditional understanding of legal support as a set of advisory, contractual, claims-related and representative functions of a legal service is substantiated. It is established that under martial law legal support acquires a systemic and preventive character and should be aimed not only at ensuring the legality of business activities, but also at maintaining the continuity of an enterprise's operations, timely identification and mitigation of legal risks. The specific features of legal support for human resources management in critical infrastructure operators are analysed, including the organisation of work under heightened security risks, internal regulatory rule-making, reservation of conscripted employees, as well as the employment of war veterans, internally displaced persons and persons with disabilities. The role of the legal service in contractual activities, legal examination of business contracts, legal support of public procurement procedures and verification of counterparties is examined. The expediency of integrating the legal function into the system of legal risk management and corporate governance of an enterprise is substantiated. Legal resilience of a critical infrastructure entity is proposed to be understood as its ability to ensure continuity of operations through timely identification, assessment and mitigation of legal risks, adaptation of internal procedures to legislative changes, and proper legal support of management decisions. An author's model of legal support for the activities of critical infrastructure operators is proposed. It comprises five interconnected functional components: legal monitoring, legal prevention, legal compliance, legal risk management, and legal support for business continuity. The implementation of this model is substantiated as a means of strengthening the legal resilience of critical infrastructure entities, improving the predictability and legality of management decisions, reducing legal risks, and ensuring the continuity of their activities under martial law.*

**Keywords:** critical infrastructure, legal support, legal service, martial law, legal risks, legal resilience, staffing, contractual work, public procurement, employment.