

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І 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

ЯРЕМЧУК МАРІНА РУСЛАНІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

(тема роботи)

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

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

М. Р. ЯРЕМЧУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЯКОБЧУК Валентина Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2022

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **Яремчук Маріна Русланівна**
допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

(підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

« ____ » грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Яремчук Маріна Русланівна** захистила
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

ЯРЕМЧУК М. Р. Формування системи антикризового менеджменту в сфері публічного управління . – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування системи державного антикризового менеджменту в період воєнного стану. Проведено аналіз механізмів функціонування антикризового управління, обґрунтовано основні індикатори воєнного-політичного та соціально-економічного стану України. Доведено, що вдосконалення механізмів державного антикризового управління повинно носити системний характер.

Ключові слова: криза, система, державне управління, антикризовий менеджмент, механізм антикризового управління, публічне антикризове регулювання.

ANNOTATION

YAREMCHUK M. Formation of the anti-crisis management system in the field of public administration. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 281 «Public management and administration». – Polis National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2022.

In the qualification work, the theoretical and practical aspects of the formation of the state anti-crisis management system during the period of martial law were investigated. The analysis of the functioning mechanisms of anti-crisis management was carried out, the main indicators of the military-political and socio-economic state of Ukraine were substantiated. It has been proven that the improvement of state anti-crisis management mechanisms should be of a systemic nature.

Keywords: crisis, system, public administration, anti-crisis management, mechanism of anti-crisis management, public anti-crisis regulation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	22
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Перебіг системних змін в Україні ускладнений воєнною агресією, яка викликала соціально-економічну та воєнно-політичну кризу, що охопила усі сфери життєдіяльності суспільства. Таим чином, механізми державного антикризового менеджменту, для подолання кризових явищ, повинні носити системний характер і бути спрямовані на максимально ефективні соціально-економічні та воєнно-політичні перетворення з врахуванням складного становища України.

Складні обставини українського суспільства вимагають розробки системи антикризових заходів по усуненню кризових явищ, відновлення економіки, соціальної сфери та політичних процесів. Необхідно модернізувати механізми публічної антикризової політики на найбільш відповідальних напрямках, які відповідають за відновлення політичних, соціальних та економічних процесів з врахуванням ресурсного потенціалу економіки України. Дослідження теоретичних та практичних аспектів причин виникнення та наслідків кризових явищ в державі, аналіз механізмів їх подолання здійснювали зарубіжні та вітчизняні вчені А. Бабич, Т. Безверхнюк, З. Бурик, В. Дзюндзюк, Н. Сапа, І. Сенча, Т. Сивак, В. Шпачук.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є на основі обґрунтування необхідності впровадження системного державного антикризового менеджменту розробити пропозиції по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. Мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- обґрунтування теоретико-методологічних засад антикризового менеджменту в публічній сфері
- визначення напрямів удосконалення механізмів державного антикризового управління;
- проведення діагностики індикаторів соціально-економічного становища України в період воєнного стану;

– запропонувати систему заходів державного антикризового управління в період воєнного стану.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес антикризового управління в публічній сфері. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів вдосконалення механізмів державного антикризового управління в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи пізнання економічних процесів, зокрема, *системний підхід* до вивчення проблематики механізмів державного антикризового управління; *індукція та дедукція* – для формування понятійно-категоріального апарату дослідження; *аналізу та синтезу* – для аналізу проблем соціально-економічного розвитку України, *узагальнення та групування* – для обґрунтування проблем кризових явищ в період воєнної агресії; *дедукції* – для дослідження стану й особливостей реалізації першочергових проектів і програм; *діалектичний метод* – для розроблення засад вдосконалення державного антикризового управління.

Інформаційну базу складають нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні дані, аналітичні огляди, інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення були викладені на трьох науково-практичних конференціях. **Публікації.** Основні результати дипломного дослідження викладено в трьох наукових працях.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути використані у розробці програм та проектів антикризових заходів в Україні.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота викладена на 31 сторінці друкованого тексту. У структурі роботи вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Україна опинилась в складних умовах воєнно-політичної та економічної кризи, пов'язаної з російською агресією, яка збільшила ступінь відповідальності та поставила ряд задач антикризового характеру перед органами публічної влади за забезпечення національної безпеки країни, оскільки державні антикризові заходи лежать в основі відновлення всіх суспільних процесів. Політика уряду повинна бути спрямована на захист прав і свобод людини, запобігання банкрутства бізнесу, підтримання рівня та якості життя населення, збереження інвестиційного клімату в країні та покращення якості надання адміністративних послуг.

Державні органи відіграють, під час війни, роль основного координатора діяльності правових, фінансових, організаційних, управлінських інститутів, які функціонують на всіх рівнях публічного управління. Держава повинна взяти на себе повну ступінь відповідальності та значну частину видатків за антикризовими заходами, розширити функції державного сектору економіки з метою виконання найбільш важливих стратегічних та соціально значущих задач.

Публічний антикризовий менеджмент - це частина загальної системи державного управління, що включає прогнозування та своєчасну діагностику кризової ситуації в країні, передбачає аналіз причин її виникнення, визначення першочергових заходів щодо стримування кризових явищ, а також розробку комплексної програми подолання наслідків кризи. Ефективність антикризового публічного управління залежить від комплексного, системного підходу до розробки заходів антикризового характеру на всіх етапах ланцюга прийняття управлінських рішень.

Реалістичний прогноз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають можливості майбутнього соціально-економічного розвитку

держави, діагностування рівня глибини кризових явищ, розробка інструментів, планів, програм та заходів щодо їх подолання, формування системної підготовки кадрів для сфери антикризового управління, яка здатна ефективно протистояти кризі. Чинники, що впливають на виникнення та посилення кризового стану в політиці, економіці, екології та соціальній сфері групуються за різними ознаками. Вони можуть поділятися на зовнішні та внутрішні в залежності від стану світової політики та економіки, але і залежити від стану регіональних ринків, соціальної інфраструктури, цін на сировину та паливо, рівня інтеграції у світове господарство. В умовах глобалізації світових політичних, економічних та соціальних процесів кризові явища охоплюють зразу рід країн і починають носити системний пролангований характер, поширюватись дуже швидко.

До зовнішніх чинників слід віднести стійкість політичних систем, ступінь демократизації суспільних процесів, розробку та дотримання міжнародних нормативно-правових актів, правил і стандартів державотворення та ведення політики, торгівлі, обґрунтованість та напрями дій великих міжнародних організацій, таких як ООН, Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Європейський банк, Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій тощо. До внутрішніх чинників належать стан політичних, соціальних і економічних процесів країні в цілому та регіонах, стабільність ринків.

Антикризове управління залежить від умов тієї чи іншої країни, стану її територій, ступеня активності громадянського суспільства, що визначає наукове обґрунтування антикризових заходів; правове забезпечення антикризового управління; підтримку політичної, соціальної та фінансової систем; пріоритетність соціального захисту населення; підтримка бізнесу та громадських організацій.

Основні напрями державного антикризового управління та інструменти його реалізації базуються на розробці та впровадженні антикризових заходів комплексного характеру, на інноваційному підході до управління, для цього

слід збудувати систему заходів, що впливають на всі аспекти соціально-економічного розвитку територій. Залежно від глибини, швидкості поширення кризових явищ, можливостей держави мобілізувати ресурси боротьби з кризою виділяються пріоритетні напрями діяльності. Для кожної держави вони повинні розроблятися індивідуально, проте можна навести узагальнення методів та інструментів, що застосовуються органами публічного управління в різних країнах.

1. Через розробку інструментів правового забезпечення цивільного законодавства, регулювання економічних, бюджетних та податкових процесів. У кожній сфері правове регулювання поведінки суб'єктів та об'єктів економічно-економічної системи має власну специфіку. У кризу потрібні юридичні підстави для запровадження нових правил поведінки політичної та економічної системи, нових умов функціонування соціуму тощо.

2. До найбільш оперативних та ефективних заходів стимулювання економічної політики в умовах кризи є заходи грошово-кредитного регулювання. Вони націлені на нормалізацію ситуації у банківській сфері та забезпеченні широкого доступу підприємств до кредитування на прийнятних умовах. Потрібні заходи, які сприяють відновленню інвестиційних процесів в економіці, роблять кредити доступнішими для реального сектора економіки зниження ставки рефінансування, регулювання операцій на відкритому ринку.

3. У період криз необхідно переглянути бюджет в умовах падіння державних доходів, забезпечити бюджетне фінансування антикризових програм, уточнити розміри та обмеження бюджетного дефіциту, забезпечити право на розширення можливостей для надання підтримки підприємств та муніципальних утворень, розширення складу джерел фінансування дефіциту бюджету. Підлягає перегляду та політика державних видатків, запровадження режиму жорсткої економії. Податкова політика в рамках антикризового управління націлена на забезпечення життєздатності суб'єктів підприємництва як платників податків та джерел робочих місць в умовах

шкоди, що завдається кризою, на здійснення посиленої підтримки господарюючим суб'єктам шляхом якісного поліпшення податкового адміністрування, на стимулювання позитивних структурних змін в економіці шляхом послідовного зниження навантаження.

Найважливішими напрямками бюджетних видатків під час воєнно-політичної та екогномічної кризи повинно стати державне інвестування створення та оновлення об'єктів виробничі та соціальної інфраструктури. Сюди входять ремонт та будівництво доріг та житла, відновлення шкіл, лікарень, інфраструктури бізнесу, виробництва електроенергії. Активна державна участь у цих сферах забезпечать стабілізацію в суспільстві, політиці, економіці, гарантує населенню робочі місця, підштовхне інститути до виходу з кризи. Відновлення інфраструктури сприятиме підтримці та розвитку бізнесу. Таких інструментів дотримуються США, Великобританія, Китай та багато інших країн, прагнучи покращити економічну ситуацію. Актуальним є також розвиток державно-приватного партнерства у відновленні соціальної і ринкової інфраструктури.

4. Держава в період кризи повинна розробити цілий комплекс заходів, спрямованих на розширення доступу підприємств до фінансових ресурсів через пряме кредитування держбанками, стимулювання приватного кредитування за допомогою субсидування процентних ставок за кредитами, надання держгарантій, створення умов для випуску акцій та облігацій для подальшого їх викупу уповноваженими організаціями. Реальний сектор економіки дуже чутливий до податкового регулювання, обмеження зростання тарифів на послуги природних монополій.

Воєнно-політична ситуація в Україні визначає необхідність підтримки підприємництва, особливо в сфері виробництва товарів і послуг безпекового характеру, це повинно стати однією з найважливіших статей витрат у бюджетах усіх рівнів, про це свідчить досвід інших країн. «Так, наприклад, у США під час кризи було виділено 1 трлн дол. на кредитування споживачів та представників малого бізнесу. У Франції на ці цілі було спрямовано 11 млрд

євро, причому 1,3 млрд євро на малий бізнес. Британські підприємства отримуватимуть 2,5 тис. фунтів стерлінгів (2,8 тис. євро) за нових співробітників, які ніде не працювали понад півроку. А державний Банк розвитку Японії скуповує акції компаній, які мають брак ліквідності» [15].

З іншого боку, інструменти підтримки державою, в період воєнно-політичної та економічної кризи реального сектора економіки, особливо підприємств військово-промислового комплексу, мають поєднуватись з посиленням публічного контролю за виробниками, що використовують бюджетне фінансування, аж до державного прямого адміністрування у виробництві та розподілі продукції; необхідний контроль за доцільністю та ефективністю використання бюджетних коштів. «Характерний приклад, що мав місце в США, коли компанія АЮ отримала від уряду підтримку 200 млрд дол. і виплатила своїм співробітникам 165 млн дол. у вигляді бонусів, що викликало гнів громадськості» [17].

Державна підтримка малого підприємництва створює додаткові можливості збереження обсягів виробництва певному рівні, підтримки зайнятості, створення нових робочих місць під час кризи. В рамках антикризових заходів створюються гарантійні фонди кредитування, надаються додаткові пільги у оподаткуванні, знижуються адміністративні бар'єри, спрощуються процедури ліцензування та контролю за малими підприємствами, покращуються можливості для підготовки фахівців з антикризового управління, розвиваються консультаційні послуги для усіх видів бізнесу.

5. Вдосконалення організаційної структури публічного управління, це основний шлях регіонального та місцевого розвитку через створення спеціальних організаційних структур на усіх рівнях, а саме антикризових комітетів, консультаційних рад, до роботи у яких залучати експертів, глав територіальних громад, керівників підприємств, представників громадських організацій та соціальних установ. Такі структури більш ефективно здійснюють обмін досвідом, координацію діяльності, надають підтримку

підприємствам, спрямовують їх діяльність з врахуванням інтересів населення і територіальних громад.

6. В період віськової агресії важливо стримати зростання рівня безробіття в Україні, розробити цільові програми забезпечення зайнятості, в яких основни акцент потрібно зробити на перепідготовці кадрів, підтримці активних форм пошуку роботи та створення тимчасових робочих місць. Управління професійним навчанням теж дозволить скоротити терміни пошуку роботи, підвищить мобільність робочої сили, сприятиме створенню єдиної інформаційної бази вакансій, забезпечить адресну підтримку громадян у питаннях переселення, міграції тощо.

Особливо важливим є моніторинг ситуації в усіх сферах життя територіальних громад у період криз, який повинен проводитись систематично з узагальненнями і вони є основою для оперативного управління в період криз. Вживатися активні заходи щодо регулювання міграції робочої сили, проводитись дії стримування внутрішнього переміщення з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

7. Системна криза в Україні особливо гостро проявилась у зниженні рівня та якості життя населення, що викликало падіння доходів населення у зв'язку із збільшенням числа безробітних, «заморожування» зарплат працівникам бюджетної сфери з метою економії бюджетних видатків, збільшення податкового навантаження на працюючих, зростання цін на товари першої необхідності, скорочення обсягів соціального фінансування інфраструктури. Дестабілізація суспільно-політичної ситуації у країні викликана росіською агресією потребує активних заходів держави апо розробці антикризові програм, які мають соціальне спрямування.

Соціальні функції держави антикризового регулювання під час воєнно-політичної і економічної кризи повинні акцентуватись на створенні нових робочих місць, збільшенні соціальних допомог, організації громадських робіт, розвитку самозайнятості населення тощо. Публічні органи, в цих

умовах, вирішують одночасно два завдання, а саме, соціального захисту населення та збереження конкурентоспроможності підприємств і територій, що надзвичайно важливо для України.

8. Підтримати внутрішні попит населення є важливим напрямом публічної антикризової політики, яка катастрофічно знижується через падіння доходів населення та корпоративного сектора, високий рівень інфляції тощо. Вона закриває можливість економічного зростання, знижує стимули для діяльності підприємництва країни, руйнує соціальну інфраструктуру.

Активне втручання держави у процес подолання наслідків економічної кризи, а саме «великої депресії», почалося в 30-х роках XX століття в США, коли було розроблено, президентом Рузвельтом, антикризові заходи для виходу з економічної кризи, подолання безробіття та забезпечення економічного росту. Теоретичне обґрунтування активного державного втручання в закони циклічного розвитку економіки з метою пом'якшення наслідків депресії обґрунтував англійський економіст Дж. М. Кейнс, запропонувавши концептуальні основи «державної політики макроекономічної стабільності» [17].

Сучасне державне антикризове управління, в розвинутих країнах, ґрунтується на Кейнсіанському підході, який, на основі інструментів грошово-кредитного та податково-бюджетного регулювання, згладжує амплітуду коливань економічної динаміки, запобігає тривалим депресивним станам економіки [37]. Вітчизняна управлінська наука та практика сформувала концептуальні засади антикризового управління на основі поширеної теорії «crisis management» (управління кризою). Ряд фахівців розуміють її у вузькому значенні, як управлінську технологію, яка застосовується при пошуку шляхів мінімізації збитків в кризових ситуаціях [4].

Антикризовий публічний менеджмент посилює свій вплив при появі кризових явищ, їх пролонгованому та системному характері, при загрозах існування держави та життя людей. Державні антикризові заходи в сфері

політики, економіки, соціальному житті повинні носити комплексний, системний характер, повинні бути спрямовані на попередження причин виникнення кризових явищ в цих сферах, зм'якшення характеру протікання, подолання наслідків кризових коливань.

Подолання наслідків циклічності в соціально-економічній сфері повинно бути спрямоване на розробку спеціальних механізмів, які будуть спрямовані на балансування основних макроекономічних показників, відновлення економічної рівноваги між галузями, територіями тощо. Попередження та пом'якшення кризових явищ в економічній динаміці сприяє комплексному вирішенню соціальних питань, покращує політичні процеси в суспільстві.

Державна антикризова політика є елементом системи публічного управління і повинна бути націлена на стабілізаційні заходи пов'язані з вирішенням ряду державних задач, які полягають в:

- полегшенні фінансування галузей та сфер які мають негативну динаміку в період воєнного стану;
- створенні «зеленої вулиці» для розвитку воєнної галузі;
- інвестуванні в передові технології відновлення військово-промислового комплексу;
- зниженні податкового тиску на усі шарі населення та бізнесові структури;
- розробці актуальних антикризових проектів та програм по післявоєнному відновленню суспільства;
- стимулюванні попиту і пропозиції на національному ринку на вітчизняні товари і послуги;
- допомозі найбільш незахищеним верствам населення, малому і середньому бізнесу;
- посиленні політики соціального захисту населення в напрямку найбільш постраждалих від війни;
- підтримці безробітних, створенню нових робочих місць.

Публічний антикризовий менеджмент в період системної кризи повинен забезпечити мінімізацію витрат на антикризові заходи і відновлення докризового стану суспільних відносин і процесів. Успішність реалізації вищеназваних цілей залежить від ефективності функціонування воєнних адміністрацій усіх рівнів на новому організаційному фундаменті. Це дозволить соціально- економічній системі вийти на нову якість і застосовувати інноваційні механізми управління, а саме правові, методичні, інформаційні, економічні, адміністративні, організаційні, соціальні, кадрові, екологічні, комунікаційні тощо.

Воєнно-політична та економічна криза в Україні вимагають використання особливого інструментарію, який дозволить оперативно і швидко відреагувати на цілий ряд викликів економічного, соціального, екологічного та політичного характеру. Цей інструментарій повинен поєднати довгострокові методи антициклічної політики і реактивні інструменти антикризового воєнного адміністрування. Державне антикризове адміністрування в умовах воєнного стану потрібно спрямувати на максимальну підтримку і мотивацію реального сектору економіки, промисловості і сільського господарства, інфраструктуру в територіальних громадах.

Застосовувати механізми антикризового менеджменту в публічному секторі воюючої країни потрібно точково через інструменти націоналізації і приватизації підприємств воєнно-промислового комплексу. Також, потрібно посилення участі держави в модернізації воєнних підприємств, через активізацію боротьби з корупцією, розширення державного протекціонізму для експортно-імпоротної діяльності малих підприємств, збільшення субсидій в відновлення інфраструктури територіальних громад.

Державні антикризові програми повинні посилити бюджетування, кредитування та інвестування пріоритетних галузей та сфер, які визначають можливості подолання воєнно-політичної та економічної кризи в країні. Таким чином, потрібно провести ряд заходів, які будуть сприяти:

- виконанню соціальних гарантій держави;
- збереженню економічного потенціалу держави;
- активізації національного ринку та розвитку конкуренції;
- стимулюванню інноваційної діяльності підприємств;
- створенню умов для ринкової євроінтеграції;
- формуванню фінансової інфраструктури;
- забезпеченню економічного зростання [29].

Таким чином, критерії ефективності публічного антикризового менеджменту в період воєнного стану оцінюються результативністю механізмів державного регулювання пріоритетними сферами та галузями, які відновлюють стан соціально-економічної системи, життєздатність територіальних громад, рівень і якість життя населення, сприяють соціальному захисту найбільш незахищених категорій громадян, реалізації суспільних потреб і інтересів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнно-політична та економічна криза в Україні характеризується рядом негативних чинників, а саме: падінням обсягів виробництва, відтоком трудових ресурсів, дефіцитом фінансового капіталу, коливаннями валютних курсів, високим рівнем інфляції, критичним інвестиційним попитом, поглибленням соціальних проблем, політичною нестабільністю. Основні чинники прямого та непрямого впливу воєнного стану на розвиток країни визначаються на основі порівняння фактичних макроекономічних показників з прогнозованими в Стратегіях сталого розвитку держави [27].

Так, аналіз статистичних даних наслідків війни станом на травень 2022 року показує, що площа окупованих Росією територій становить близько 125 тис.кв.км., разом з територією автономної республіки Крим та Донбасу, загальне падіння валового внутрішнього продукту склало 35%; безпосередні втрати грошових ресурсів становили біля 600 млрд євро, руйнування інфраструктурних об'єктів становило - 35% зруйнованих житлових будинків, 32% - автомобільних доріг, 11% - активів підприємств, 7% - аеропортів. Місця постійного проживання мусили залишити 13 млн осіб, з них понад 6 мільйонів виїхали за межі країни [41].

Отримали руйнування більше 200-х підприємств, зруйновані міста, житлові інфраструктурні об'єкти, транспорт, системи водопостачання. З врахуванням втрат економіки міст і малих населених пунктів країна ризикує зіткнутись з соціальною де-капіталізацією. Наслідки стихійного переселення населення до центральної та західної областей України, міграції українського населення за кордон проявились в істотній зміні професійної та демографічної складових територій, що постраждали від військової агресії [41].

Відбулась втрата соціального потенціалу не тільки економіки, але і

соціального укладу суспільства, а саме, систем виховання та освіти, медицини, сервісу, наукової та інженерно-конструкторської сфер діяльності тощо. Особливо значні руйнації відбулись у виробничих зв'язках бізнесу, розірвались логістичні ланцюжки, заблокувані торгівля та експорт. Припинився, або різко скоротився обсяг виробництва у великому, малому та середньому бізнесі на територіях, що постраждали від військової агресії.

Це викликало обвальне падіння доходної частини державного та місцевого бюджету, унеможливило фінансування важливих об'єктів та програм скоротило загальну зайнятість населення. Зростання цивільних небезпек привело до обмеження видів економічної діяльності речами, які забезпечують першочергові потреби населення у харчуванні, комунальному обслуговуванні, зв'язках, інші види економічної діяльності опинились тіньовому секторі.

Більшість актуальних питань уряд мусить вирішувати в умовах посилення прямих загроз існування української державності та посилення нестабільності. В ручному режимі здійснюються ремонтні роботи інфраструктурних об'єктів, які постраждали від військової агресії, вирішуються питання відновлення виробничої діяльності.

Ключову роль в антикризовому менеджменті держави відіграють «центри влади», а саме, воєнні адміністрації, органи місцевого самоврядування. Основні функції владних структур полягають в регулюванні соціально-економічних відносин, безпеці, кредитній та «силовій» підтримці бізнесу, населення та громад. Але, в умовах воєнного стану, державний апарат не має достатньої сили, а іноді фактично «нейтралізований», прикладом можуть бути органи місцевого самоврядування, за виключенням мерів великих міст. Це привело до того, що значну роль в економічному середовищі почав відігравати тіньовий сектор, який впливає на бізнесові структури.

Виникла реальна загроза ризику подальших локалізацій економічної діяльності підприємств, збільшення «тіньових» операцій, посилення впливів

«тіньової економіки» на неспроможності публічного сектору. Системною проблемою функціонування громадського сектору у період воєнного стану є --відродження територіальних громад, які постраждали від військової агресії та її економічних, соціальних і екологічних наслідків, які проявились в: скороченні ринкових операцій і зниженні зайнятості, падінні попиту на ряд професій, падінні сімейних доходів, зниженні купівельної спроможності громадян, обмежені попиту на предмети першої необхідності;

- втраті соціального потенціалу, освітньої галузі, загальної соціальної структури територіальних громад ;

- стихійній евакуації бізнесу, його перепрофілюванні, обмеженні експортно-імпортних операцій, зменшенні вільного капіталу;

- владні органи часто обмежуються лише просуванням фінансових ресурсів, не пропонують ефективної антикризової програми дій;

- виникли розриви між владними структурами та «реальними секторами», проблема втрати зв'язків з економікою виявилась у підміні державного адміністрування державним капіталізмом;

- нема постійної згуртованості, координації дій між органами публічної влади різних рівнів;

- сформувалась гібридна модель антикризового регулювання з економіки «тіньового економічного анархізму» та адміністративного капіталізму «згори», конфлікт між ними неминучий [21].

Механізми антикризової політики, в умовах воєнної агресії, повинні зберігати керованість, сформувати правові та цивілізовані «рамки» регулювання економічної діяльності, забезпечувати організованість і згуртованість дій, мінімізувати впливи тіньової економіки. Запропоновані заходи антикризового управління забезпечать розвиток публічного сектору економіки і сприятимуть:

- відновленню ряду сфер економічної діяльності, стабілізації валового внутрішнього продукту, основних макроекономічних показників;

- залученню у господарську діяльність працездатного населення, яке

залишилось без роботи;

- відновленню керованості економічних процесів;

- мінімізації впливів «тіньового сектору» на економічні процеси, зміцненню довіри до органів влади;

- забезпеченню нової згуртованості суспільства в умовах війни.

Вирішення задачі публічними органами по подоланню системної кризи, викликаной воєнною агресією, ускладнюється некерованістю системи надання публічних послуг, дефіцитом фінансових ресурсів, довіри інститутів громадянського суспільства до владних структур, бюрократизацією системи прийняття управлінських рішень. Частково вирішити ці проблеми можна директовними діями військових адміністрацій, які спроможні подолати чинник некерованості управлінських процесів, можуть стати дієвим «центром» прийняття ефективних рішень, потужним консолідуючим фактором відновлення суспільних процесів.

Джерелами підтримки дій військової адміністрації є бюджет, за допомогою Фонду регіонального розвитку, кошти уповноважених державних банків, спрямовані на реалізацію пріоритетних проектів для громад, кошти місцевих бюджетів, у співвідношенні 40% від Фонду регіонального розвитку; 30% кредитів державних банків; 30% – кошти місцевих громад. Фінансування повинно спрямовуватись на інфраструктурні та соціальні проекти, розвиток ринків, мотивацію оптових закупівель продовольчих товарів для домашніх господарств та фермерства, переробку сільськогосподарської продукції, підтримку легкої промисловості, створення логістичних центрів тощо [41]. Джерелами поповнення Фонду регіонального розвитку є зовнішня фінансова допомога, європейські програми регіонального розвитку, що дозволяє отримати кумулятивні ефекти інвестування.

Ефективність реалізації вищеназваних програм залежить від ступеня застосування моделей публічно-приватного партнерства, які примножують фінансові, матеріальні та кадрові можливості антикризових інститутів,

координують роботу органів публічної влади. Так як, військові дії обмежили зовнішні інвестиції в українську економіку, а сьогодні здійснюється тільки фінансування урядових програм та державного сектору, державно-приватне партнерство спроможне розвинути модернізаційні інвестиції, створити оптимальні механізми зовнішнього фінансування українських підприємств.

Взаємодія українських та іноземних капіталів забезпечить нові просторово-територіальні напрями розвитку економічних процесів, сприятиме вирішенню ряду соціальних проблем в умовах воєнної агресії. Успішна антикризова політика в умовах воєнного стану, підготовка та запуск нових програм на локальних та загальнонаціональних рівнях на основі ДПП дозволять мінімізувати витрати соціальних, людських та адміністративних ресурсів, посилять соціальну згуртованість.

Аналіз макроекономічної динаміки в період воєнного часу показав негативні тенденції соціально-економічних процесів в Україні, основні причини їх активізації, визначив відповідні шляхи подолання наслідків системної кризи. Сьогодні, неконтрольовані інфляційні процеси викликали структурне розбалансування економіки, політики, фінансову кризу, руйнацію реального сектору, повну залежність країни від зовнішнього фінансування. Негативні економічні процеси макrorівня та воєнні дії спровокували кризу діяльності мікроруб'єктів та локальних ринків.

В зоні активних бойових дій опинились великі металургійні підприємства, що формували значну частину доходної частини державного бюджету, у більшості з них виникли ряд проблем з постачанням сировини, логістикою, закупівлями продукції. Особливо постраждала електроенергетична, газова та житлово-комунальна сфери, рентабельність цих галузей практично впала до нуля, борги за спожиті ресурси досягли критичних значень. В надскладних умовах опинилась аграрна та харчова галузі, які призупинили своє просування на європейський ринок, збільшили витратність, за рахунок подорожчення ресурсів, порушення санітарних стандартів в результаті воєнних руйнувань.

Криза охопила банківський сектор, посилювався кредитний дефіцит, відбувся масовий відтік депозитів через страх втрати громадянами своїх заощаджень внаслідок війни. Важка економічна ситуація в Україні зменшила кредитування комерційних банків Національним банком, упала ліквідність грошової маси, що викликало девальвацію національної валюти. Наслідком девальвації стало зростання валютних активів і зобов'язань та необхідність докапіталізації більшості банків [7].

Наслідки війни носять глобальний характер, так знизились темпи економічного росту економік світу, рецесія охопила Великобританію, Німеччину, інші європейські країни, відбулось зростання цін на продовольство на 20% від початку військових дій, рекордним став рівень інфляції: США – 9,1%; Великобританія – 10,1%; Єврозона – 9,1%; Естонія – 25,5%; Латвія – 21,4%; Литва – 21,1%. Актуальною стала політична криза та відставка урядів Великобританії, Італії, Швеції [41].

Антикризовий менеджмент передбачає активну фінансову політику, так проект державного бюджету України на 2023 р. був підготовлений в умовах невизначеності, безпрецедентних викликів спричинених воєнною агресією, при спаді ВВП у I кварталі 15,1%, а у II – 37,2%. З іншого боку, вживаються заходи макроекономічної стабілізації, акумулюються фінансові ресурси для оборонної галузі. В публічному секторі відмічається повноцінна діяльність казначейства, податкової служби, митниці, від міжнародних партнерів Україна отримала 19 млрд доларів фінансової підтримки, з яких майже 50% – гранти, на умовах поверненості, планується залучення ще 17 млрд доларів зовнішнього фінансування, за рахунок випуску військових облігацій запозичено 458 млрд гривень [41].

Доходи державного бюджету на 2023 р. визначені в сумі 1 трильйон 146,6 млрд грн, що на 64,3 млрд грн менше планового показника 2022 р. та на 138 млрд грн більше очікуваного. Видатки загального фонду держбюджету заплановані в обсязі 2-х трильйонів 268,5 млрд грн, що менше планового показника цього року на 272,7 млрд гривень. Основний пріоритет бюджету

оборонні видатки, що складатимуть половину всіх видатків. У проекті бюджету 2023 р. загальний ресурс на національну безпеку й оборону становить 1 трильйон 141 млрд грн, або 17,8% ВВП. Видатки на соціальний захист населення передбачено в обсязі 403,4 млрд гривень [41].

В 2023 році передбачені видатки для відновлення України, підтримку бізнесу. Сьогодні потрібні цілеспрямовані дії пільгового державного кредитування українських підприємств, максимальне збільшення державного замовлення для воєнно-промислового комплексу, машино та авіабудування. Як показує зарубіжний досвід, підприємництво основна рушійна сила відновлення позитивної економічної динаміки.

Таким чином, активні дії державного антикризового управління будуть сприяти подальшому відновленню соціально-економічної системи, подоланню воєнно-політичної кризи, забезпечать залучення іноземних інвестицій пріоритетні сфери економіки України. Це створить можливості післявоєнного відновлення країни, економічних, соціальних і політичних перетворень, зростання рівня життя населення.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Під час війни вирішальну роль антикризовому управлінні відіграє стратегія. Стратегія – це основні планові дії, які визначають пріоритетні напрями, завдання, ресурсне забезпечення та послідовні кроки щодо досягнення стратегічних цілей. Нерозривно з поняттям "стратегії" слід і розуміти поняття "тактика управління". Тактика управління - це конкретні методи та прийоми, що застосовуються для досягнення конкретних стратегічних цілей [31].

Саме антикризова стратегія є інструментом, за допомогою якого організація здатна вийти з кризи з оптимальними показниками. На відміну від антикризового прогнозування, антикризова стратегія ґрунтується на даних, що існують у межах реального часу. За перших ознак кризи розробляється антикризова стратегія, спрямована на пошук шляхів виходу з ситуації з найменшими втратами. Процес розробки антикризової стратегії прийнято розділяти на такі етапи:

1. Аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин наступної кризи, велика кількість інформації про всі зовнішні чинники, заважає провести точний та безпомилковий аналіз, через що виникає похибка в результатах, що сприяє прийняттю неправильного управлінського рішення. Для запобігання можливої плутанини даний аналіз прийнято розділяти на аналіз макр- і мікросередовища.

2. Аналіз внутрішнього стану системи, по виявленню причин кризи в соціально-економічній системі, коли кризові явища можуть виходити із

внутрішніх передумов, щоб побачити всі можливі небезпеки, що існують в межах країни, необхідно провести повний і ретельний аналіз внутрішніх факторів.

Державне антикризове управління – частина загальної системи державного управління, що включає прогнозування та своєчасну діагностику кризових ситуацій, аналіз причин їх виникнення, визначення першочергових заходів щодо стримування кризових явищ, а також розробку комплексної програми з виходу з кризи та відновлення сталого економічного зростання. Ефективність антикризового управління залежить від реалізації комплексного системного наукового підходу.

3. У періоди економічних криз основне навантаження і відповідальність за забезпечення економічної безпеки країни лягають на органи публічного управління, оскільки державні антикризові заходи лежать в основі виживання та виходу з кризи як підприємств, так і домогосподарств. та якості життя населення, підтримка споживчого та інвестиційного попиту, усунення адміністративних бар'єрів для підприємництва.

У періоди криз роль держави в управлінні економікою та соціальними процесами значно зростає. Держава виконує роль організатора та координатора правових, фінансових, організаційних, управлінських заходів, що проводяться на всіх рівнях, особливо на мікрорівні. Держава бере на себе значну частину витрат на антикризовим заходам, що розширює державний сектор економіки для виконання стратегічних та соціально значущих функцій.

Прогнозування розвитку зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на соціально-економічний розвиток держави, рання діагностика кризи, розробка методів, спеціальних програм та заходів щодо її пом'якшення та подолання, системна підготовка кадрів для сфери антикризового управління здатні ефективно протистояти кризовим явищам.

Принципи державного антикризового управління:

- наукова обґрунтованість антикризових заходів;

- правове забезпечення антикризового управління;
- підтримка фінансової системи;
- надання допомоги найбільшим структуруючим підприємствам;
- пріоритетність соціального захисту населення;
- запобігання масовим вивільненням;
- підтримка малого бізнесу та розширення самозайнятості населення.

До найважливіших напрямів антикризової політики держави належать: розробка правової основи антикризового управління, творення правової бази та методики антикризового регулювання, відображення правових норм у цивільному, бюджетному та податковому законодавстві тощо.

До найбільш оперативних та ефективних заходів стимулювання економічної політики в умовах кризи відносяться заходи грошово-кредитної політики. Вона націлена на нормалізацію ситуації у банківській сфері та забезпечення широкого доступу підприємств до кредитування на прийнятних умовах; сприяє відновленню інвестиційних процесів в економіці, робить кредити доступнішими для реального сектору економіки; сприяє зниженню ставки рефінансування, регулювання норм обов'язкових резервів, операцій на ринку.

Під час воєнно-політичної та економічної кризи виникає необхідність переглянути бюджет за умов падіння державних доходів, забезпечити бюджетне фінансування антикризових програм, уточнити розміри та обмеження бюджетного дефіциту. Публічним органам потрібно забезпечити право і ресурси на розширення можливостей для надання підтримки підприємств та муніципальних утворень воєнно-промислового комплексу, змінити порядок адміністрування воєнних і митних платежів, розширити склад джерел фінансування дефіциту бюджету.

В умовах воєнного стану повинна бути переглянута політика фінансування пріоритетних державних витрат, потрібно ввести режим жорсткої економії, оскільки нераціональні державні витрати можуть стати додатковим джерелом фінансової нестабільності. Світовий досвід публічного

управління показує, що в періоди криз підвищується роль і важливість діяльності уряду, яка спрямована на ефективність та результативність використання бюджетних коштів [27].

В цих умовах, бюджетна політика повинна змінюватись в залежності від глибини та тривалість кризових явищ. Наявність воєнно-політичного стану змінює умови фінансування інших фіскальних важелів – державних витрат на пріоритетні і соціально орієнтовані галузі, трансферти, держзакупівлі та держпозики.

4. Військова агресія орієнтує публічний сектор на стимулювання підтримки реального сектора економіки. Державні органи розробляють комплекс заходів, націлених на розширення доступу воєнно-орієнтованих підприємств до фінансових ресурсів через прямі пільгові кредити Національним банком та пряму фінансову допомогу. Публічна антикризова політика спрямована на стимулювання інститутів приватного зовнішнього та внутрішнього кредитування за допомогою субсидій процентів по кредитах банків, посилення державних гарантійних зобов'язань, на створення умов для випуску державних облігацій та казначейських зобов'язань з подальшим їх викупом уповноваженими державними структурами на усіх рівнях [14].

В умовах воєнно-політичної та економічної кризи реальний сектор економіки стає вкрай чутливим до податкового навантаження та регуляторним інструментам оподаткування, потрібно якісно нова податкова політика, яка буде орієнтована на зниження податкового тиску. Ця політика реалізуватиметься у вигляді зниження ставок податків та ввізне мито для воєнних підприємств, надання податкових відрахувань для малого та воєнно орієнтованого бізнесу, на обмеження зростання тарифів послуг природних монополій.

Сьогодні держава повинна активно здійснювати закупівлю окремих видів соціально та стратегічно значимої продукції, субсидувати попит на товари та послуги за рахунок бюджетних ресурсів. Важливим інструментом антикризового менеджменту є кредитна підтримка постраждалих від

воєнних дій регіонам і надання державних гарантій підприємствам по розбудові соціальної інфраструктури в територіальних громадах. Підтримкою реального сектору є стимулювання внутрішнього попиту на послуги в освіті, охороні здоров'я, науці, соціальному захисті населення .

Стержнем антикризового державного регулювання, в умовах воєнної агресії, є максимально можлива підтримка малого бізнесу територіальних громад, через створення додаткових можливостей для збереження обсягів виробництва стратегічно та соціально значимої продукції, підтримку задовільного рівня зайнятості, по створенню умов збереження робочих місць. У рамках державних антикризових заходів повинні створюватись гарантійні фонди кредитування, надаються додаткові пільги у оподаткуванні, знижуються адміністративні бар'єри, спрощуються процедури ліцензування та контролю малих підприємств.

Антикризові заходи державного управління повинні враховувати недостатній рівень менеджменту організацій, установ, підприємств в зоні активних бойових дій та відсутність, в ряді постраждалих регіонів, можливості підготовки та перепідготовки фахівців антикризового управління. Таким чином, публічна влада на всіх рівнях управління повинна надавати доступні, компетентні консультаційні послуги по розвитку систем менеджменту в кризових умовах.

5. Вдосконалення організаційної структури державного антикризового менеджменту потрібно здійснювати на національному, регіональному та місцевому рівнях публічного управління, воєнних адміністрацій. Повинні бути створені в територіальних громадах спеціалізовані організаційні структури публічної служби в особі антикризових комітетів, консультаційних порад, до їх діяльності повинні залучатись воєнні, економічні, психологічні, соціальні експерти, формальні і неформальні лідери територіальних громадських організацій, керівництво воєнноорієнтованих підприємств, представники громадського суспільства тощо.

Такі управлінські структури, об'єднані в комплексні дії подолання

наслідків воєнної агресії, можуть забезпечити високу ефективність антикризового публічного менеджменту, здійснити результативний обмін досвідом, координацію діяльності усіх агентів публічного сектору, досягнути компромісів інтересів учасників економічних, соціальних і політичних процесів. Сучасні органи публічного антикризового управління можуть не лише надавати консультативну, фінансову і ресурсну підтримку підприємствам, але і спрямовувати їх діяльність з урахуванням інтересів населення територіальних громад.

Антикризова політика спеціалізованих органів публічного управління в умовах воєнного часу повинна бути спрямована на розробку пропозицій по внесенню змін до нормативно-правових актів, на удосконалення методик антикризового регулювання, на проведення моніторингу основних показників соціально-економічної діяльності, підвищення ефективності галузей та сфер оборонного комплексу, відродження інфраструктури територій. В цьому напрямку в державі зроблено значний крок в створенні єдиної інформаційної платформи, яка забезпечує інформаційну підтримку розробки антикризових проектів та програм, заходів подолання кризи.

6. Пріоритетною задачею державного антикризового менеджменту є зниження рівня безробіття та деформацій на ринку праці в Україні в цілому та постраждалих від війни територій. Стримуючими факторами росту безробіття під час війни є розробка цільових програм сприяння зайнятості населення, створення робочих місць, активізація громадських робіт. В цих надскладних умовах потрібно спланувати і організувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації соціальних груп, що втратили роботу в результаті структурного безробіття, підтримати активізацію служб пошуку робочих місць для безробітних на регіональному та муніципальному рівнях.

Професійне навчання публічних службовців, в умовах воєнного стану, повинно працювати на випередження, а саме в напрямку скорочення термінів підготовки і перепідготовки, термінів пошуку закладів освіти і програм,

створення освітніх платформ. Підвищувати мобільність кадрового забезпечення усіх рівнів публічного управління можна через створення єдиної інформаційної бази кадрових ваканцій в публічному секторі, це питання може бути вирішено Національною агенцією державної служби України та освітніми закладами.

Особливо важливим є систематичний моніторинговий аналіз ситуації на ринку праці, в період воєнного стану і поглиблення кризових явищ, він повинен проводитись щотижнево на територіях регіонів країни, дані узагальнюватись, опрацьовуватись та лягати в основу воєнного оперативного адміністрування ринку праці.

7. Пріоритетним завдання антикризової політики держави, також є розробка нових механізмів управління соціальним захистом постраждалого від воєнних дій населення, відновленні довоєнного рівня та якості життя громадам в територіальних громадах. Війна викликала катастрофічний рівень падіння доходів громадян в більшості сфер і галузей, привела до масового безробіття, викликала "замороження" заробітної плати працівників бюджетних сфер, включила режим економії бюджетних видатків, привела до посилення податкового навантаження на бізнес, стимулювала інфляційні процеси, ріст цін на товари першої життєвої необхідності, скоротила обсяги фінансування соціальної інфраструктури.

Це привело до зростання недовіри до публічних органів, спровокувало соціальний конфлікт в суспільстві, дестабілізувало суспільно-політичні процеси, тому антикризові публічні заходи сьогодні повинні мати виражений соціальний характер. В рамках антикризових програм потрібно знайти шляхи та джерела збільшення виплат по безробіттю, індексації пенсії та соціальної допомоги, виплати субсидій громадянам за рахунок залучених внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів, через виділення коштів на організацію самозайнятості населення.

Уже сьогодні, під час продовження воєнної агресії, потрібно розробити нові інструменти та механізми управління внутрішнім попитом та

національним ринком, які є важливим напрямом державних антикризових перетворень в напряму капіталізації майбутньої економіки. Зниження внутрішнього попиту через падіння доходів населення та підприємницького сектору обмежує можливості майбутнього економічного зростання, зменшує мотивацію діяльності підприємств країни.

Державна система управління має підтримати і стимулювати попит, перш за все на продукцію вітчизняних підприємств, які найбільш постраждали від воєнної агресії, які в майбутньому можуть створити мультиплікативний ефект житлового будівництва, розвитку інфраструктури, підвищити державні закупівлі для оборонної галузі тощо. Але управлінська практика показує, що впровадження механізмів і методів сучасного антикризового менеджменту в публічній сфері ускладнюється дефіцитом людських, фінансових, матеріальних і адміністративних ресурсів, можливостями запровадження альтернативних стратегій управління на різних рівнях.

Державний антикризовий менеджмент передбачає функціонування системи протикризових інститутів в антимонопольній, антициклічній, структурній, бюджетно-податковій, грошово-кредитній, інвестиційній, зовнішньоекономічній, соціальній, екологічній сферах. В умовах воєнно-політичної та економічної кризи ці дії ускладнюються недостатньою гнучкістю та оперативністю інструментів публічного управління, це обмежує результативність макроекономічної стабілізації та ефективності соціальних антициклічних заходів.

У зв'язку з цим, практичними шляхами реалізації механізмів державного антикризового управління в сфері галузевих пріоритетів мають бути такі, що досягають цілі комплексного підходу до регулювання макроекономічних процесів. Формування системи державного антикризового менеджменту сприятиме своєчасній діагностиці кризових явищ в економіці, соціальній сфері швидкості реагування на них, адекватності регулювання на загрози фінансової рівноваги, застосовувати до

реалізації всі внутрішні можливості для виходу підприємств із кризового стану та бути мобільною [15].

Державний механізм антикризового менеджменту має врахувати значну кількість внутрішніх і зовнішніх факторів воєнної агресії, ситуативно реагувати на реальні її впливи на стан макроекономічної рівноваги, адаптувати систему протидії до негативних впливів, вчасно приймати рішення про застосування антикризових заходів та враховувати ресурсне забезпечення на подолання кризових явищ.

Процес подолання воєнно-політичної та економічної криз повинен бути спрямований на досягнення повної національної безпеки, супроводжуватись відновленням реального сектора економіки, вирішенням соціальних проблем, забезпеченням сталого розвитку територіальних громад. Системний підхід до державного антикризового управління дозволить ефективно протистояти кризовим явищам, адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні фактори, спричинені політичними, економічними і соціальними процесами.

Отже, системний підхід до антикризового менеджменту в системі публічного управління забезпечить розв'язання актуальних проблем і задач державного регулювання в період воєнного стану через розробку нормативно-правової основи антикризових заходів, формування системи методичного забезпечення функціонування інноваційних антикризових інструментів та механізмів. Формуючи набір якісних і результативних інструментів та механізмів антикризового менеджменту державні публічні органи повинні стимулювати основних суб'єктів в сфері економіки, політики, інститути громадянського суспільства.

Необхідно переглянути основний інструментарій бюджетно-податкового управління, особливо в питаннях подолання виявлених недоліків у формуванні доходної та витратної статей державного, регіонального та місцевого бюджетів, причини виникнення їх дефіцитів, напрями розробки та реалізації антикризових програм щодо оновлення

джерел надходження доходів та фінансування найбільш важливих напрямів економіки. В період воєнної агресії і в період відновлення української соціально-економічної системи державний антикризовий менеджмент повинен орієнтуватись на підтримання реального сектора економіки через податкове регулювання та доступ до дешевих кредитних, фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів.

Воєнні публічні адміністрації та органи місцевого самоврядування спроможні спільно, системно реалізувати комплексні заходи, програми і проекти, які приведуть до модернізації економічного сектору, розв'язання соціальних та екологічних проблем в територіальних громадах. Результативні заходи вдосконалення структури публічного управління на всіх рівнях забезпечить набуття нових компетенцій державними службовцями, оптимізує їх функціональні обов'язки, забезпечить дію мотиваційних чинників.

ВИСНОВКИ

Публічний антикризовий менеджмент – це особлива частина загальної системи державного управління, яка включає прогнозування та діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення першочергових заходів стримування кризових явищ, а також розробку комплексної програми виходу з кризової ситуації і відновленню стійкого соціально-економічного розвитку. Втручання держави в політичні, економічні і соціальні процеси через антикризові механізми сприяє створенню умов для подолання воєнно-політичної та соціально-економічної кризи, виявленню наслідків кризових явищ, зниженню напруженості окремих потенційно "небезпечних" ситуацій.

В економіці існує час між виникненням проблем і вжиттям заходів, між ухваленням рішень і результатами, що робить реактивне антикризове управління менш результативним. Облік часу в державного антикризового управлінні потрібний для прогнозування впливу тих або інших антикризових інструментів, вибудовування пріоритетів їх відбору.

Реалізація механізмів державного антикризового менеджменту передбачає перегляд співвідношення системних і селективних заходів дії: від "оперативно-тактичних" селективних заходів до системних, орієнтованих на стійкість усього бізнесу. Механізми державного антикризового управління – це набір поточних та стратегічних інструментів щодо покращення соціально-економічного стану держави, попереджуючи виникнення її кризових станів та усуваючи наслідки.

В період воєнного стану відчувається недостатність системних оперативних антикризових заходів, а зовнішні чинники створили низку внутрішніх проблем. До найбільш гострих чинників, які спричинили значне падіння обсягів вітчизняної промисловості, належать: падіння платоспроможності підприємств; зниження добробуту населення; посилення фіскального тиску; зменшення обсягів кредитування економіки; порушення функціонування платіжно-розрахункової системи; значне скорочення

виробництва в галузях економіки, які формують попит на продукцію промислового виробництва.

Системний характер кризи показує, що Україна потребує глибокої модернізації, яка передбачає: розширення внутрішніх ринків шляхом ініціювання великих інфраструктурних проєктів; захист вітчизняного виробника; удосконалення фінансової політики в напрямі стабілізації національної валюти; підвищення ліквідності банківської системи, легалізації тіньового капіталу, стимулювання інвестицій.

Реалізацію антикризових заходів необхідно здійснювати через комплексний підхід в управлінні, для цього слід побудувати систему заходів, що впливатимуть на усі аспекти воєнно-політичного та соціально-економічного розвитку держави. Системний підхід до вдосконалення механізмів державного антикризового управління дозволяє згрупувати заходи за такими напрямками. 1. Розробка правової бази антикризового управління. 2. Розробка механізмів фінансової стабілізації. 3. Бюджетно-податкове регулювання. 4. Підтримка реального сектора економіки. 5. Вдосконалення організаційних структур державного управління. 6. Зниження напруженості на ринку праці. 7. Соціальний захист населення. 8. Підтримка внутрішнього попиту є важливим напрямом державної антикризової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році". Київ.: НІСД, 2018. – 688 с.
2. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні. Державне будівництво: зб. наук. пр. 2009. № 1. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/index.html>.
3. Бакуменко В. Д. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: монографія / Кол. авт.: В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), / За заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева. Київ.: Вид-во НАДУ, 2005. 72 с.
4. Безверхнюк Т. М., Сенча І. А., Сивак Т. В. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Технології та механізми державного управління*. С. 23-29. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/6.pdf>
5. Бурик З. М. Прогнозування показників сталого розвитку України. *Демократичне врядування*: електрон. наук. фах. вид. / Львів. регіон. ін-т. держ. упр. Львів, 2017. Вип. 20. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk20/index.html.
6. Бурик З. М. Система методів державного регулювання сталого розвитку України. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків.: Вид-во ХарРІ НАДУ. 2016. № 1 (49). С. 37-44.
7. Глобальний аналіз базових макроекономічних показників України (2013–2018 рр.). веб-сайт: *Публічний аудит*. URL: <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/globalnyj-analiz-bazovyh-makroekonomichnyh-pokaznykiv-ukrayiny-2013-2018-rr/> (дата звернення: 11.12.2019 р.)
8. Государственная политика и управление: учебник: в 2 ч. / Л. В. Сморгунов, А. П. Альгин, И. Н. Барыгин [и др.]; под. ред. Л. В. Сморгунова. Москва.: РОССПЗН, 2006. Ч.1: Концепции и проблемы

государственной политики и управления. 381 с.

9. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

10. Дзюндзюк В. Б. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Магістр, 2011. 306 с.

11. Економічне становище України 2018. С. Кубів. / Міністерство економічного розвитку та торгівлі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ekonomichne-stanovishche-ukrayini-2018>

12. Євразійський стандарт антикризового управління проектами: URL: www.epmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_02.pdf.

13. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна червень 2018 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018-UA.pdf>

14. Зовнішня фінансова вразливість і зовнішній сукупний борг України: поточний стан та ризики (станом на 01.10.2018 р.) / Експертно-аналітичний центр "Оптима". Київ. 2018. 25 с.

15. М'яковський С.О. Вдосконалення заходів антикризової програми в умовах сільськогосподарського підприємства. *Проблеми та перспективи державного розвитку України: європейський вимір*: електронний збірник тез доповідей І Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 24 квітня 2019 р. / За ред. Т.В. Семенюк, Г.В. Циганенко. Житомир.: ЖІ МАУП, 2019. С. 114-119.

16. М'яковський С.О. Системний підхід до вдосконалення механізму державного антикризового управління. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. форуму (25 жовтня 2019). Житомир.: ЖНАЕУ. 2019. С. 412-415.

17. М'яковський С.О. Удосконалення механізмів державного антикризового управління в Україні *Наукові читання – 2019* (збірник тез доповідей науково-практичної конференції науково-педагогічних

працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу). ЖНАЕУ, 2019. С. 203-204.

18. Моніторинговий звіт: *Цілі сталого розвитку. Україна. ЦСР 8. Гідна праці та економічне зростання.* URL: file:///F:/%D0%94%D0%98%D0%A1%D0%9A%20F/%D0%BC%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/SDGs_Ukraine_SDG8_Report_ukr.pdf

19. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посібник / Бакуменко В. Д. та ін. Київ.: КНУКіМ, 2016. 167 с.

20. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки: розпорядження / Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778>

21. План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади: розпорядження від 18 червня 2014 р. № 591-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80>.

22. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: постанова від 25 жовтня 2017 р. № 1106 / <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-z-odniyeyi-storoni-ta-yevropejskim-soyuzom-yevropejskim-spivtovaristvom-z-atomnoyi-energiyi-i-yihnimi-derzhavami-chlenami-z-inshoyi-storoni>

23. Про внесення змін до плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки: розпорядження / Кабінет міністрів України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR180267.html

24. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року N 2939-VI. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_35409

25. Про результати пілотного експертно-аналітичного дослідження

"Реформи в Україні: оцінка експертів державного управління та місцевого самоврядування": інформаційно-аналітична записка / Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ). URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/742223b5-0428-48e6-99c2-a76e4dd054a0.pdf>

26. Про соціально-економічне становище України: доповідь (за січень—вересень 2018 року) / Державна служба статистики України: Київ. 2018. 80 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/11/dop_092018.pdf

27. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": указ / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

28. Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту). *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу*: веб-сайт. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/sigma> (дата звернення: 12.11.2019).

29. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.

30. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. Вип. 38. С. 106–116.

31. Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік / Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249935442>

32. Соціально-економічне становище України за 2018 рік: доповідь / Державна служба статистики України: Київ. 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/2018/publ_12_2018_u.html

33. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки / Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778>

34. Стратегія сталого розвитку України до 2030. Проект 2017. Національний план дій до 2020 року. 112 с. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

35. Українська призма: Зовнішня політика 2018. Аналітичне дослідження / ГО "Рада зовнішньої політики "Українська призма", Фонд ім. Ф. Еберта. Київ, 2019. 258 с.

36. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с. URL: file:///F:/%D0%94%D0%98%D0%A1%D0%9A%20F/%D0%BC%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/SDGs_NationalReportUA_Web.pdf

37. Чальцева О. М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика: монографія. Вінниця: ФОП Барановська Т. П., 2017. 336 с.

38. Чинники і тренди економічного зростання в Україні : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук М.І.Скрипниченко ; НАН України / ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Електрон. дані. Київ, 2018. 386 с.

39. Шарий В. І. Державне антикризове управління: технологічний процес. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Одеса: Вид-во ОРІДУ УАДУ, 2003. Вип. 2. С. 171– 182.

40. Шпачук В. В. Напрями удосконалення механізмів державного управління економікою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1213>

41. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjy9OCdypD7AhVPl4sKHSJtBu0QFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Fadmin_uploads%2Farticle%2FInflation_Report_for_Experts_pr_2022-Q2.pdf%3Fv%3D4&usg=AOvVaw00wb_kau50MoN2AI61_vbO