

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ПЯСКІВСЬКА ЛЮДМИЛА СТАНІСЛАВІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.07  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Л. С. ПЯСКІВСЬКА  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
**доктор економічних наук, професор**  
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ПЯСКІВСЬКОЇ Людмили Станіславівни допущено до захисту.**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої ПЯСКІВСЬКА Людмила Станіславівна захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ПЯСКІВСЬКА Л. С. Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено теоретичні основи, аналіз стану та представлення основних шляхів вдосконалення антикризового управління в органах місцевого самоврядування в умовах війни. Розроблено концептуальну антикризову модель щодо підтримки та розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та представлено організаційно-фінансового обґрунтування реалізації соціально-економічної програми територіальних громад як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану. Висвітлено напрями вдосконалення антикризового управління в умовах воєнного стану. Проаналізовано передовий досвід антикризового управління з урахуванням світових практик та тенденцій.

*Ключові слова: публічне управління, територіальні громади, повоєнне відновлення, економічне відновлення, соціальне відновлення, управління; антикризове управління; антикризова модель; соціально-економічний програма.*

## SUMMARY

PYASKIVSKA L. Peculiarities of anti-crisis management in the conditions of martial law. – Manuscript.

Qualification work for the degree of «Master» in specialty 281 – «Public administration» – Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

The theoretical foundations, analysis of the situation and presentation of the main ways of improving anti-crisis management in local self-government bodies in the conditions of war were studied. A conceptual anti-crisis model for the support and development of territorial communities under martial law has been developed, and the organizational and financial rationale for the implementation of the socio-economic program of territorial communities as an anti-crisis recovery measure during martial law has been presented. The areas of improvement of anti-crisis management in the conditions of martial law are highlighted. The best experience of anti-crisis management was analyzed, taking into account global practices and trends.

*Key words: public administration, territorial communities, post-war recovery, economic recovery, social recovery, management; crisis management; anti-crisis model; socio-economic program.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	7
1.1. Суть та складові антикризового управління в діяльності органів місцевого самоврядування.....	7
1.2. Методичні підходи до реалізації антикризового управління в умовах воєнного стану.....	14
Висновки до розділу 1. ....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	19
2.1. Оцінка стану управління антикризовою політикою територіальних громад в умовах воєнного стану.....	19
2.2. Особливості антикризового управління територіальної громади (на прикладі Коростишівського району Житомирської області). ....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	33
3.1. Концептуальна антикризова модель підтримки та розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану.....	33
3.2. Обґрунтування реалізації соціально- економічної програми територіальної громади як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану.....	41
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* полягає у тому, що ситуації із наявністю воєнного стану в країні, антикризове управління знаходиться на першому щаблі щодо необхідності його застосування в усіх сферах управлінсько-організаційної та управлінсько-координаційної діяльності, й органи місцевого самоврядування цьому не виключення. Саме застосування чітко налагодженої та правильно структурованої концепції, програми методів заходів антикризового управління значно посприятиме уникненню затяжної кризи, а також дозволить адаптуватися до нових умов післявоєнного життя тощо.

Дослідженнями щодо антикризового управління, зокрема, в органах самоврядування займалися наступні вчені-теоретики та вчені-практики: Адамська О. [6], Богданець А. [7], Борох Ю.О. [8], Газарян С.В. [10], Дурман М.О. [12], Дурман О.Л. [12], Кравцова Т. [14], Кравцов О. [14], Лащенко О. [14], Петков С.В. [15], Спицька Л.В. [15], Юрик Н.Є. [16-21], Ярова І. [22] та багато інших науковців.

*Мета дослідження* – є теоретичне обґрунтування, аналіз стану та представлення основних шляхів вдосконалення антикризового управління в органах місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану.

*Основні завдання дослідження:*

- дослідження суті та особливостей використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління;
- аналіз особливостей реалізації антикризового управління в органах публічної влади;
- проведення оцінки антикризового управління в територіальній громаді врахуванням умов воєнного стану в країні;
- визначення напрямів вдосконалення антикризового управління.

*Об'єкт дослідження* – місце, роль та особливості реалізації антикризового

управління в умовах воєнного стану.

*Предмет дослідження* – антикризове управління в умовах воєнного стану.

*Методи і наукових досліджень*: теоретико-практичний аналіз; практично-дослідницький метод; метод організаційно-управлінського аналізу; метод економічно-соціального аналізу; метод прогнозно-організаційної оцінки; організаційно-фінансовий метод тощо.

*Інформаційна база дослідження*: теоретико-методичні, теоретико-практичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-управлінців на основі наукових й фахових статей, навчальних посібників, підручників, монографій, нормативно-правова база на основі законів України; ресурси Internet-мережі.

*Елемент наукової новизни* кваліфікаційної роботи полягає у визначенні стратегії антикризового управління в умовах воєнного стану.

*Практичне значення результатів дослідження* полягає в представленні та обґрунтуванні основних шляхів вдосконалення антикризового управління територіальної громади в умовах війни, а саме: розробці концептуальної антикризової моделі щодо підтримки та розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану та представленні організаційно-фінансового обґрунтування реалізації соціально-економічної програми територіальної громади як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану.

*Структура та обсяг роботи*. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 48 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **1.1. Суть та складові антикризового управління в діяльності органів місцевого самоврядування**

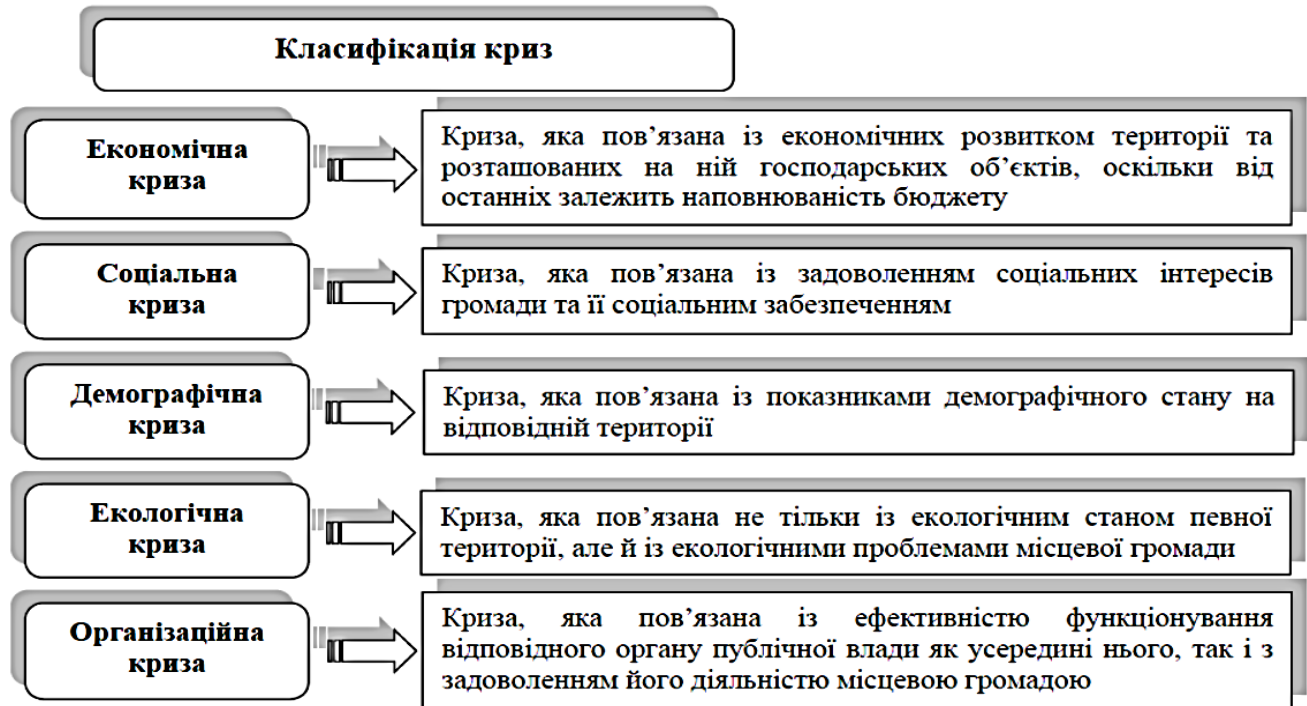
Сучасні виклики, пов'язані із початком війни в Україні, процесами реформування місцевого самоврядування, які призупинилися, але, по-суті, продовжують реалізовуватися, наслідки пандемічної кризи – все це ще в більшій мірі загострило дестабілізувало ситуацію, яка, у свою чергу, посприяла виникненню гострих проблем та негативних тенденцій як на території нашої країни, так в органах місцевого самоврядування, зокрема.

Наявність великої кількості різнопланових проблем створює міцне підґрунтя для виникненню кризового стану, що має негативний вплив на усі аспекти життя громади вимагає використання нових антикризових інструментів в процесі діяльності органів публічного управління, а також підвищення ефективності та рівня компетентності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, дасть змогу успішно вирішити проблеми, що стосуються окремих кризових явищ та процесів, а також, в подальшому, забезпечити досягнення стійкого розвитку та цілей територіальної громади.

Варто зазначити, що криза притаманна будь-якій діючій відкритій системі, якою є територіальна громада. Тому процедура ідентифікації кризи буде для останньої такою, яка включає аналіз чинників кризи, діагностування та оцінювання, а також процес управління кризою. Згідно даного підходу, можна стверджувати, що антикризове управління органами публічної влади являє собою процес, спрямований на планування та проведення заходів щодо збереження та покращення ключових показників розвитку певних територій або

територіальних громад включає процеси профілактики, виявлення та ліквідацію різного роду кризи.

Специфіка території, на якій розміщується орган місцевого самоврядування буде виступати визначальним чинником для класифікації криз. Згідно цього доцільно виділяти наступні види кризи: економічну, соціальну, демографічну, екологічну, організаційну (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Класифікація криз, які можуть відбуватися в органах місцевого самоврядування**

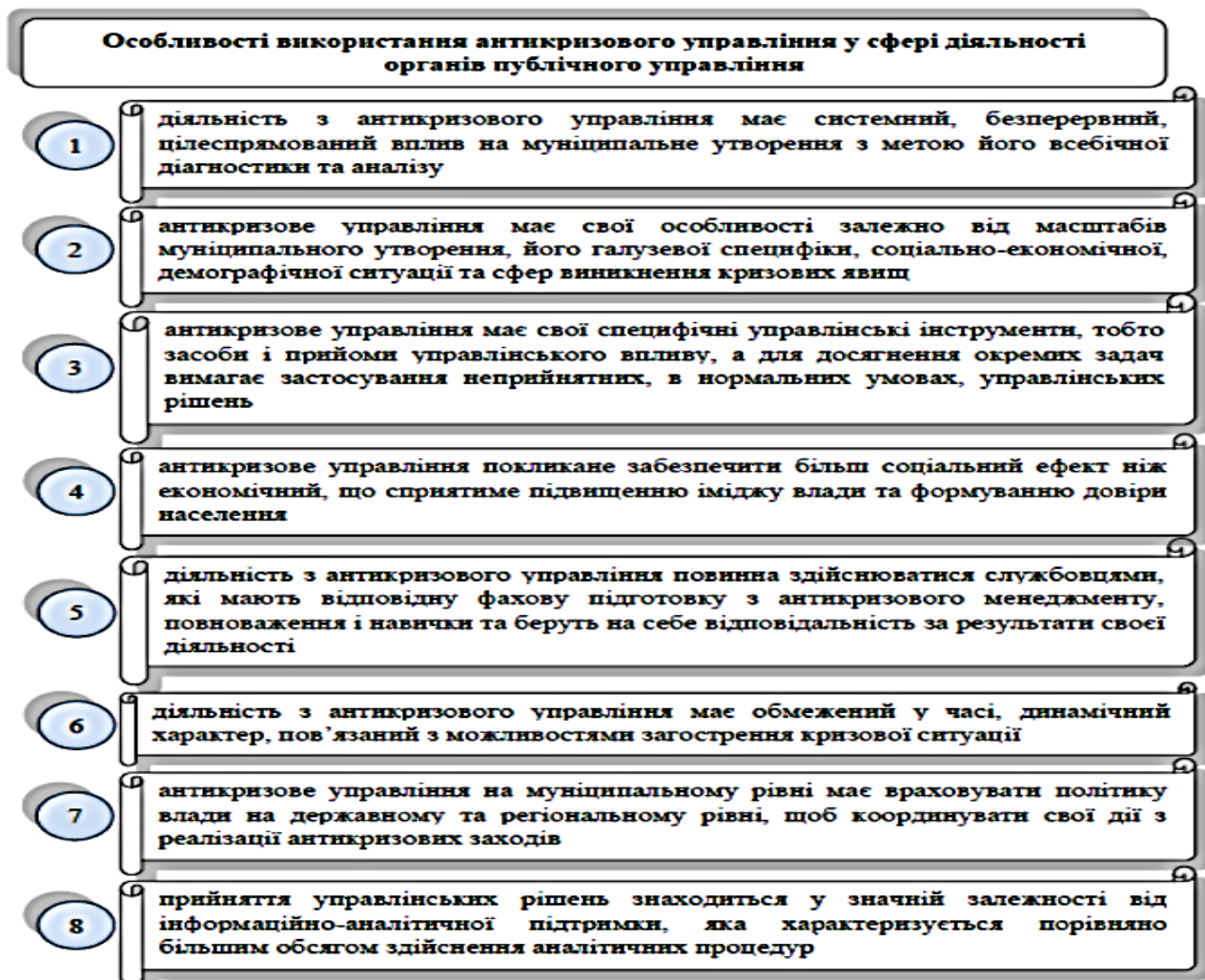
*Джерело: сформовано на основі інформації джерела [13].*

Для успішного подолання усіх видів криз здійснюється процес управління кризою. Саме цей процес служить ефективним засобом запобігання та виявлення причин виникнення кризових явищ ситуацій реалізації заходів щодо їх усунення. Отже, подолання кризового стану, пов'язаних з цим ризиків та невизначеності вимагає упровадження в діяльність органів місцевого самоврядування системи антикризового управління. Саме тому, в процесі



антикризового управління на регіональному рівні, для успішної реалізації даних етапів, повинен використовувати комплекс спеціальних інструментів, що, у свою чергу, дозволить виважено задіяти усі важелі управління, а також оптимально розподілити функції між органами місцевого самоврядування.

Проаналізувавши сутність антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління, на рис. 1.2 представимо особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління.

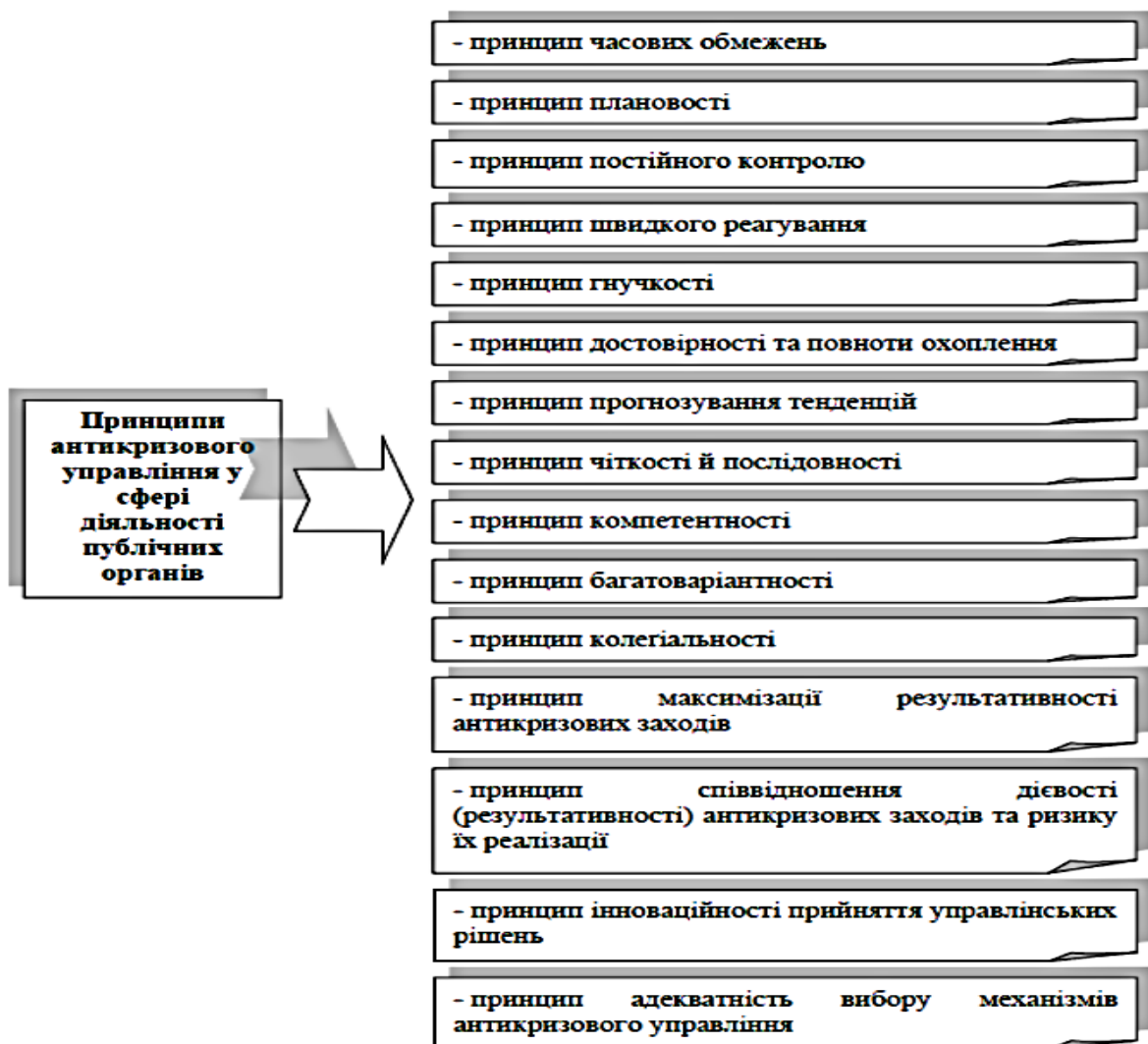


**Рис. 1.2. Особливості використання антикризового управління у діяльності органів публічного управління**

*Джерело: сформовано на основі інформації джерела [14].*

Аналізуючи існуючі дані, варто зазначити, що незважаючи на усі значні впливи зовнішнього середовища, будь-яким органам публічного управління не варто нехтувати запобіжними заходами та використанням антикризових інструментів. Тільки знання про останніх не дасть ніякого ефекту, потрібно активно розвивати вміння використовувати їх в практичній діяльності.

Успішність антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління значною мірою буде залежати від дотримання ряду принципів, які притаманні даному виду управління (рис. 1.3).



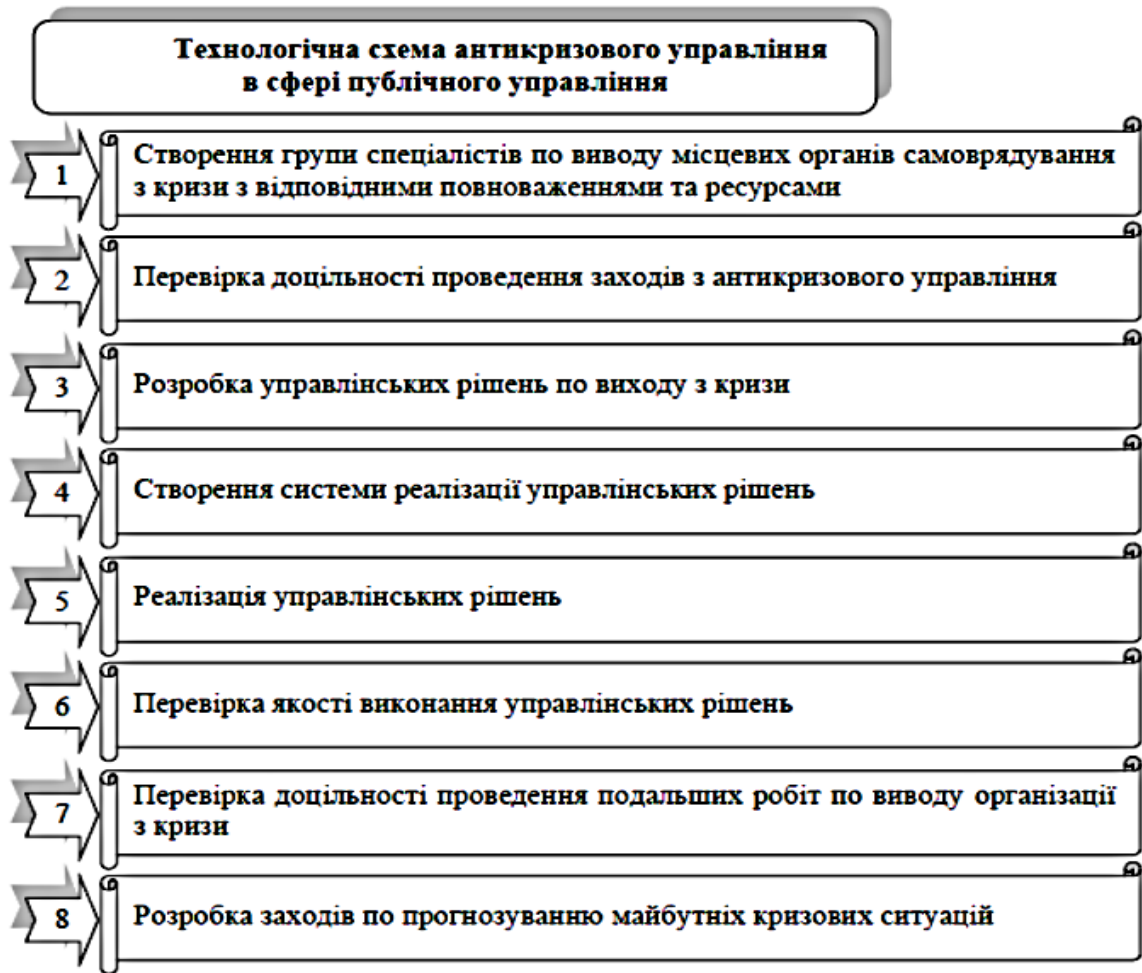
**Рис. 1.3 Принципи антикризового управління у сфері діяльності публічних органів**

З даного рисунку бачимо, що основна проблематика в сфері використання антикризового управління в сфері діяльності органів самоврядування полягає у адекватності методів форм взаємодії об'єкта суб'єкта управління визначеним його функціям та завданням. Антикризове управління в контексті даної залежності передбачає використання антикризових інструментів та інших засобів системи антикризового управління для урегулювання викликів на рівні певного регіону, які, у свою чергу, впливають на соціально-економічний розвиток відповідної територіальної громади та діяльність органів місцевого самоврядування.

Отже можна констатувати, що технології антикризового управління зводяться до вибору впровадження відповідних методів, способів та механізмів з використанням антикризових інструментів при прийнятті та розробленні управлінського рішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління.

З вищевикладеного випливає, що технологія антикризового управління – це складний комплекс антикризових заходів, які стосуються недопущення, попередження, профілактики, подолання кризи, а також зменшення її негативних наслідків. Спрощену технологічну схему антикризового управління в сфері публічного управління представимо на рис. 1.4.

Варто визначити значення факторів, які впливають на виникнення різного виду криз в системі публічного управління які діють з наростаючою силою. Саме в таких умовах від керівництва вимагається наявності знань з антикризового менеджменту та певних компетенцій, за допомогою яких здійснюється прийняття швидких, гнучких та правильних рішень. Все це вимагає нового бачення через призму проблем, які склалися на сьогоднішній день в публічному секторі нашої економіки.

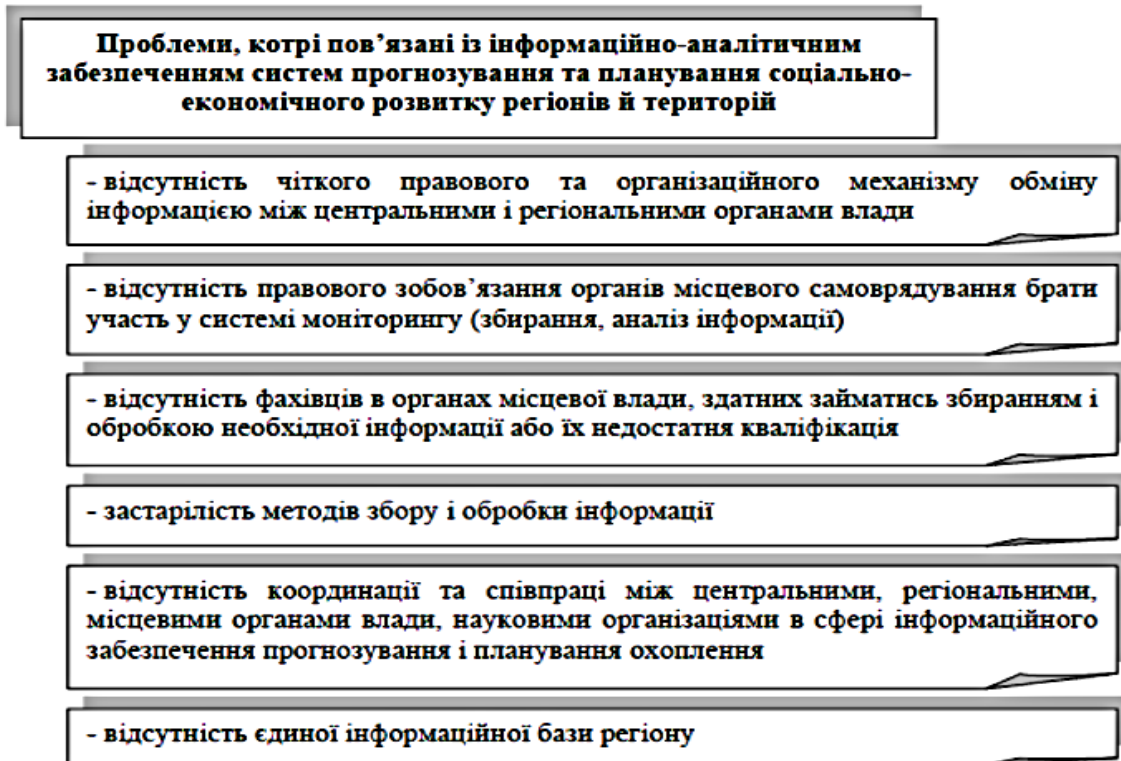


**Рис. 1.4. Технологічна схема антикризового управління в сфері публічного управління**

*Джерело: сформовано на основі інформації джерела [7].*

На нашу думку, для стабілізації такої ситуації, важливу роль повинні відіграти новітні інформаційні та комунікаційні технології, які одночасно є важливим інструментарієм в системі антикризового управління. Впровадження нових технологій, зокрема в робочі процеси, які здійснюються публічними органами дозволить не тільки здійснити вчасно контроль, але й не допустити появи виникнення будь-якої кризової ситуації в даній установі. Але потрібно зважити на те, що в процесі впровадження нових антикризових технологій, а також цифровізації публічного управління виникає ряд проблем, котрі пов'язані із

інформаційно-аналітичним забезпеченням систем прогнозування та планування соціально-економічного розвитку регіонів й територій, які представлені на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Основні проблеми антикризового управління**

*Джерело: сформовано на основі інформації джерела [11]*

Звісно, усвідомлення реальних масштабів кризи, як наслідок завданих збитків, можливе тільки після її завершення. Причини такого песимістичного сценарію можна буде пояснити тим, що деякі із представлених на рис. 1.5 проблеми були частково вирішені або вирішені не повністю. Так може відбутися при умові нехтуванням кризових симптомів, тобто кризових явищ, які мають дуже слабкі прояви не показують суттєвих причин тієї чи іншої кризи, але завдяки яким дані причині можна встановити. До таких симптомів можна віднести: зростання рівня заборгованості місцевих органів самоврядування; нестабільність їх бюджетних надходжень; плинність персоналу;

збільшення кількості внутрішніх та зовнішніх конфліктів; нестабільність зовнішнього середовища тощо.

Необхідно також зазначити, що вирішення даних проблем потребують ситуаційно підходу, який має базуватися не на класичному оцінюванні, а індивідуальному, який би враховував усю специфічність кожного територіального утворення, що входять до складу органів публічного управління та дозволив би запропонувати відповідну антикризову стратегію для окремої території чи публічної установи.

## **1.2. Методичні підходи до реалізації антикризового управління в умовах воєнного стану**

Успішність реалізації антикризового управління на рівні певного регіону забезпечує реалізація цілей та завдань обраної антикризової стратегії окремо взятої територіальної громади. А це у свою чергу дозволить досягнути поставлених антикризових цілей регіонального розвитку, які представлені на рис. 1.6.

Вище розглянуті узагальнені цілі та завдання повинні бути ідентифіковані для кожного регіону з урахуванням його специфіки та особливостей. Також варто зазначити, що дані цілі та завдання пов'язані із розвитком або стагнацією різних систем даного регіону, зокрема економічної, соціальної, екологічної, культурної тощо.

При умові своєчасного виведення регіону з кризи відбудеться подальший розвиток, тобто санація усіх систем регіону, а при умові ігнорування або не своєчасного реагування органів самоврядування на кризові явища відбудеться стагнація або, в подальшому, повне руйнування системи.

На підставі вищевикладеного на рис. 1.7 представимо поетапну схему

реалізації антикризового управління в органах публічної влади.



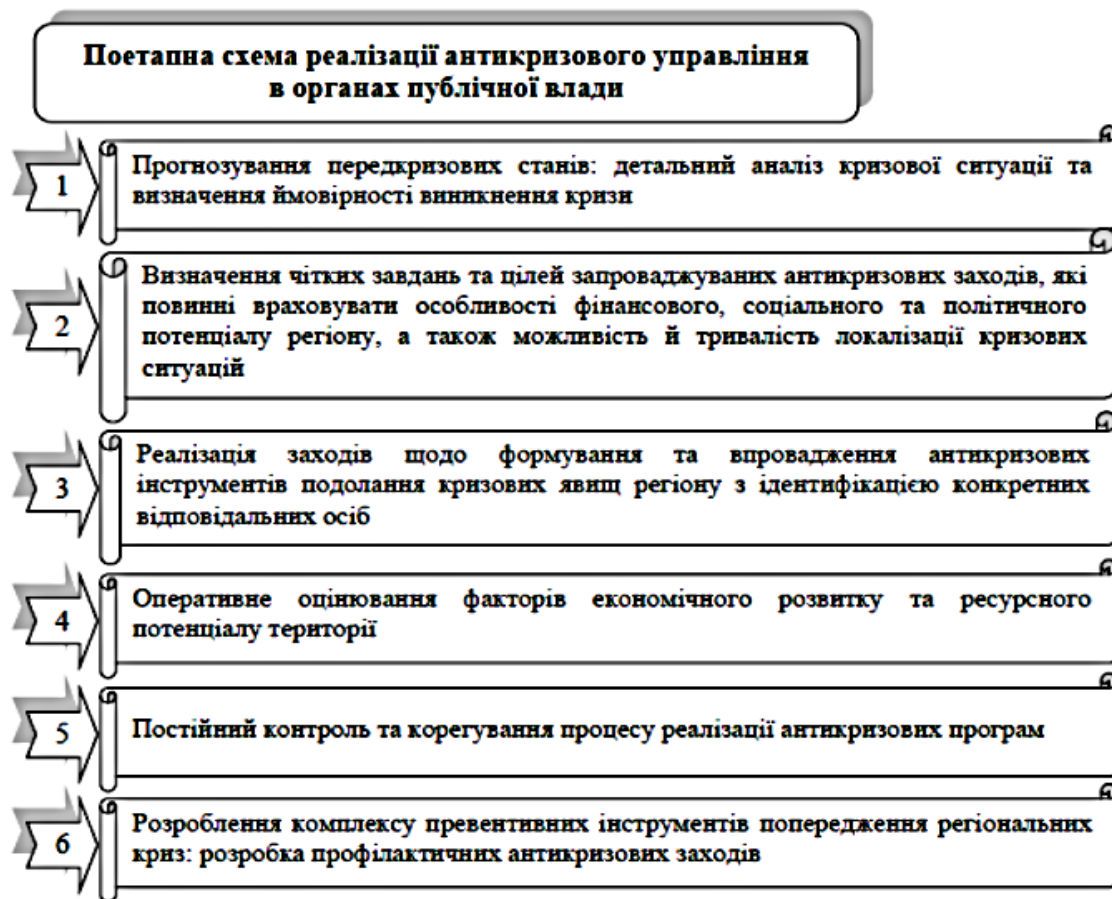
**Рис. 1.6. Антикризові цілі та завдання регіонального розвитку**

*Джерело: сформовано на основі інформації джерел [6; 8; 11; 12].*

Представлені на даному рисунку етапи направлені на локальне та повне усунення кризових явищ, які можуть з'явитися в певному регіоні в процесі його становлення та розвитку. Варто також зазначити, що реалізація антикризового управління в певному регіоні чи громаді неможлива без вагомої підтримки інституційної інфраструктури та її розвитку.

Реалізація антикризового управління в публічній сфері здійснюється за допомогою поточного та стратегічного управління, зокрема поточних та стратегічних цілей діяльності регіону чи територіальної громади відповідно до глибини кризового стану. Із початком війни, як стратегічні, так і, відповідно,

поточні цілі на регіональному рівні піддалися жорстким корективам та змінам. Важливим моментом на даному етапі є те, що при нових умовах діяльності громад з'явилися нові учасники – внутрішньо переміщені особи, релокований бізнес, нові типи взаємодії та партнерства, а також мережа антикризових соціальних комунікацій. Варто також зазначити про суттєве зростання ролі безпекового чинника, що у свою чергу, спричинив зміну інтересів стейкхолдерів та партнерів.



**Рис. 1.7. Поетапна схема реалізації антикризового управління в органах публічної влади**

*Джерело: сформовано на основі інформації джерел [6; 8; 11; 12].*

Основні завдання, які стоять перед органами місцевого самоврядування в умовах війни включені у сферу оперативного планування представлені на рис. 1.8.





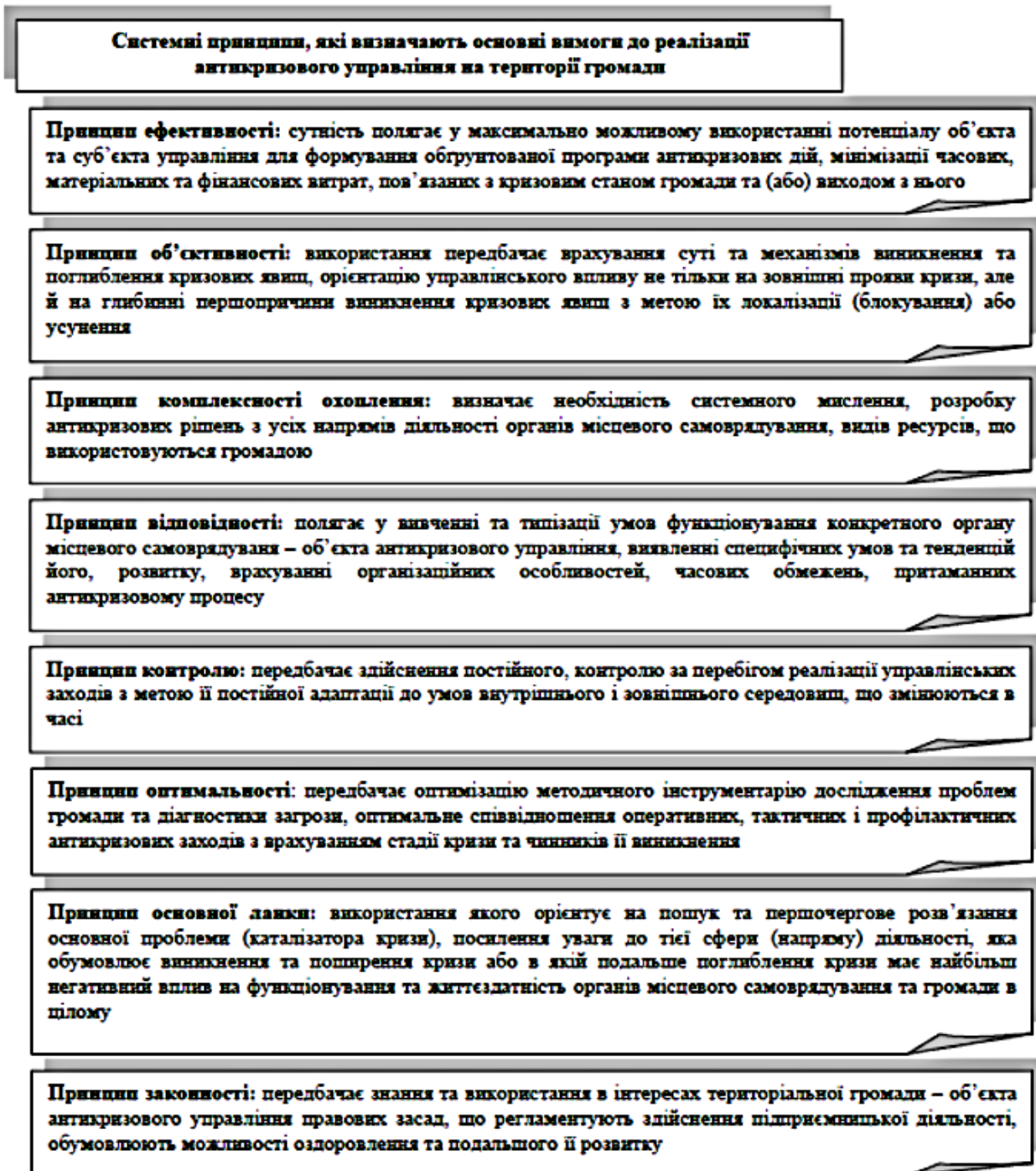
**Рис. 1.8. Основні завдання, які стоять перед органами місцевого самоврядування в умовах війни**

*Джерело: сформовано на основі інформації джерела [6].*

Реалізація завдань та цілей будь-якої ТГ не може здійснюватися без системних принципів, які, у свою чергу, визначають основні вимоги до реалізації антикризового управління на даній території загалом (рис. 1.9).

## Висновки до розділу 1

Отже, упровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку є одним із основних напрямків відновлення місцевої економіки, зокрема, діяльності органів місцевого самоврядування. В цьому плані важливе значення буде мати перехід від миттєвого реагування на кризові проблеми, які виникають на даному етапі діяльності органів самоврядування громади до визначення подальших напрямків та цілей розвитку територіальної громади в цілому. Під цим розуміється, що будь-яке планування в громаді здійснюється в контексті затвердженої стратегії її розвитку та плану заходів з її реалізації.



**Рис. 1.9. Системні принципи реалізації антикризового управління на території**

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що від вибору методів та інструментів реалізації системи антикризового управління буде залежати не тільки подальша діяльність органів публічної влади певної громади, але й даного регіону в цілому.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **2.1. Оцінка стану управління антикризовою політикою територіальних громад в умовах воєнного стану**

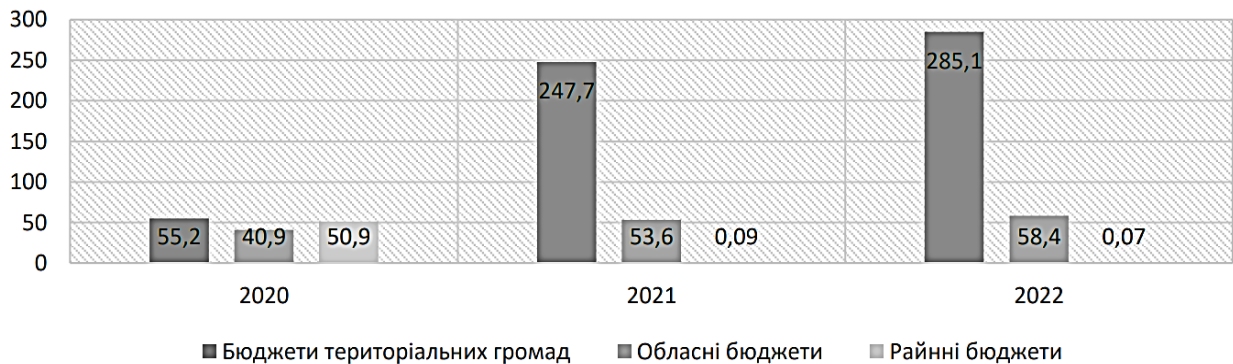
У червні 2020 р. перший етап реформи децентралізації офіційно було завершено й, відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України, затверджено новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня, основою якого стали 1469 територіальних громад. Другий етап децентралізації в Україні припав на 2020-2021 рр. Впродовж цього періоду було внесено зміни до виборчого законодавства й проведено місцеві вибори, закладено підґрунтя для якісного поступу систем освіти, охорони здоров'я, культури, мистецтва тощо. Покладалися надії на те, що внесення змін до Конституції України в частині децентралізації, сприятиме успішному завершенню реформи.

Проте війна, розпочата росією 24 лютого 2022 р. проти суверенної держави України, створила безпрецедентні загрози європейській демократії й внесла корективи у життєдіяльність країни. Потужною основою опору російській окупації стала єдність регіонів України, базисом яких є територіальні громади. З перших днів війни органи місцевого самоврядування вирішували питання територіальної оборони, волонтерської допомоги збройним силам, підтримки внутрішньо переміщених осіб, місцевої економіки, мешканців громад багато інших.

За даними Мінреінтеграції станом на початок 2023 р. 326 українських громад залишалися у зоні ведення бойових дій або у тимчасовій окупації. Низка територіальних громад Київської, Чернігівської, Сумської областей були деокуповані на перших етапах війни, окремі громади Миколаївської, Херсонської,

Харківської областей були звільнені восени 2022 р. Тилові громади північно-західного та центрального регіонів України стали базисом соціально-економічної стійкості країни й прихистком для мільйонів внутрішньо переміщених осіб. Саме вони взяли на себе відповідальність за підтримку економіки країни та життєздатності населення.

Однією із причин стійкості територіальних громад до викликів зовнішнього середовища стала реформа децентралізації, в основу якої були закладені давні європейські традиції, задекларовані Європейською хартією місцевого самоврядування (Страсбург, 1985) та Європейською хартією міст (1992). Системна як військова, так гуманітарна допомога з боку європейських та міжнародних партнерів, фінансових інститутів, донорських організацій сприяли забезпеченню базових потреб населення територіальних громад та їх стійкості до небувалих викликів. Попри потужну підтримку з боку ЄС, США, Канади, Австралії й інших країн, людські, матеріальні, фінансово-економічні та інші втрати, яких зазнали від російської агресії територіальні громади в Україні є колосальними. Зруйновані об'єкти житлової, енергетичної, соціальної, фінансової інфраструктури є практично у кожному населеному пункті. Перший рік війни став роком випробувань для місцевого самоврядування, проте воно змогло довести свою фінансову стійкість. Свідченням цьому може стати зростання частки місцевих бюджетів та у доходах зведеного бюджету України з 22,6 % у 2020 р. до 24,4 % у 2022 р. Окрім того, бюджети територіальних громад демонструвати стійку тенденцію до зростання доходів (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Доходи бюджетів різних рівнів за 2020 – 2022 рр, млрд грн**

*Джерело: побудовано автором на основі [14].*

Впродовж 2020-2021 рр. доходи бюджетів територіальних громад зросли у 4,5 рази, відбулося збільшення дохідної бази обласних бюджетів. Водночас доходи районних бюджетів зменшилися, оскільки відповідно до Постанови Верховної ради України «Про утворення та ліквідацію районів» 490 районів було ліквідовано натомість сформовано 136 нових.

Початок воєнних дій став для місцевих органів самоврядування випробуванням на міцність. У 2022 р. громади у яких не велися активні бойові дії або, які були звільнені від російських загарбників, змогли забезпечити надходження фінансових ресурсів до місцевих бюджетів й отримати доходів у сумі 285,1 млрд грн.

У структурі доходів та місцевих бюджетів у 2022 р. домінували податкові надходження – 70,9 %, офіційні трансферти – 24,7 %, неподаткові надходження – 3,9 %. У складі податкових надходжень податок на доходи фізичних осіб був ключовим. Питома вага надходжень від ПДФО у складі доходів загального фонду та місцевих бюджетів у 2022 р. становила близько 68 %. Однією з причин зростання надходжень від ПДФО стали зміни у Бюджетному кодексі, відповідно до яких з 01.01.2022 р. до місцевих бюджетів зараховується 64 % цього податку проти 60 % як це було у попередні періоди.

За даними Міністерства фінансів України фактично до загального фонду місцевих бюджетів за перший рік війни надійшло понад 398,1 млрд грн. Попри воєнне становище тимчасову окупацію рф частини українських територій, місцевим органам самоврядування вдалося у 2022 р. на 13,1 % порівняно з 2021 р. збільшити надходження до загального фонду місцевих бюджетів (табл. 2.1).

У 2022 р. спостерігався приріст надходжень від справляння єдиного податку до місцевих бюджетах на 1,0 млрд грн або 2,1% проти 2021 р. Позитивну динаміку доходів від цього податку вдалося забезпечити через оперативні дії уряду, який з початком воєнних дій вніс зміни у податкове законодавство країни. Зокрема суб'єкти бізнесу отримали право перейти на спрощену систему оподаткування й сплачувати 2 % від обороту замість 18 % податку на прибуток ПДВ.

Таблиця 2.1

**Доходи загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів), млрд грн**

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2021 р.		Питома вага у 2022 р., %
	2020	2021	2022			
				Сума	Темп приросту	
Податок на доходи фізичних осіб	177,8	212,2	272,2	60	128,3	68,4
Єдиний податок	37,9	46,2	47,2	1,0	102,1	11,8
Плата за землю	31,5	35,3	29,6	-5,7	83,8	7,4
Податок на майно	5,8	7,8	7,4	-0,7	91,0	1,8
Акцизний податок	-	17,8	13,1	-4,8	73,3	3,3
Плата за адміністративні послуги	-	3,6	3,3	-0,3,	92,4	0,8
Податок на прибуток	-	15,8	12,2	-3,5	77,5	3,2
Інші	37,1	13,2	13,4	0,2	101,5	3,3
Всього	290	351,9	398,1	46,2	113,1	100

*Джерело: складено на основі [149].*

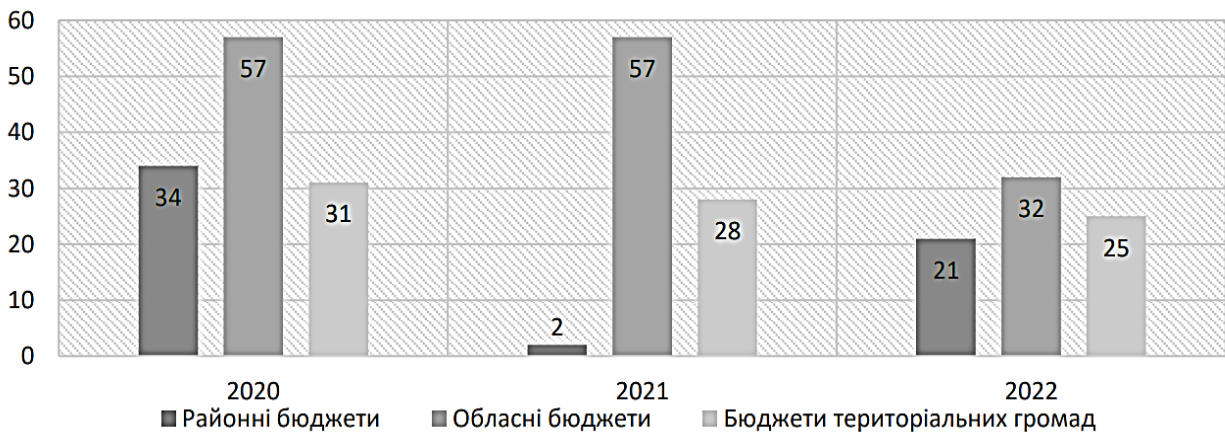
Варто зауважити, що надходження від плати за землю до місцевих бюджетів зменшилися у 2022 р. на 16,2 % порівняно із попереднім періодом. Відповідно до

змін у податковому законодавстві нарахування земельного податку орендної плати за землю на тимчасово окупованих територіях або там де ведуться бойові дії було призупинено. Аналогічна ситуація склалася з податком на нерухоме майно, сума неотримання якого у 2022 р. склала 0,7 млрд грн та на 9,0 % менше ніж у попередньому періоді. В умовах воєнного стану справляння цього податку призупинено на територіях ведення воєнних дій, а також на тимчасово окупованих територіях.

Недоотримали місцеві бюджети кошти від справляння акцизного податку, оскільки впродовж квітня-вересня 2022 р. діяла його нульова ставка зокрема на пальне. Запровадження таких податкових змін було вимушеним кроком спрямованим на підтримку суб'єктів бізнесу й населення, через різке підвищення цін на пально-мастильні матеріали після низки ракетних атак з боку рф на енергетичну інфраструктуру України.

Результати оцінки дохідної бази місцевих бюджетів в розрізі окремих регіонів засвідчили той факт, що рівень їх виконання безпосередньо залежав від ступеню ведення бойових дій. Найгірша ситуація з наповненням місцевих бюджетів доходами склалася у Донецькій, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Харківській областях. Це ті регіони, які найбільше потерпають від збройної агресії рф. Водночас низка областей на заході та півночі України продемонстрували позитивну динаміку й приріст доходів бюджетів у 2022 р. Сприяли наповненню місцевих бюджетів цих областей релокація з окупованих територій бізнесу й внутрішнє переміщення працездатного населення.

Попри те, що територіальні громади виявили фінансову стійкість в переважній більшості спромоглися забезпечити надходженнями місцеві бюджети, їх залежність від трансфертів з державного бюджету все ще залишається високою (рис. 2.2).



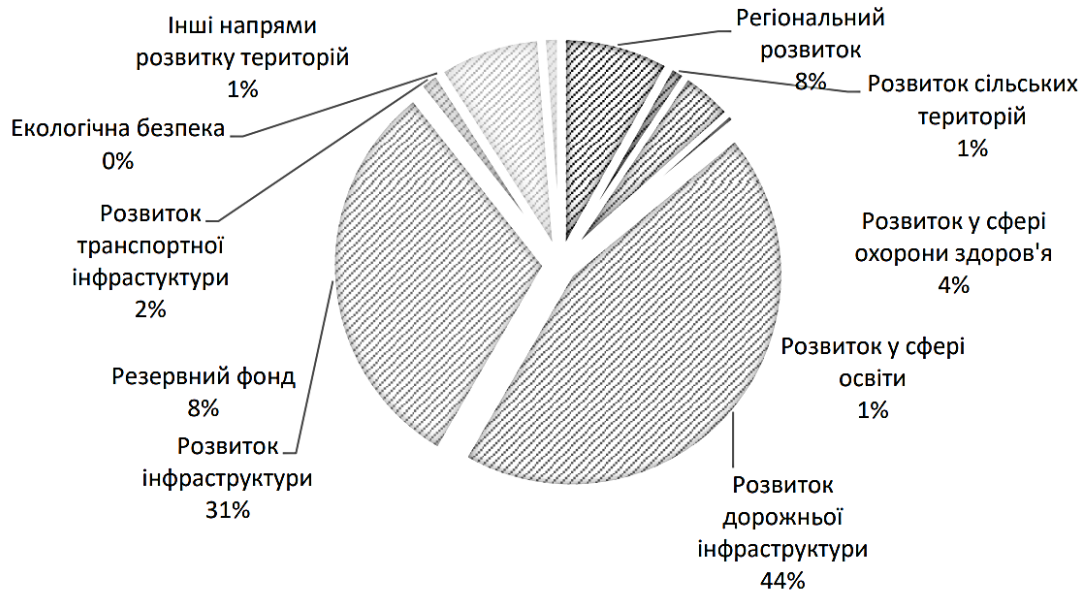
**Рис. 2.2. Трансферти з державного бюджету в бюджетах різних рівнів за 2020-2022 рр, %**

*Джерело: побудовано автором на основі [14].*

Найбільша частка трансфертів на другому етапі децентралізації продовжує спрямовуватися до обласних бюджетів. Проте, якщо у 2020- 2021 рр. вони на 57 % формувалися за рахунок трансфертів з державного бюджету, то у 2022р. лише на 32 %. Варто зауважити, що обласні бюджети виконують переважно транзитну функцію кошти, які до них надходять, підлягають подальшому перерозподілу за цільовим призначенням. Районні бюджети впродовж 2020-2021 рр. на 57 % були дотаційними, у 2022 р. лише на 32 %. Бюджети територіальних громад впродовж 2020-2022 рр. демонстрували стійку тенденцію до зменшення залежності від трансфертів з державного бюджету. Так, якщо у 2020 р. їх бюджети на 31 % формувалися за рахунок трансфертів, то у 2022 р. залежність від державної підтримки зменшилася до 25 %.

Попри військовий стан й труднощі, пов'язані з військовими діями на території країни, у 2022 р. уряд виділив понад 150 млрд грн на реалізацію програм підтримки динамічного збалансованого розвитку територій (рис. 2.3).





**Рис. 2.3. Державна фінансова підтримки територіальних громад у 2022 р., %**

*Джерело: побудовано автором на основі [19].*

Очевидно, що пріоритетом фінансової підтримки громад залишався їх інфраструктурний розвиток. Зокрема, із 150 млрд грн виділених урядом коштів, 44 % було спрямовано на розбудову дорожньої інфраструктури, 31 % – на інші інфраструктурні об'єкти. Фінансування розвитку охорони здоров'я та освіти у 2022 р. займало відносно невисоку питому вагу у складі державної підтримки. Найменше коштів було виділено на заходи підтримки екологічної безпеки в регіонах.

Попри виклики, з якими стикнулося місцеве самоврядування у зв'язку зі збройною агресією з боку рф, переважній більшості громад вдалося забезпечити роботу критичної інфраструктури, надати прихисток допомогу внутрішньо-переміщеним особам, здійснювати соціальні виплати, підтримувати життєдіяльність населення. Ключову роль тут відіграють військові адміністрації, утворені у період дії воєнного стану, там де їх немає – голови територіальних громад. Саме вони відповідають за формування й виконання місцевих бюджетів, функціонування соціальної сфери, житловокомунального господарства,

виконують інші повноваження спрямовані на задоволення потреб жителів територіальних громад.

Зворотна ситуація склалася в окупованих громадах та в громадах на територіях яких ведуться активні бойові дії. Переважна більшість населення, яке проживало на території цих громад, а це за приблизними оцінками експертів понад 60 %, стали вимушеними переселенцями. Місцеві органи самоврядування в громадах, які опинилися в окупації, фактично втратили свої повноваження, а в громадах де ведуться бойові дії ці функції виконують військові адміністрації. Міграція населення та вимушена релокація бізнесу фактично позбавила бюджети цих громад джерел формування дохідної бази. Найбільш вразливими статтями виявилися надходження від ПДФО, акцизного та земельного податків.

В громадах які є зонами ведення бойових дій актуальними стали питання фінансування освіти, медицини, житлово-комунального господарства. Адже дуже часто люди літнього віку, з обмеженими фізичними можливостями, інші вразливі категорії громадян відмовляють залишати свої домівки, а отже потребують соціального обслуговування з боку органів місцевої влади. Аби компенсувати дефіцит бюджетів, місцеві органи влади скорочують витрати практично по всім статтям, роблять запити про пряму фінансову підтримку з державного бюджету. Проте на відміну від центральних органів влади, місцеве самоврядування має значно менший доступ до позикового капіталу, а залучення міжнародних грантових проєктів для сільських та селищних громад залишається практично неможливим. Активну підтримку населенню, що залишилося на територіях ведення бойових дій, забезпечують волонтери, міжнародні та вітчизняні гуманітарні організації.

Така ситуація у довгостроковій перспективі може мати негативні наслідки, адже дбати про добробут населення громад має місцеве самоврядування. Втрата кадрового потенціалу, руйнація житлового фонду, 114 інфраструктурних виробничих об'єктів – це ті проблеми, з якими сьогодні у тій чи іншій мірі

стикаються практично всі територіальні громади. Брак фінансових ресурсів не дозволить їх вирішити швидко, а отже питання повернення громадян на місця їх постійного проживання залишатиметься відкритим. Тому відновлення й розвиток фінансового потенціалу територіальних громад є ключовим завданням на найближчу перспективу.

## **2.2. Особливості антикризового управління територіальної громади (на прикладі Коростишівського району Житомирської області).**

В сфері антикризового управління територіальних громад пріоритетним завданням є забезпечення місцевого розвитку. Тобто власні ресурси громади доцільно розглядати як активи, що здатні створювати додану вартість. До продуктивних ресурсів слід відносити природні, капітальні, фінансові, трудові, підприємницькі, тощо.

Коростишівський район, що знаходиться у південно-східній частині Житомирської області, та межує на півночі із Радомишльським районом, на заході – із Черняхівським та Житомирським, на сході – із Брусилівським. Територія району займає площу 973,9 км<sup>2</sup> або 3,3% території Житомирської області.

Адміністративно-територіальний устрій: 1 міська та 22 сільських ради (64 населені пункти). На даний час, за умов проведення децентралізації, 2 сільські ради (6 населених пунктів) приєдналися до Глибочицької ОТГ (Житомирський район); місто та ще 9 сільських рад (29 населених пунктів) об'єдналися у Коростишівську міську раду; 2 сільські ради (Шахворостівська та Харитонівська – 13 населених пунктів) об'єдналися у Харитонівську ОТГ. Ще 9 сільських рад об'єдналися у Старосілецьку ОТГ (16 населених пунктів). Таким чином, в Коростишівському районі, за даними у 2020 році площа об'єднаних громад,

902.154 кв.км, чисельність населення громад: 37340, к-ть рад, що об'єдналися: 21, кількість об'єднаних громад: 3.

Коростишівський район багатий своєю природою, землею, надрами та водними ресурсами. На території району знаходиться 22 родовища корисних копалин (пісок – 4 родовища; габро лабрадорит – 5 родовищ; граніт мігматит – 1 родовище; води питні технічні – 1 родовище; габро гранодіорит – 1 родовище; габро анортозит – 1 родовище; габро – 9 родовищ) [10-14].

Пріоритетними галузями в районі є: добувна, виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції, лісова й деревообробна, паперово-целюлозна. На території району зареєстровано 2783 суб'єктів малого середнього підприємництва, із них 644 юридичних осіб та 2139 фізичних осіб-підприємців. Агропромисловий комплекс району представляють 24 сільськогосподарські підприємства, 55 фермерських господарств та 8953 особисті селянські господарства.

Коростишівський район відомий в Україні наявністю своїх унікальних природних родовищ. Запаси декоративно-облицювального каменю (лабрадориту, граніту, габро), будівельного піску, керамічної глини та ряду інших видів мінеральної та будівельної сировини користуються попитом у нашій країні та за кордоном. Саме тому значна частка надходжень до бюджету належить підприємствам добувної та каменеобробної галузі. Також на території району працюють два потужних підприємства лісової галузі та паперова фабрика.

Із позитивною динамікою на території району працює 21 підприємство основного кола району (ТОВ «Ганіт-Інвест», ТОВ «Коростишівська паперова фабрика», ПАТ «Гранітний кар'єр», ПАТ «Коростишівський кар'єр», ТОВ «Новгородецький кар'єр», СП «Іскор», ТОВ «Коніс», МПП «Комета», ПП «Білгран», ПП «Білант», ВКФ у формі ТОВ «Санрайз», ПрАТ фірма «Антік» ЛТД, ТОВ «Лабрадорит», ПО УВТО КП «Кіровгеологія», ТОВ «Моноліт», ПП «Бестстоун», ДП

«Коростишівське лісове господарство», ПАТ «Коростишівгаз», ТОВ «Поліссягаз», МКП «Водоканал», КП «Коростишівський комунальник»).

Підприємствами основного кола упродовж 2017-2019 рр. нарощують обсяги реалізованої продукції. Збільшення виробництва супроводжується зростанням середньої заробітної плати. Зростання продуктивності виробництва пов'язане з впровадженням новацій на підприємствах, зокрема часткової автоматизації технологічних процесів. Упродовж 2017-2019 рр., збільшення обсягів реалізації за основними видами промислової діяльності спостерігається: у добувній промисловості – на 26,4%, виробництві та іншій неметалевої мінеральної продукції (каменеобробка) – 98,1%, , що виготовленні виробів із деревини, виробництво паперу та поліграфічній діяльності – 309,2%, постачанні газу – 30,2%. Проте спостерігається спад у наданні послуг в діяльності «водопостачання, каналізація, поводження з відходами». Зростають обсяги освоєння капітальних інвестицій за рахунок усіх джерел фінансування, що є результатом закупівлі нових виробничих ліній для підприємств каменеобробної галузі з Китаю та Італії. Варто відмітити, що на території району провадять діяльність 15 підприємств із іноземними та інвестиціями. Найбільші обсяги інвестицій внесені нерезидентами з Німеччини (34,2%), Азербайджану (23,9%), Великої Британії (18,3%) та Кіпру (9,2%).

Природний потенціал сприяє розвитку сільського господарства території. У всіх категоріях господарств в обробітку знаходиться 30,99 тис.га сільськогосподарських угідь. Сільськогосподарські підприємства займаються виробництвом продукції на площі 2547 га сільськогосподарських угідь. Галузь тваринництва зосереджена на виробництві м'яса й молока. Одним з кращих підприємств, яке займається тваринництвом, є СТОВ «Племзавод Коростишівський». Кращими молочно тваринними фермами є ПП «Нива», ТОВ «Торчинське» та СТОВ «Вікторія Полісся». Галузь птахівництва зосереджена у ТОВ «Агроконтакт». Проте, коливання валового виробництва, як в галузі рослинництва (на 45,3%), так галузі тваринництва (на 46,8%), спричинено: недостатністю площ для випасу ВРХ; сповільненням інвестиційної

діяльності в тваринництві; зношеністю парку машин сільськогосподарських підприємств та відсутність коштів на його відновлення.

Медичні, освітні та культурні заклади роблять значний внесок у розвиток місцевої економіки, але необхідно будувати нові дошкільні заклади для дітей дошкільного віку або відкривати нові групи в існуючих закладах.

Приватизація комунального майна також може стати новим джерелом місцевого економічного розвитку. Приватизація комунального майна здійснюється органами місцевого самоврядування відповідно до положень Закону України № 2269-VIII від 18 січня 2018 року "Про приватизацію державного комунального майна"[15].

Суб'єктами приватизації є місцеві ради, органи приватизації територіальних громад та покупці. Приватизація комунального майна здійснюється такими способами:

- 1) продаж об'єктів та майна комунальної власності на аукціоні;
- 2) викуп об'єктів приватизації та переданого або орендованого комунального майна.

Таким чином, з точки зору економічної активності, Коростишівський район характеризується диверсифікованою економічною діяльністю. У структурі промислового виробництва переважають гірничо добувна, деревообробна, хімічна, машинобудівна промисловість та сільське господарство, які є основними експортерами виробленої продукції. Гірничо добувна промисловість є найбільш ефективною та швидко зростаючою. Як наслідок, конгломерати цієї галузі є рушійною силою економічного зростання регіональної економіки. Частка підприємств у промисловій структурі міста становить 33% за кількістю зайнятих, 40% за обсягом надходжень до міського бюджету та 30% за обсягом реалізованої

продукції(рис.2.4).

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність водного плеса;</li> <li>- наявність архітектурних пам'яток;</li> <li>- вигідне місцерозташування;</li> <li>- наявність вільних земельних ділянок;</li> <li>- наявність вільних приміщень;</li> <li>- можливості для розвитку туристичної галузі;</li> <li>- наявність корисних копалин;</li> <li>- наявність кваліфікованих робочих кадрів;</li> <li>- наявність безхазяйного майна;</li> <li>- потенційна можливість розширення ТГ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень трудової міграції;</li> <li>- нестача спеціалістів з підготовки проектів розвитку;</li> <li>- слаборозвинута інфраструктура (дороги, телекомунікації, освітлення, комунікації);</li> <li>- відсутність системи збору та утилізації відходів;</li> <li>- відсутність промислового виробництва, переробної промисловості;</li> <li>- відсутність готелів;</li> <li>- відсутність реєстру вільних земельних ділянок;</li> <li>- відсутність сільськогосподарських кооперативів (молоко, малина);</li> <li>- низький рівень доходів мешканців громади</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання земельних ресурсів за межами населених пунктів;</li> <li>- покращення інвестиційного клімату;</li> <li>- покращення чинного законодавства;</li> <li>- наявність робочих місць;</li> <li>- зміни в законодавчо-нормативній базі;</li> <li>- наявність фінансової допомоги, грантів для бізнесу;</li> <li>- наявність нових проектів для ТГ та бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна в країні;</li> <li>- збільшення рівня інфляції;</li> <li>- високий рівень міграції трудових ресурсів;</li> <li>- природні катаклізми;</li> <li>- зростання ціни на енергоносії;</li> <li>- зростання ціни на продукти харчування</li> </ul>

Рис. 2.4. SWOT-аналіз Коростишівської ТГ

Таким чином, в умовах бойових дій територіальні громади стикаються з безпрецедентними труднощами військового, гуманітарного, фінансового та іншого характеру. Війна посилила міграційні процеси, негативно вплинула на ведення бізнесу та порушила логістику. Така ситуація призвела до недоотримання місцевими бюджетами податку на доходи фізичних осіб, акцизного збору, земельного податку, надходжень від надання адміністративних послуг та інших доходів, що зумовило необхідність оцінки фінансової спроможності місцевих громад у контексті нових військово-політичних та соціально-економічних реалій.

Реакцією місцевої влади на цю ситуацію стало скорочення бюджетних видатків шляхом зменшення або повного згорання інфраструктурних та інших проектів, а також скорочення видатків на адміністративні, освітні, медичні та соціальні послуги. Ми вважаємо, що відновлення фінансового потенціалу місцевих громад має бути одним із ключових завдань після воєнного розвитку.



## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **3.1. Концептуальна антикризова модель підтримки та розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану**

Війна, що триває в нашій країні, кардинально змінила все, що пов'язано з цивільним життям особливо з бізнесом. Поряд з кардинальними змінами, війна внесла свої корективи. Саме тому жителям кожного регіону необхідно зосередити свої зусилля на активній підтримці державних соціальних програм проєктів, спрямованих на подальший розвиток своєї території та країни в цілому. Адже якщо ми подивимося на східну частину країни, то побачимо більш серйозні руйнування, ніж на заході. Саме тому головним завданням бізнесу, тобто всіх компаній та організацій країни, є, в першу чергу, глобальна підтримка країни в цей складний період та надання всієї необхідної допомоги, зокрема:

- забезпечення безперервності бізнесу, надання матеріальних та фінансових ресурсів, налагодження якісних логістичних процесів, збереження робочих місць та забезпечення зайнятості, де це необхідно;

- підтримка та розвиток підприємницької діяльності.

- забезпечення та підтримка податкових платежів як основного джерела надходжень до державного бюджету;

- забезпечення належного медичного та психологічного забезпечення збройних сил.

Враховуючи складність поточної ситуації, важливо, щоб були визначені та чітко реалізовані певні цілі антикризового управління. Ці цілі стануть основним фокусом зусиль, спрямованих на усунення та мінімізацію вкрай негативних наслідків, що сталися продовжують відбуватися під час війни в нашій країні.

Зрештою, саме антикризовий менеджмент, який реалізується місцевими громадами, є концептуальною моделлю ліквідації кризових явищ, Колостишівська ОТГ не є винятком: якісно розроблена концептуальна модель антикризових заходів допомагає мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність та життя ОТГ в цілому та населення зокрема. Основними завданнями такої моделі антикризового управління є

1) розробка певних методологічних та практичних підходів до впровадження, реалізації та формування концепції управління та координації для забезпечення ефективності антикризового управління;

2) чіткий аналіз та практична оцінка загального стану справ та діяльності конкретних ПФ у воєнний час на основі порівняння даних різних періодів;

3) прийняття низки управлінських рішень щодо впровадження антикризового управління в життя ПФ з урахуванням таких сфер, як фінанси, економіка, інвестиції, суспільство, організація, виробництво, логістика та комунікації;

4) Розробка загальної стратегії антикризового управління для розвитку та підтримки довгострокової стійкості Колостишівської ОТГ;

5) Забезпечення чіткого та ефективного зворотного зв'язку між усіма учасниками процесу відбору, розробки та впровадження ОТГ цієї моделі.

6) Забезпечення процесу моніторингу на всіх етапах формування, розвитку та впровадження цієї моделі ОТГ з урахуванням швидкозмінних зовнішніх та внутрішніх умов в умовах війни

7) Забезпечення скоординованих дій, спрямованих на підтримку реалізації всіх необхідних етапів цієї моделі ТС без суттєвих відхилень в умовах кризової ситуації, що спричинена війною в країні та постійно впливає на процес виконання основних завдань ТС.

На рисунку 3.1 показано загальну пропозицію системи управління для побудови моделі кризової готовності для Коростишівської групи управління в

кризових ситуаціях.

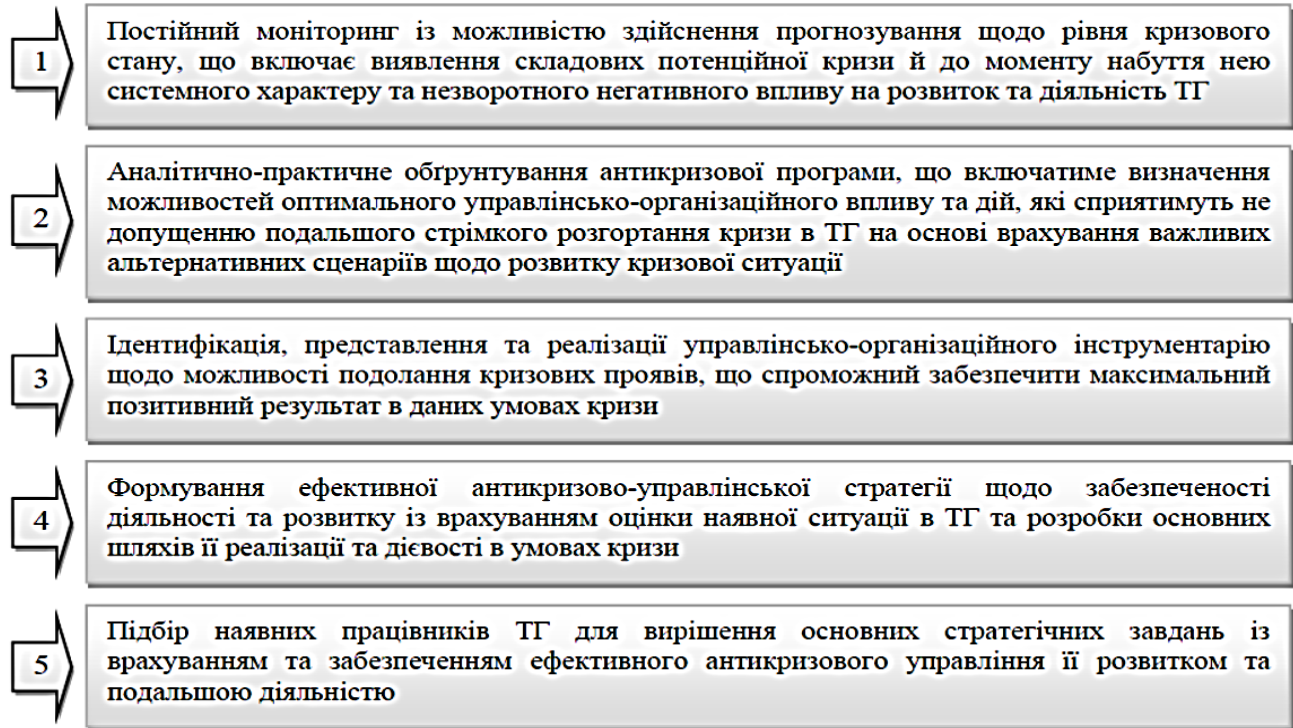


**Рис. 3.1. Запропонована загальна система антикризового управління Коростишівською ТГ в умовах війни**

Представлена система відображає перелік основних наявних та можливих для Коростишівської ТГ викликів ризиків, а також небезпек, які потрібно брати до уваги й постійно моніторити, а також координувати можливість їх настання, та визначати можливий очікуваний вплив тощо. Для того, щоб забезпечити дану ТГ варто, сформувані та реалізовувати ефективні короткострокові рекомендації, які в своїй сукупності, відобразатимуть довгострокову перспективу по виходу із даної ситуації. Також, варто розуміти, що в даному випадку всі наявні кризові явища будуть виступати не лише як форма небезпеки для ТГ, але й як певні каталізатори дій по відношенню до її трансформації в правильно сформованому напрямі щодо забезпеченості розвитку із врахування наявних

сильних сторін та із врахуванням нових умов функціонування в даний час змін.

Важливим моментом в даному дослідженні виступає виокремлення та представлення основних завдань щодо забезпеченості ефективності реалізації антикризового управління в Коростишівській ТГ (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Основні завдання антикризового управління Коростишівською територіальною громадою в умовах воєнного стану**

Слід підкреслити, що основною метою виконання цього комплексу завдань (заходів) з антикризового управління для конкретної ОТГ є виявлення та мінімізація (усунення) впливу кризових факторів і на цій основі генерування ефективних заходів зі змін та адаптації для забезпечення підтримки та життєдіяльності громади. Нижченаведені деякі з ключових питань, які потребують вирішення.

Впровадження чіткої та логічної послідовності управлінського та організаційного застосування реалізації основних антикризових завдань, описаних та проілюстрованих вище, які відображають їх чітко визначену взаємодію та

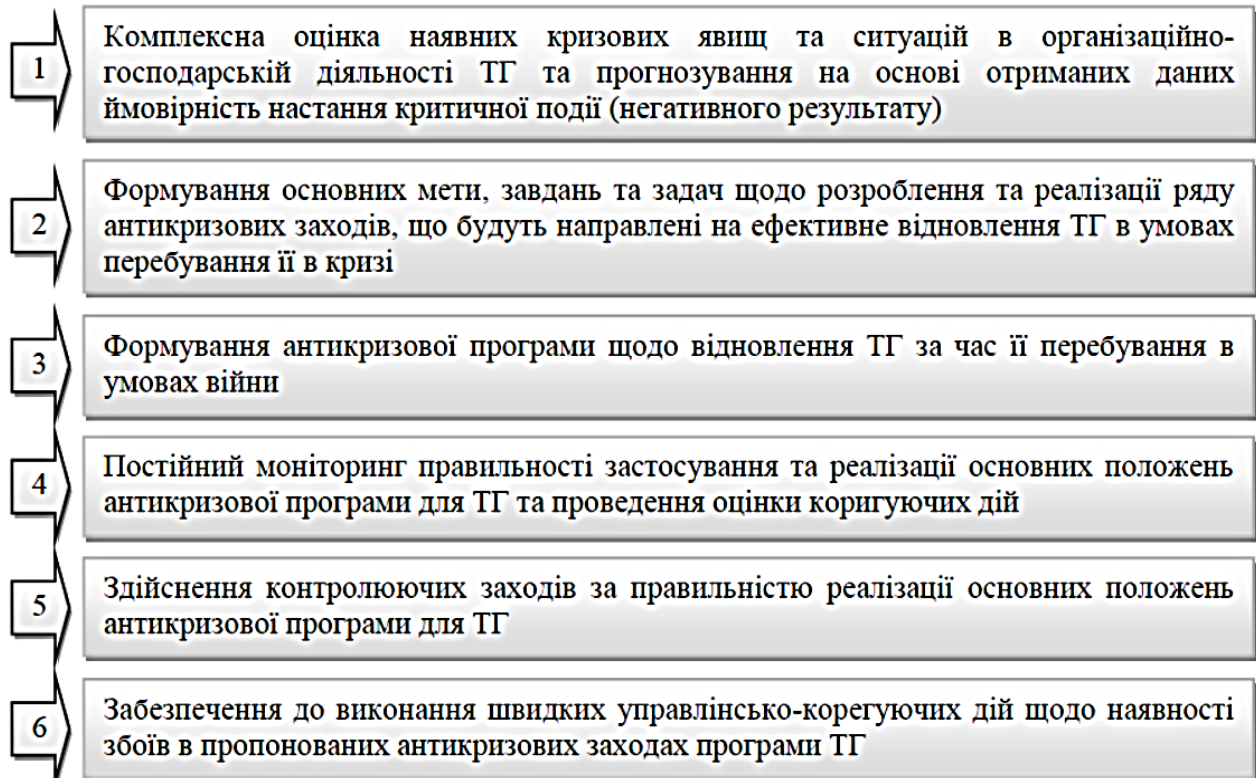
взаємозв'язок, сприятиме досягненню позитивних результатів, як зараз, такі в майбутньому.

Усього цього можна досягти лише за умови чіткої координації та постійного вдосконалення (наприклад, швидкого реагування для забезпечення належної адаптації та пристосування до швидкозмінних зовнішніх умов). Варто також пам'ятати про послідовність реалізації цих завдань як належним чином організованих кроків з урахуванням різних типів майбутніх трансформаційних змін. Правильність реалізації встановлених антикризових заходів також залежить від стану та швидкості зміни обставин зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на всі процеси, що протікають у цій ТГ. Тому безперервний моніторинг також повинен супроводжуватися безперервними коригуючими діями. Бо без цього ефективно впровадження заходів, запропонованих у цій Спільноті, буде неможливим. Щоб хоч якось мінімізувати негативні наслідки кризового явища в досліджуваному співтоваристві (хоча це дуже складно в даних умовах), необхідно докласти максимум зусиль, щоб моральні та фізичні витрати були значними, духовний, інтелектуальний, організаційний та управлінсько-координаційний. Варто також зазначити, що будь-яке зволікання з вирішенням існуючих проблем не тільки погіршить без того складну ситуацію, але й матиме дуже негативні наслідки зараз в майбутньому. Таким чином, цей комплексний антикризовий захід має бути вжито негайно, його слід контролювати дуже швидко та безперервно та коригувати контрзаходи, враховуючи стан внутрішнього середовища та вплив зовнішнього середовища на «продуктивність». Це означає, що ця складна кризова стратегія має постійно взаємодіяти, лише за таких умов вона може бути ефективно реалізована.

Слід підкреслити, що неможливо передбачити та виміряти всі критичні події в системі антикризового управління, але є потенціал для постійного моніторингу та координації дій щодо антикризових заходів. Усі системи управління відчують кризові явища, але їх поточний масштаб вплив на одну систему є єдиною

відмінністю.

Для того, щоб підготувати функціональну концептуальну антикризову модель для цієї ТГ, необхідно визначити декілька конкретних взаємопов'язаних етапів впровадження, як показано на рис. 3.3.

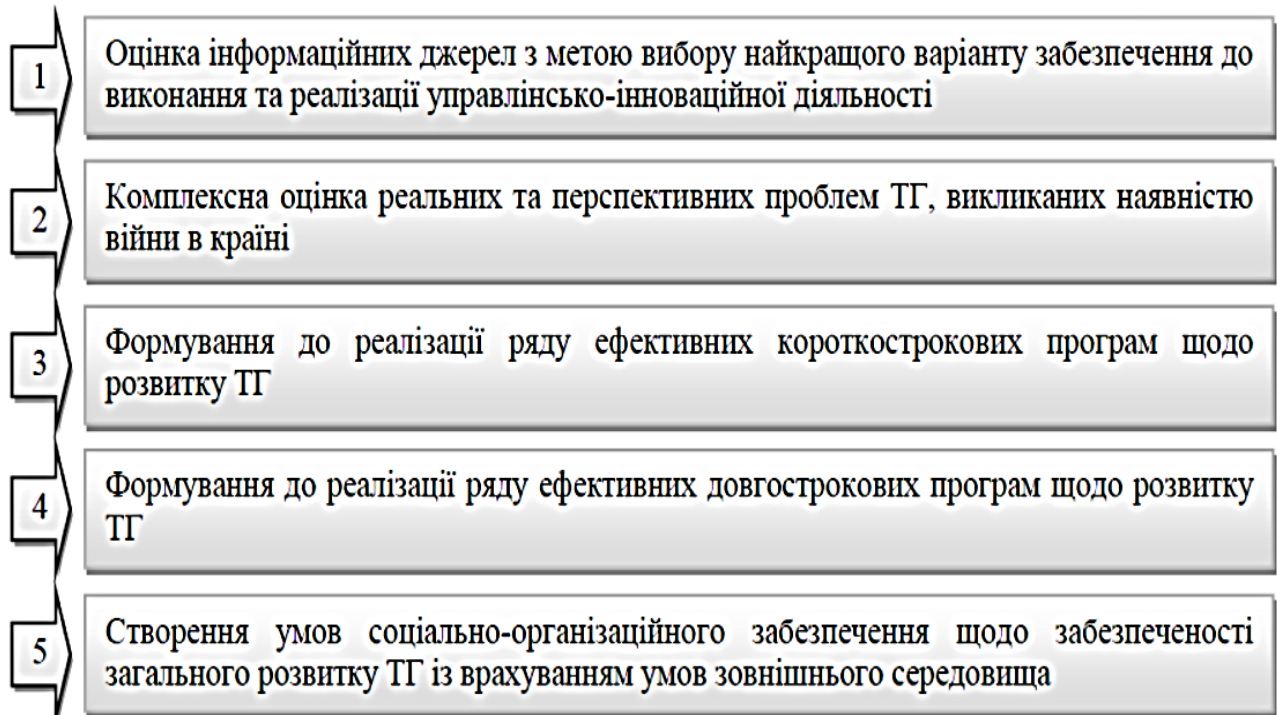


**Рис. 3.3. Пропоновані основні етапи антикризового управління Коростишівською територіальною громадою в умовах війни**

Майбутні антикризові заходи мають бути спрямовані на зменшення або усунення існуючих наслідків кризових ситуацій, що виникли під час війни.

Безумовно, важливим елементом реалізації антикризових заходів та етапів для цієї спільноти є створення та реалізація певного механізму контролю, який буде орієнтований на ретельний аналіз як виникнення, так оцінку кризової ситуації протягом усього її періоду. Концепція антикризового управління та забезпечення його розвитку є суттєвим аспектом загальної системи відновлення. Ефективність антикризового управління є очевидною. Ця модель буде

ефективною як зараз, так в майбутньому. Враховуючи сучасні умови, для задоволення потреб повсякденного життя та діяльності необхідно реалізувати декілька важливих тактичних стратегічних дій у взаємозалежному комплексі. З огляду на це, має бути запропонований механізм антикризового управління принаймні для досліджуваної ТГ – рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Запропонований механізм антикризового управління для Коростишівської територіальної громади**

На основі підсумку висновків щодо вищезазначених пунктів, на рисунку 3.5 показано запропоновану концептуальну модель готовності до кризових ситуацій для підтримки та розвитку цієї ТГ. Представлена концептуальна модель кризової готовності для підтримки та розвитку Коростишівської ТГ складається з двох суттєвих та взаємодоповнюючих стратегій кризової готовності: стратегії адаптивної та підтримуючої дій та стратегії розвитку. Ці стратегії, у свою чергу, забезпечують реалізацію та реалізацію двох найважливіших блоків завдань щодо виведення цієї ТГ із існуючої в країні кризи, пов'язаної з війною: управління

кризою та нейтралізація кризи.

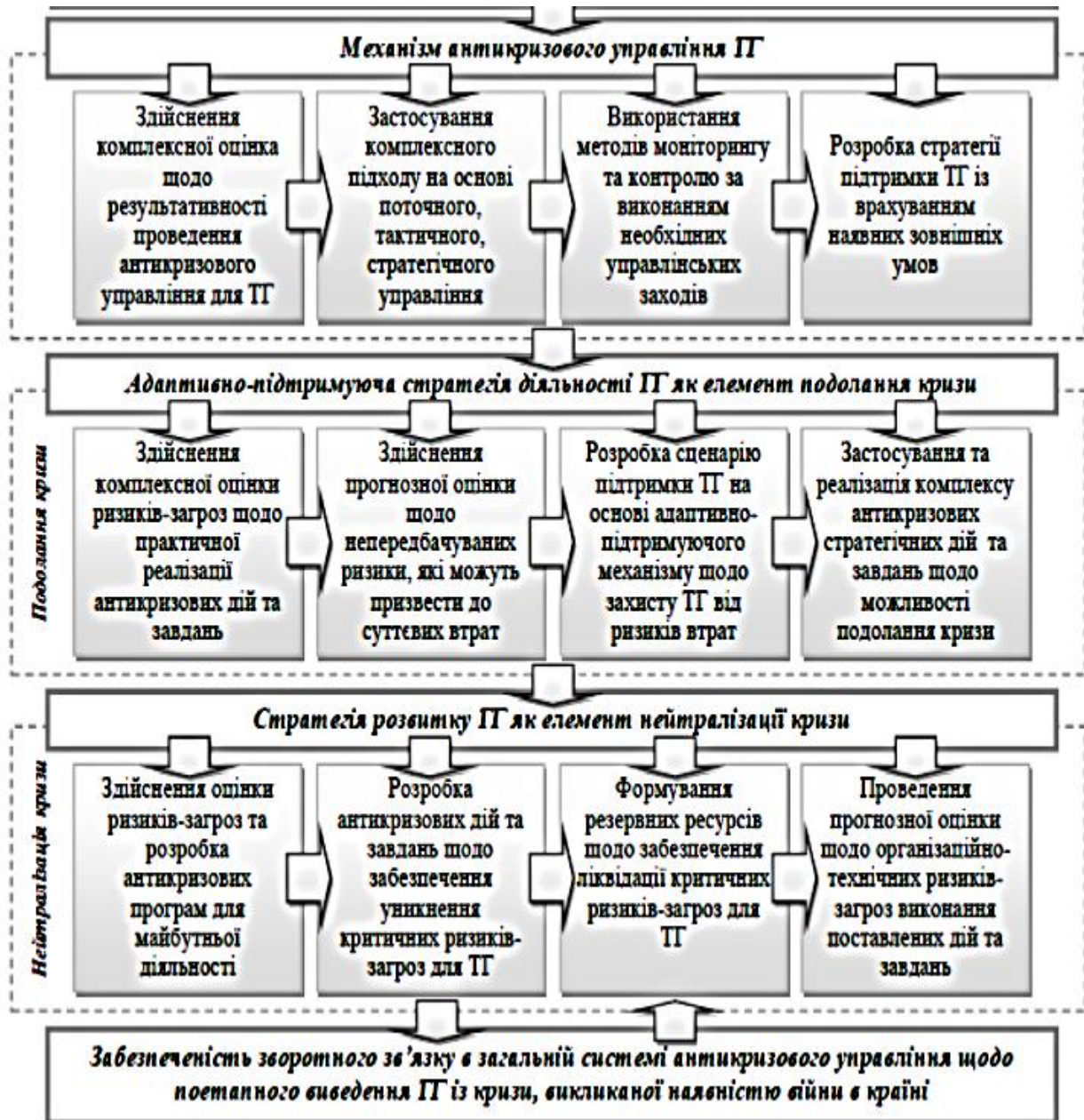


Рис. 3.5. Концептуальна антикризова модель підтримки та розвитку Коростишівської територіальної громади

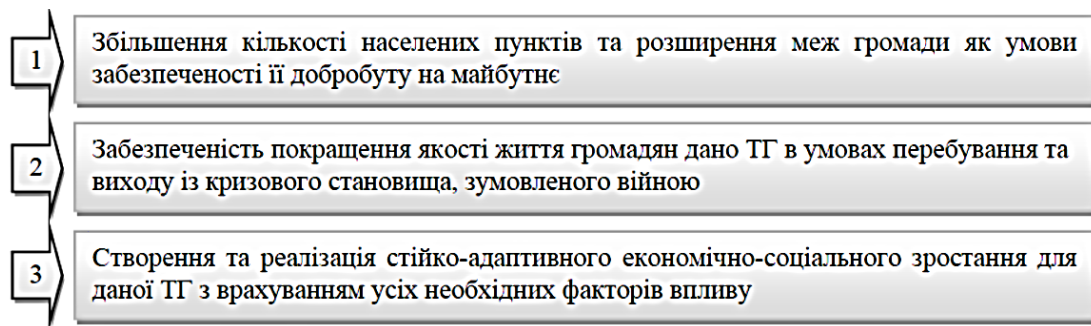
Однак стає зрозуміло, що цей процес реалізації запропонованої моделі є дуже складним потребує багато зусиль та вмінь, повертаючи досліджувану громаду до нормального життя та діяльності, а також дуже важливо вміти Щоб забезпечити подальший розвиток у майбутньому.



### 3.2. Обґрунтування реалізації соціально- економічної програми територіальної громади як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану

Формулювання та реалізація основних цілей завдань програми соціально-економічного оздоровлення території є ключовим елементом у забезпеченні її розвитку. Тому, виходячи з цього, на даній території необхідно здійснити низку заходів, спрямованих на відновлення її життєздатності та подальше ефективне функціонування.

Загальними і, водночас, найбільш важливими стратегічними (довгостроковими) цілями, що пропонуються, є: 3.6, яка спрямована на швидке та стає відновлення засобів до існування громади; 3.7, яка спрямована на забезпечення здатності громади підтримувати свої засоби до існування; та 3.8, яка спрямована на забезпечення здатності громади підтримувати свої засоби до існування.



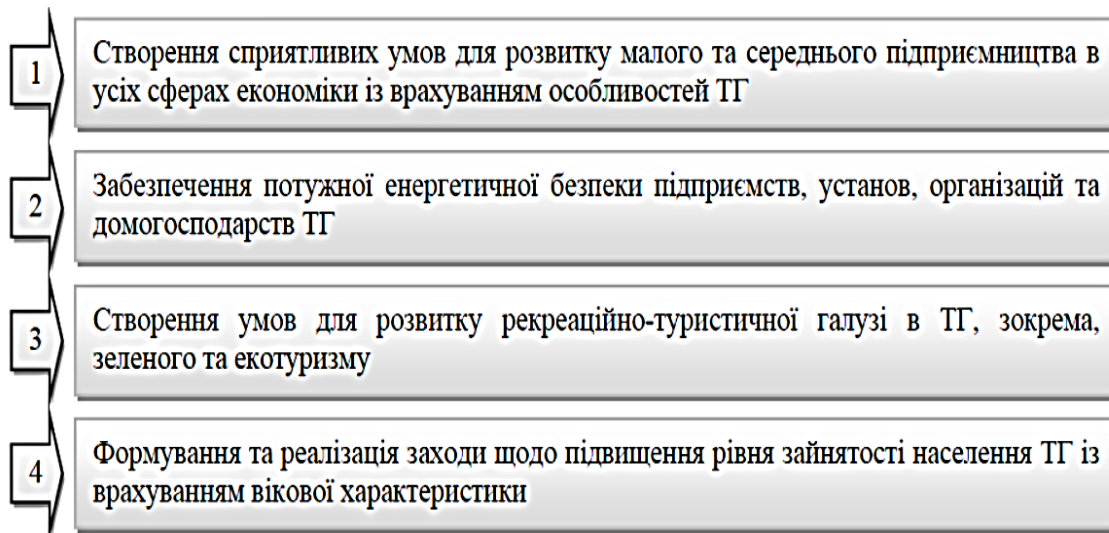
**Рис. 3.6. Запропоновані стратегічні цілі антикризового управління Коростишівської громади в умовах воєнного стану**

Усі перераховані вище стратегічні цілі для забезпечення відновлення та розвитку цієї громади, якщо вони будуть успішно реалізовані, призведуть до реалізації необхідних пріоритетних потреб на основі чітко визначеної довгострокової та короткострокової перспективи трансформації. . Тому що зрозуміло, що для забезпечення ефективного впровадження та виконання з

довгострокової перспективи спочатку має бути реалізовано набір взаємопов'язаних доповнюючих короткострокових цілей.

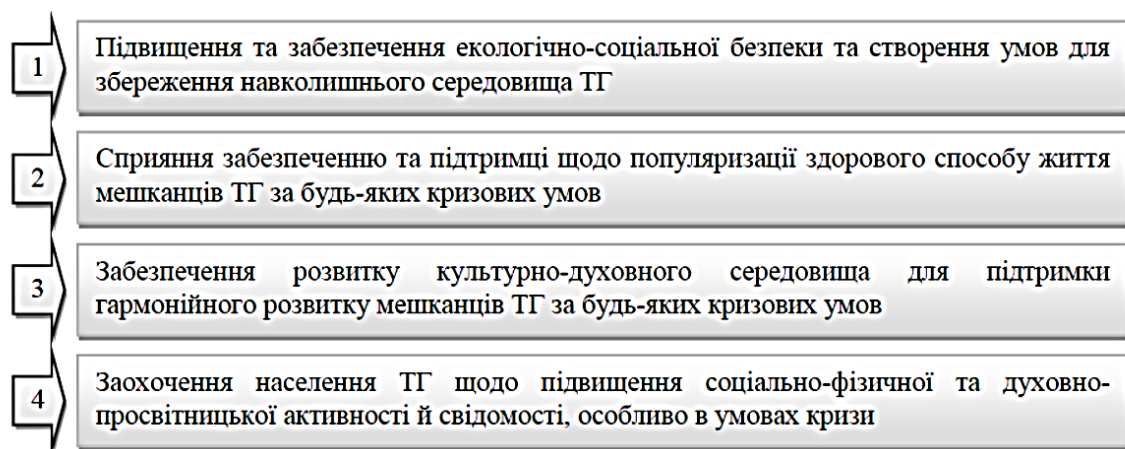
Проте не можна забувати, що існуюча нестабільність соціально-економічної системи є реальною серйозною проблемою для всієї країни. Проте, зважаючи на проблеми сьогодення, для ТГ, особливо для сільської місцевості, такі проблеми та виклики є особливо гострими та на порядку денному, які потребують вирішення, але саме через необхідність забезпечення певної якості. відсутність механізмів примусу. У більшості випадків все це займає набагато більше часу, ніж слід, оскільки існують різні типи ризиків (загроз).

Для забезпечення належної стійкості соціально-економічного зростання в конкретній ТГ необхідно правильно сформулювати та реалізувати основні умови для виконання певних вимог (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Запропонований перелік основних умов щодо забезпеченості достатнього рівня стійкості й соціально-економічного зростання Коростишівської ТГ в умовах війни**

Для того, щоб зуміти забезпечити задовільний рівень життя для всіх мешканців даної ТГ, із врахування наявності теперішніх умов, необхідно правильно реалізувати такі пункти (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Основні пункти щодо забезпеченості задовільного рівня життя мешканців Коростишівської ТГ в умовах війни**

Наведені вище пропозиції щодо реалізації соціально-економічних програм для досліджуваних ТГ мають велике значення, особливо в умовах воєнного стану в країні. Загалом, розвиток громад є важливим кроком у забезпеченні підтримки країни в цілому. Саме ОТГ можуть очолити розвиток післявоєнної відбудови, включаючи розвиток сільського господарства, логістику (яка зараз повністю забезпечена) та розробку різних ресурсів. Вони забезпечують життєдіяльність країни надають рекреаційні, медичні, духовні та освітні послуги. Варто зазначити, що у післявоєнний період, в першу чергу, необхідно впроваджувати різноманітні політики відновлення. Це стосується як учасників бойових дій, так цивільного населення. Тому розвиток підтримка ОТГ є важливою передумовою для цього допомагає заручитися підтримкою широкої громадськості, особливо місцевого населення.

## ВИСНОВКИ

Представлене дослідження розкриває тему, яка є дуже актуальною на сьогоднішній день. Він всебічно розкривається через висвітлення теоретичного, методологічного та практичного аналітичного матеріалу, розділеного на декілька розділів. Тобто виявлення теоретичних основ антикризового управління в регіоні. Орган місцевого самоврядування здійснити аналіз стану впровадження антикризового менеджменту в Коростишівській громаді у воєнний час. Презентація та обґрунтування основних методів удосконалення кризового менеджменту Коростишівської громади у воєнних ситуаціях у державі. Досягнуті результати проведеного дослідження відображають:

1. Зазначили, що сама криза притаманна активним відкритим системам, територіальні громади не є винятком. Крім того, специфіка регіону, в якому знаходиться муніципалітет, була визнана вирішальним фактором у класифікації криз, відповідно до якої виділяють наступні типи криз: економічні, соціальні, демографічні, екологічні, організаційні, тощо

2. Дослідження показує, що успішне впровадження антикризового менеджменту на конкретному місцевому рівні забезпечує реалізацію цілей завдань обраної антикризової стратегії в окремих громадах, тим самим дозволяючи: Це було. Досягти встановлених цілей реагування на кризу для регіонального розвитку. Існує також той факт, що управління кризою в публічних просторах наразі здійснюється за допомогою стратегічного менеджменту.

3. Вивчено основні організаційно-економічні заходи управління Коростисівською ТГ, які виявили основні сильні та слабкі сторони, а також основні Тепер можна визначити та висвітлити можливості та існуючі загрози. таких як здійснення найважливіших можливих заходів щодо відновлення загального функціонального рівня цієї ТГ на перспективу.

4. Оцінка антикризового управління Коростишівської ОТГ проводилася з урахуванням ситуації воєнного стану в країні. В результаті вдалося виявити всі найважливіші етапи антикризового управління, що здійснюються керівництвом цієї ОТГ, тобто всі дії, необхідні для забезпечення формування власної територіальної оборони. Ще одним надзвичайно важливим необхідним заходом антикризового управління в ситуації, що склалася в цій ОТГ, є організація "пунктів непереможності", основним завданням яких є забезпечення населення всіма необхідними ресурсами.

5. Розроблено концептуальну модель кризової готовності для підтримки та розвитку Колостишівської ОТГ в умовах воєнного стану. Модель складається з двох основних та взаємодоповнюючих стратегій готовності до кризових ситуацій: адаптивної та допоміжної операційної стратегії та стратегії розвитку. Однак цей процес впровадження запропонованої моделі є дуже складним вимагає, з одного боку, великих зусиль та навичок, а з іншого - є вкрай необхідним для повернення досліджуваних громад до нормального життя діяльності та забезпечення їхнього майбутнього розвитку.

6. Соціально-економічна програма Коростишівської ОТГ пропонується як захід виходу з кризи в умовах воєнного стану. Програма складається з трьох основних взаємодоповнюючих блоків з визначеними стратегічними цілями, операційними цілями та конкретними напрямками діяльності, які мають бути реалізовані. Організаційно-фінансове обґрунтування програми показало її економічну ефективність: обсяг доходів, які отримає громада у 2023 році, становить 56025,300 тис. грн, а обсяг коштів, необхідних для реалізації програми у 2023-2024 роках, - 40252,153 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
3. Коростишівська ТГ: офіційний сайт. URL: <https://i-rada.gov.ua/>.
4. Коростишівська ТГ: офіційний сайт: Паспорти бюджетних програм Коростишівської селищної ради. 2022 рік. URL: <https://i-rada.gov.ua/2022-rik-14-47-48-26-01-2023/>.
5. Коростишівська ТГ: офіційний сайт: Програма економічного соціального розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://i-rada.gov.ua/programa-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-ob%E2%80%99ednanoi-teritorialnoi-gromadi/>.
6. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30-38.
7. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf> (дата звернення: 30.11.2023).
8. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. Випуск 2 (45). С.29-33.
9. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. 1 (59). С. 63-71.
10. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11) (дата звернення: 30.04.2021).

11. Довженко В.А., Русак О.П., Золотницька Ю.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79-84.

12. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153-161.

13. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Сорочинський А.Ю. Правові засади адміністративної діяльності органів публічної влади у сфері превентивного антикризового управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1501>.

14. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. Т. 9, № 3. 2021. С. 64-72.

15. Петков С.В., Спицька Л.В. Адміністративна діяльність органів публічної влади: сучасний стан та перспективи розвитку. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. Серія: Право. 2017. Вип. 2(спецвип.). С. 79-83.

16. Рикович М.С., Юрик Н.Є. Роль та значення фінансування в процесі розвитку ОТГ. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», м. Херсон, 10 грудня 2020 р. Херсон: ХНТУ, 2020. С. 86-88.

17. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph\\_PU\\_2020\\_TNTU\\_Yuryk\\_N-Investigation\\_of\\_anti\\_crisis\\_255-267.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf) (дата звернення: 30.04.2021).

18. Юрик Н., Пельчер М. Чинники ефективності діяльності органів

публічного управління. Матеріали I Міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Тернопіль: ТНТУ, 2019. 78 с.

19. Юрик Н.Є., Пастух Х.Р. Стратегічні дії та сценарії сталого розвитку публічної установи. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка, 23 березня 2018 р. Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 54-55.

20. Юрик Н.Є., Ліпська В.Л., Ференц О.Т. Визначення основних засад публічного управління. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 87-88.

21. Юрик Н.Є., Пастух Х.Р. Особливості розвитку публічної організації в сучасних економічних умовах. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті)». Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 344-345.

22. Ярова І. Особливості антикризового управління в публічному секторі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1 (16). С. 138-145.