МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВОЗОВИК ОКСАНА ОЛЕГІВНА

УДК 338.124

ДИСЕРТАЦІЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ О. О. ВОЗОВИК

Науковий керівник:
Доктор економічних наук, професор
Чечетова Наталія Федорівна

КИЇВ – 2024

АНОТАЦІЯ

Возовик О.О. Удосконалення механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, м. Київ, 2024.

У дисертації вирішене актуальне наукове завдання, що полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні наукових засад розвитку антикризового публічного управління в Україні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів його реалізації в економічній сфері.

У дисертаційному дослідженні запропоновано модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України, у контексті якої розглядається удосконалення його інституційного забезпечення (передбачає прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування»; розроблення п'ятирічної програми модернізації економіки; встановлення цільових показників для роботи державних інститутів розвитку, корпорацій і агентств, що спрямовані на створення нового технологічного укладу; сприяння використанню передових технологій управління на рівні мікро-, мезо- та макрорівнів економічних систем та ін.), фінансово-економічного забезпечення (передбачає збалансування податково-бюджетної політики країни; оптимізація національної фінансово-інвестиційної системи; стабілізація фінансового ринку; проведення цінової лібералізації, регулювання цін (тарифів) на окремі товари (послуги) та контроль за їхнім стримуванням; захист та розширення внутрішнього ринку та збереження виробничого потенціалу; оптимізацію інфраструктури економіки, включаючи її модернізацію та створення «точок зростання» для нового постіндустріального суспільства) та інформаційного забезпечення (передбачає створення централізованих баз даних, розвиток систем бізнес-аналітики і моніторингу, а також використання штучного інтелекту та інших інноваційних

інструментів антикризового публічного управління; навчання персоналу в сфері інформаційної безпеки, статистики, аналізу даних та інших суміжних областей; запровадження заходів з інформаційної кібербезпеки; оновлення та адаптація інформаційних систем до змін у сфері економіки та фінансів, враховуючи сучасні тенденції та нові технології та ін).

Автором окреслено можливі шляхи імплементації кращого міжнародного досвіду антикризового публічного управління в Україні, а саме: збільшення національного виробництва; більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва; вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів; створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів; переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу; розробка і впровадження програм підтримки малих та середніх підприємств; сприяння розвитку інфраструктури для підтримки бізнесу, такої як транспортна, енергетична та інформаційна інфраструктура; залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення капіталу в Україну; розвиток інноваційного сектору економіки шляхом підтримки досліджень і розробок, технологічних стартапів і перехід до використання сучасних технологій; підтримка соціальних програм для зменшення бідності та нерівності у суспільстві.

Крім того, наведено шляхи антикризового повоєнного відновлення та стійкого економічного розвитку країни після завершення воєнного конфлікту. серед яких: стабілізація макроекономічної ситуації (контроль інфляції і забезпечення стабільного курсу гривні, розробка бюджету, спрямованого на відновлення і розвиток); інфраструктурні інвестиції (відновлення і розвиток інфраструктури, такої як дороги, мости, аеропорти, порти тощо, що стали пошкодженими під час війни; залучення інвестицій для сучасного розвитку транспортної інфраструктури); підтримка малого та середнього бізнесу (надання фінансової підтримки та пільг для малих підприємств; спрощення бізнес-процедур та реформа податкової системи для підвищення

конкурентоспроможності; освіта та навчання (розвиток освіти та професійної підготовки, спрямованих на відновлення економіки; формування програм підвищення кваліфікації для робочої сили, щоб вони могли працювати у нових сферах); розвиток торгівлі та інвестицій (залучення іноземних інвестицій та розвиток зовнішньої торгівлі; розробка торговельних угод та співпраця з міжнародними організаціями); соціальний захист і реінтеграція (забезпечення соціального захисту та реабілітації ветеранів та постраждалих від конфлікту; програми психологічної підтримки та соціальної реінтеграції для тих, хто постраждав внаслідок війни); екологічна стійкість (здійснення оцінки впливу на навколишнє середовище та відновлення природних ресурсів; проведення екологічних реформ і здійснення контролю над забрудненням); боротьба з корупцією та підвищення ефективності урядового управління (посилення антикорупційних заходів і створення прозорих механізмів контролю; модернізація державного управління та забезпечення ефективності витрат державного бюджету); сприяння інноваціям і технологічному розвитку (підтримка досліджень і розвитку нових технологій; сприяння стартапам та інноваційним підприємствам).

Набули подальшого розвитку особливості антикризового публічного управління в економічній сфері, класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері, а також функції антикризового управління в публічній сфері. Запропоновано етапи ефективного антикризового публічного управління в економічній сфері, серед яких: аналіз та прогнозування кризових ситуацій; управління ризиками та підготовка до кризи; механізми координації; ефективне використання ресурсів; залучення експертів та консультантів; законодавча підтримка; моніторинг та оцінка результатів; публічна інформаційна кампанія.

Ключові слова: взаємодія органів публічної влади, публічне управління, механізми публічного управління, криза, антикризове управління, антикризове публічне управління, економіка, економічна криза, публічне управління в умовах кризи.

ABSTRACT

Vozovik O.O. Improvement of anti-crisis public management mechanisms in the economic sphere. - On the rights of the manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree, specialty 281 – public management and administration, c. Kyiv, 2024.

The dissertation solves an actual scientific task, which consists in the theoretical and methodological substantiation of the scientific foundations of the development of anti-crisis public administration in Ukraine and the development of practical recommendations for improving the mechanisms of its implementation in the economic sphere.

The dissertation study proposed a model for optimizing the mechanisms of anti-crisis public management in the economic sphere of Ukraine, in the context of which the improvement of its institutional framework is considered (presupposes the adoption of the Law of Ukraine «On State Strategic Planning», the development of a five-year program for the modernization of the economy, the establishment of target indicators for the work of state development institutes , corporations and agencies aimed at creating a new technological system; promoting the use of advanced management technologies at the level of micro-, meso- and macro-levels of economic systems, etc.), financial and economic (provides for the balancing of the tax and budget policy of the country; optimization of the national financial investment system; stabilization of the financial market; implementation of price liberalization, regulation of prices (tariffs) for individual goods (services) and control over their containment; protection and expansion of the internal market and preservation of production potential; optimization of the infrastructure of the economy, including its modernization and creation of «growth points « for the new post-industrial society) and information provision (implies the creation of centralized databases, the development of business analytics and monitoring systems, as well as the use of artificial intelligence and other innovative tools of anti-crisis public management; personnel training in the field of information security,

statistics, data analysis and other related areas; introduction of information cyber security measures; updating and adapting information systems to changes in the economy and finance, taking into account modern trends and new technologies, etc.).

The author outlines possible ways of implementing the best international experience of anti-crisis public administration in Ukraine, namely: increasing national production; more centralized capital investment in selected areas of production; choosing a clear specialization of the state to avoid resource losses; creation of policy and business adaptation mechanisms, which involves the implementation of tools; rethinking approaches to the development and use of local economic potential; development and implementation of support programs for small and medium-sized enterprises; promoting the development of infrastructure to support business, such as transport, energy and information infrastructure; attracting foreign investments and creating a favorable investment climate for attracting capital to Ukraine; development of the innovative sector of the economy by supporting research and development, technological start-ups and the transition to the use of modern technologies; support of social programs to reduce poverty and inequality in society.

In addition, the ways of anti-crisis post-war recovery and sustainable economic development of the country after the end of the military conflict are given: stabilization of the macroeconomic situation (inflation control and ensuring a stable exchange rate of the hryvnia, development of a budget aimed at recovery and development); infrastructure investments (restoration and development of infrastructure, such as roads, bridges, airports, ports, etc., which were damaged during the war; attraction of investments for the modern development of transport infrastructure); support of small and medium-sized businesses (providing financial support and benefits for small enterprises; simplification of business procedures and reform of the tax system to increase competitiveness; education and training (development of education and professional training aimed at economic recovery; formation of programs for improving the skills of the workforce, so that they can

work in new areas); development of trade and investment (attraction of foreign investment and development of foreign trade; development of trade agreements and cooperation with international organizations); social protection and reintegration (provision of social protection and rehabilitation of veterans and victims of the conflict; programs of psychological support and social reintegration for those affected by war); environmental sustainability (carrying out environmental impact assessments and restoring natural resources; carrying out environmental reforms and pollution control); fighting corruption and increasing the efficiency of government administration (strengthening anti-corruption measures and creation of transparent control mechanisms; modernization of state administration and ensuring the effectiveness of state budget expenditures); promotion of innovation and technological development (support for research and development of new technologies; promotion of startups and innovative enterprises).

The features of anti-crisis public management in the economic sphere, the classification of the principles of anti-crisis management in the public sphere, and the functions of anti-crisis management in the public sphere have gained further development. The stages of effective anti-crisis public management in the economic sphere are proposed, including: analysis and forecasting of crisis situations; risk management and crisis preparation; coordination mechanisms; efficient use of resources; involvement of experts and consultants; legislative support; monitoring and evaluation of results; public information campaign.

Key words: interaction of public authorities, public administration, mechanisms of public administration, crisis, anti-crisis administration, anti-crisis public administration, economy, economic crisis, public administration in crisis conditions.

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях України та наукових періодичних виданнях інших держав, які входять до міжнародних наукометричних баз даних (одноосібні):

1. Возовик О.О. Інституційні механізми антикризового публічного управління в Україні. Наукові інновації та передові технології. №6 (8). 2022. С. 707-719. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6259/6302.

2. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. Право та державне управління. 2023. № 3. С. 77-82.

3. Возовик О.О. Особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління. Держава та регіони. 2023. № 3 (81). С. 85-89.

4. Возовик О.О. Інституційна основа антикризового публічного управління в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 2023, (9). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-14.

Стаття у міжнародному виданні

5. Возовик О.О. Інструменти та процедури антикризового публічного управління в Україні. Věda a perspektivy. № 9(28). 2023. С. 251-263

Тези конференцій

6. Возовик О.О. Антикризове публічне управління економічною сферою в умовах війни. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського. 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. С. 66-69.

7. Возовик О.О. Особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління. Складові національної безпеки в умовах воєнного стану. Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Київ, 09-11 серпня 2023 р.) / Під загальною редакцією доктора наук з державного управління, професорки Гбур Зоряни Володимирівни – Кам’янець-Подільський: Видавництво «Друкарня Рута», 2023. С. 69-73.

8. Возовик О.О. Принципи антикризового управління у публічній сфері. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Софія (Болгарія): ГО «ВАДНД», 07 вересня 2023 р. С. 40-43.

ЗМІСТ

ВСТУП 11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ 20
1.1. Теоретичні основи антикризового управління у сфері публічного управління 20
1.2. Особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління 42
1.3 Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері 60
Висновки до розділу 1 77
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ 80
2.1. Нормативно-правове забезпечення антикризового публічного управління в Україні 80
2.2. Інституційні механізми антикризового публічного управління в Україні 109
2.3 Інструменти та процедури антикризового публічного управління в Україні 122
Висновки до розділу 2 143
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ 146
3.1. Обґрунтування зарубіжного досвіду антикризового публічного управління у економічній сфері 146
3.2. Модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України 165
3.3. Вдосконалення інструментів та процедур для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі 186
Висновки до розділу 3 205
ВИСНОВКИ 208
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ 213
ДОДАТКИ 233

ВСТУП

Актуальність теми. Світ стикається з різними економічними кризами, такими як фінансові кризи, економічні рецесії, кризи глобального масштабу, спричинені різноманітними чинниками. Такі кризи негативно впливають на економічний розвиток країн і потребують ефективних заходів управління. Сучасні економічні системи стають все більш складними через глобалізацію, розширення Інтернет-технологій та інші фактори, що вимагає нових підходів до управління кризовими ситуаціями. У той же час, ефективне публічне управління є ключовим фактором у подоланні економічних криз та забезпеченні стабільності. Публічні органи відіграють важливу роль у реагуванні на кризові ситуації та створенні умов для економічного відновлення. Дослідження на тему антикризового публічного управління сприяє розвитку інноваційних підходів, які можуть бути застосовані в реальних умовах для подолання криз та забезпечення сталого розвитку економіки. Успішне антикризове публічне управління в економічній сфері впливає на якість життя громадян, забезпечуючи їхні основні потреби та забезпечуючи стабільність економіки.

Загалом, дослідження на тему удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері є актуальним і має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку суспільства та підвищення його стійкості у зустрічі з економічними викликами.

Вагомий внесок у розроблення проблематики антикризового публічного управління здійснили такі вчені, як: О. Адамська, Н. Антонюк, А. Арсеєнко, О. Афанасьєва, І. Ахновська, О. Барановський, Т. Батракова, А. Сардак, А. Богданець, А. Ващенко, О. Воронін, І. Товма, С. Газарян, О. Голуб, М. Дурман, В. Коваленко, Т. Коритько, Т. Кравцова, О. Лещенко, О. Кравцов, Є. Кузнєцов, В. Кукуруз, Т. Ляшенко та багато інших. Разом з тим, подальший розвиток та зміцнення нашої держави потребує ретельного аналізу та вдосконалення антикризових публічних управлінських механізмів. Зазначені вчені зробили

значний внесок у науковий аналіз та практичні рекомендації для управлінських структур та державних органів. Однак подальший розвиток та зміцнення нашої держави вимагають постійного аналізу та вдосконалення антикризових механізмів публічного управління. Це включає в себе вдосконалення законодавства, збільшення прозорості та відкритості владних структур, підвищення кваліфікації управлінців та постійний моніторинг економічної ситуації. Тільки така система буде здатна ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталість та процвітання держави.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проведено в межах науково-дослідної роботи, яка виконувалась Таврійським національним університетом імені В. І. Вернадського за темами: «Розвиток публічного управління в Україні на сучасному етапі державотворення» (2018-2020 рр.) (ДР № 0118U100303), «Розвиток механізмів належного урядування в Україні» (2021-2023 рр.) (ДР № 0121U100169), у процесі виконання яких запропоновано напрями розвитку антикризового публічного управління в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою є теоретико-методологічне обґрунтування наукових засад розвитку антикризового публічного управління в Україні та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів його реалізації в економічній сфері. Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання:*

– розкрити теоретичні основи антикризового менеджменту та окреслити особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління;

– здійснити класифікацію принципів антикризового управління у публічній сфері;

– проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризового публічного управління в Україні;

– охарактеризувати інструменти та процедури антикризового публічного управління в Україні;

– здійснити обґрунтування зарубіжного досвіду антикризового публічного управління у економічній сфері;

– розробити модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України;

– запропонувати шляхи вдосконалення інструментів та процедур для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі.

Об'єкт дослідження – науково-теоретичні та практичні засади антикризового публічного управління в Україні.

Предмет дослідження – удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань дисертаційної роботи було використано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, а саме: аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; узагальнення – для розкриття теоретико-методологічних засад забезпечення антикризового публічного управління; порівняльний метод та систематизації – для вивчення нормативно-правового забезпечення антикризового публічного управління; системний метод – для розкриття концептуальних основ забезпечення антикризового публічного управління; логічний, діалектичний, метод узагальнення, комплексного і системного підходів – для вдосконалення понятійного апарату дослідження; статистичного аналізу, порівняння та узагальнення – при дослідженні особливостей антикризового управління в діяльності органів публічного управління; графічний – для наочного зображення отриманих статистичних розрахунків; метод моделювання – для розроблення напрямків удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків та пропозицій.

Методологічною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема, офіційні публікації міжнародних організацій.

Інформаційну та емпіричну базу дослідження становили нормативні документи органів державної та регіональної влади, статистичні та

соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні наукових засад розвитку антикризового публічного управління в Україні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів його реалізації в економічній сфері. Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну, конкретизовано в таких наукових положеннях:

уперше:

– запропоновано модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України, у контексті якої розглядається удосконалення його інституційного (передбачає прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування»; розроблення п'ятирічної програми модернізації економіки; встановлення цільових показників для роботи державних інститутів розвитку, корпорацій і агентств, що спрямовані на створення нового технологічного укладу; сприяння використанню передових технологій управління на рівні мікро-, мезо- та макрорівнів економічних систем та ін.), фінансово-економічного (передбачає збалансування податково-бюджетної політики країни; оптимізація національної фінансово-інвестиційної системи; стабілізація фінансового ринку; проведення цінової лібералізації, регулювання цін (тарифів) на окремі товари (послуги) та контроль за їхнім стримуванням; захист та розширення внутрішнього ринку та збереження виробничого потенціалу; оптимізацію інфраструктури економіки, включаючи її модернізацію та створення «точок зростання» для нового постіндустріального суспільства) та інформаційного забезпечення (передбачає створення централізованих баз даних, розвиток систем бізнес-аналітики і моніторингу, а також використання штучного інтелекту та інших інноваційних інструментів антикризового публічного управління; навчання персоналу в сфері інформаційної безпеки, статистики, аналізу даних та інших суміжних областей; запровадження заходів з

інформаційної кібербезпеки; оновлення та адаптація інформаційних систем до змін у сфері економіки та фінансів, враховуючи сучасні тенденції та нові технології та ін.);

удосконалено:

– теоретичний підхід до розуміння сутності поняття антикризове управління, під яким запропоновано розуміти своєрідну систему взаємопов'язаних складових, які передбачають виконання чітких етапів з систематичними та взаємопов'язаними діями задля здійснення прогнозування та визначення потенційних загроз, діагностики кризового становища організації, а також розроблення та введення заходів стосовно протидії негативним результатам;

– можливі шляхи імплементації кращого міжнародного досвіду антикризового публічного управління в Україні, а саме: збільшення національного виробництва; більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва; вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів; створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів; переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу; розробка і впровадження програм підтримки малих та середніх підприємств; сприяння розвитку інфраструктури для підтримки бізнесу, такої як транспортна, енергетична та інформаційна інфраструктура; залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення капіталу в Україну; розвиток інноваційного сектору економіки шляхом підтримки досліджень і розробок, технологічних стартапів і перехід до використання сучасних технологій; підтримка соціальних програм для зменшення бідності та нерівності у суспільстві;

– шляхи антикризового повоєнного відновлення та стійкого економічного розвитку країни після завершення воєнного конфлікту, серед яких: стабілізація макроекономічної ситуації (контроль інфляції і забезпечення стабільного курсу гривні, розробка бюджету, спрямованого на відновлення і

розвиток); інфраструктурні інвестиції (відновлення і розвиток інфраструктури, такої як дороги, мости, аеропорти, порти тощо, що стали пошкодженими під час війни; залучення інвестицій для сучасного розвитку транспортної інфраструктури); підтримка малого та середнього бізнесу (надання фінансової підтримки та пільг для малих підприємств; спрощення бізнес-процедур та реформа податкової системи для підвищення конкурентоспроможності; освіта та навчання (розвиток освіти та професійної підготовки, спрямованих на відновлення економіки; формування програм підвищення кваліфікації для робочої сили, щоб вони могли працювати у нових сферах); розвиток торгівлі та інвестицій (залучення іноземних інвестицій та розвиток зовнішньої торгівлі; розробка торговельних угод та співпраця з міжнародними організаціями); соціальний захист і реінтеграція (забезпечення соціального захисту та реабілітації ветеранів та постраждалих від конфлікту; програми психологічної підтримки та соціальної реінтеграції для тих, хто постраждав внаслідок війни); екологічна стійкість (здійснення оцінки впливу на навколишнє середовище та відновлення природних ресурсів; проведення екологічних реформ і здійснення контролю над забрудненням); боротьба з корупцією та підвищення ефективності урядового управління (посилення антикорупційних заходів і створення прозорих механізмів контролю; модернізація державного управління та забезпечення ефективності витрат державного бюджету); сприяння інноваціям і технологічному розвитку (підтримка досліджень і розвитку нових технологій; сприяння стартапам та інноваційним підприємствам);

– структура інструментів антикризового публічного управління в економічному секторі, серед яких виділено наступні групи: інституційні інструменти (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування; розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної політики); інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій; використання проектного підходу; штучний інтелект та аналітика

даних; електронне урядування (E-Government); блокчейн; електронні ринки і платформи; бенчмаркінг); інвестиційно-економічні інструменти (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод та угод про розподіл продукції; фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання);

набули подальшого розвитку:

– особливості антикризового публічного управління в економічній сфері, серед яких: спеціалізованість та експертиза; прогнозування та аналіз ризиків; створення антикризових комітетів та комісій; публічна інформація та комунікація; стимулювання економіки та підтримка бізнесу; система управління ризиками та реагування на кризу; міжнародне співробітництво;

– класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері, серед яких виділено: принцип неподільності завдань управління на усіх рівнях ієрархії публічних органів влади; принцип відповідності; принцип системності; принцип планомірності; принцип стійкості, які повинні лежати в основі комплексного механізму антикризового управління в публічній сфері, визначаючи його головні цілі та завдання;

– функції антикризового управління в публічній сфері, серед яких виокремлено: планування, що полягає у розкритті головної мети та індикаторів роботи публічної установи, а також найважливіших напрямів стратегії антикризового управління; організація, що передбачає формування системи антикризового управління зважаючи на визначені вище принципи антикризового управління; мотивація, яка полягає у формуванні зацікавленості публічних службовців до підвищення ефективності їх діяльності; контроль, що передбачає визначення цілого спектру індикаторів, які відображають результативність діяльності публічної установи у кризових ситуаціях, визначає проблеми її діяльності;

– етапи ефективного антикризового публічного управління в економічній сфері, серед яких: аналіз та прогнозування кризових ситуацій;

управління ризиками та підготовка до кризи; механізми координації; ефективне використання ресурсів; залучення експертів та консультантів; законодавча підтримка; моніторинг та оцінка результатів; публічна інформаційна кампанія.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, розроблені автором і запропоновані у дисертації, можуть послужити основою для покращення публічного управління та антикризових стратегій в економічній сфері. Отримані результати мають важливе практичне застосування і можуть бути корисними для різних суб'єктів. Рекомендації та методи, розроблені у дисертації, можуть стати основою для вдосконалення антикризового управління в державних органах. Вони допоможуть у вдосконаленні законодавства, стратегій та політик, спрямованих на подолання економічних криз і забезпечення сталості. Отримані результати можуть стати інструментом для громадських організацій у нагляді за діяльністю владних структур, а також у сприянні більшій прозорості та відкритості в управлінні. Результати дисертаційного дослідження можуть послужити основою для подальших досліджень у цій області, розширення знань і розвитку нових методологій для антикризового управління. У цілому, практичне значення дисертаційного дослідження полягає в тому, що воно може сприяти покращенню ефективності антикризового управління та сприяти сталому економічному розвитку, що є важливим завданням для кожної країни у сучасному світі.

Наукові висновки та теоретичні положення дисертаційного дослідження фактично доведені до рівня конкретних пропозицій і практичних рекомендацій для використання в галузі державного управління. Зокрема, результати дослідження були використані в практичній діяльності Києво-Святошинського районного центру зайнятості (довідка від 07.02.2023 №97/02/01-14), Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (довідка від 12.12.2023 №5) та Білогородської сільської ради (довідка від 30.01.2024 №521/02-26).

Особистий внесок здобувача. Основні теоретичні положення та розробки в межах дослідження, зокрема ті, що характеризують його наукову новизну і практичне значення результатів, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження були презентовані та обговорені на: І Міжнародній науково-практичній конференції Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського (березень, 2023 р.), науково-практичній конференції з міжнародною участю «Складові національної безпеки в умовах воєнного стану» (серпень, 2023 р.) та XXXVI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (вересень, 2023 р.).

Публікації. Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 4 фахових виданнях з публічного управління та адміністрування, 1 стаття в іноземному виданні та 3 тезах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 232 сторінки, із них 212 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 205 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Теоретичні основи антикризового управління у сфері публічного управління

Загальновідомо, що в сучасних умовах все більше наростає світова криза, яка має виражений глобальний характер та може впливати на всі сфери суспільної життєдіяльності. В таких кризових умовах важливо зосередити увагу на виявленні можливостей покращення ефективності і компетентності роботи органів публічного управління, що, з однієї сторони, дозволяє здійснювати дієвий вплив на розвиток певних кризових явищ, а з іншої – сприяє забезпеченню досягнення сталого розвитку як держави загалом, так і її регіонів та територіальних громад зокрема. Відтак, багатозначність трактування сутності поняття «антикризового управління» обумовлене зростанням кількості напрацювань з даної проблематики як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями.

Сучасний розвиток вітчизняного суспільства вважається недостатньо стабільним. Однак, як зазначає Н.М. Ткачова, «переважання нестабільності спричиняє виникнення суперечностей, протиріч, кризи і, навпаки, відсутність збурень свідчить про оптимальне функціонування системи» [166, с. 125]. Тому розвиток системи, зокрема й публічного управління, потребує своєчасного та ефективного розв’язання будь-яких протиріч, які перешкоджають розвитку самої системи, так і її складових.

Досліджуючи наукову періодику з даного питання, можна помітити, що більшість вітчизняних та зарубіжних науковців зосереджують свою увагу на окремі чіткі проблемні аспекти та вважають, що проблема антикризового управління набуває макроекономічного характеру та аналізують її з точки зору антикризового управління підприємствами. На даний час доволі велика

кількість завдань у випадку настання кризової ситуації, публічні органи влади вирішують досить непередбачено, при цьому не застосовуючи стратегію антикризового управління. Через це, дослідження даної проблематики є доволі актуальним, оскільки його результати сприятимуть формуванню дієвої системи антикризового управління у системі публічного управління.

Перш, ніж розкрити сутність поняття «антикризового управління» варто розглянути поняття самої кризи. Так, на думку Н.М. Ткачової, криза – це «переломний момент у розвитку суспільства, що дає простір для нових соціальних, економічних, політичних та інших змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином оновлюючи її. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше ніж стабільне функціонування і розвиток. Одне не може існувати без іншого, це своєрідний закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку» [166, с. 125].

Термін «криза» є на даний час досить популярним та «стосується всіх сфер людського життя, у тому числі політичної. Сам термін «криза» походить від грецького слова «krisis», яке означає «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації; вихід, рішення конфлікту». Давньогрецькі філософи тлумачили кризу ще як «рішення», «час приймати рішення». Коли прийняті рішення упорядковують ситуацію, приводять до ладу стан справ, криза закінчується» [76, с. 89].

Під терміном «криза» неодноразово розуміють термін «ризик», що певним чином позначається на процесі розробки будь-яких управлінських рішень. Управління кризовою ситуацією передбачає визначення головних факторів виникнення кризи та її закономірності, методів та інструментів протидії кризовим явищам, а також розкриття напрямів уникнення втрат від існуючої кризи. Для кризової ситуації переважно характерним є несподіваність її появи, небезпека зміни чи руйнування наявного стану і загострення конфлікту. Для підтвердження цього можна навести думку німецького науковця Р. Козеллека, який вважав, що криза – це «ледве вимірний

переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя» [69]. Криза – це «переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю)» [174, с. 4]. Кризою також вважають «загальну універсальну фазу будь-якого циклу, період порушення рівноваги» [185, с. 149].

Л.М. Костецька зазначає, що «філософський, історичний погляд на проблему вселяє впевненість у тому, що криза – не катастрофа, а тимчасові труднощі, криза має позитивну функцію оновлення системи й відкриває нові можливості майбутньої діяльності» [76, с. 89]. Водночас більшість зарубіжних науковців стверджують, що для кризи найбільш характерним є періодичність їх виникнення.

Кризи виступають своєрідним результатом «випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів. Структуру кризи утворюють два протилежні матеріальні об’єкти, які знаходяться в ній у процесі взаємодії. Один з них – руйнівний, другий – творчий: циклічні коливання ділової активності є однією з умов економічного зростання, а сама криза – активною складовою частиною творчого процесу» [149, с. 235].

Найбільш продуктивним є трактування сутності кризи з точки зору синергетичного підходу, відповідно до якого, вона «розглядається не тільки як апогей дезорганізації, а і як поява нової організації. Криза являє собою окремий випадок особливого хаотичного режиму. Категорією для характеристики природи кризи є «хаос». Динамічний хаос не характеризується як абсолютна відсутність будь-якого порядку, він виступає носієм цілісної ієрархії рівнів порядку. Криза змінює тенденції життєдіяльності соціальної системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Криза виявляє приховані конфлікти і диспропорції. Яскравий приклад кризи – революція» [146, с. 108-109].

Криза здатна виражати приховані суперечності та диспропорційні явища. Доволі блискучим взірцем кризи вважається революція, яка є «феноменом, економічним фактором, політичною, соціологічною та економічною категорією. Економічна криза проявляється в порушенні рівноваги між попитом та пропозицією на товари і послуги. У побудованій на конкуренції економіці за допомогою кризи відбувається масова селекція ефективних власників. Таким чином, категорія «криза» відображає той момент розвитку соціальної системи, коли з'являється можливість її стрибка в нову якість, а така можливість – результат досягнення протиріччями системи певною мірою зрілості та гостроти. У рамках такого розуміння сутності «криза» – це:

1) вищий ступінь загострення протиріч між складом елементів системи та її структурою;

2) ступінь за якого структура перетворюється на гальмо розвитку системи в цілому й одночасно виникає можливість стрибка в новий якісний стан шляхом перебудови структури» [166, с. 125].

В цілому під кризою слід розуміти досить «комплексне явище, яке охоплює всю соціально-економічну систему. Загалом же криза повинна розглядатися як складне комплексне явище, яке охоплює всю соціально-економічну систему. Вона представляє собою поліструктурне і поліфункціональне утворення. Його найважливішими характеристиками є: сфера прояву; масштаби; ступінь охоплення об’єкта або процесу; фактори породження; характер ураження системи; наслідки для суспільства» [149, с. 236]. Криза володіє двоїстим характером, який виражається тим, що з однієї сторони, вона виступає своєрідним результатом внутрішніх конфліктів, а з іншої – формою їх вирішення через реалізацію оздоровчої функції (санацію) системи. В цілому, варто зазначити, що криза є таким явищем, що дозволяє відобразити існування певних конфліктів або актуальних проблем, що призводить до необхідності реалізації кардинальних суспільних змін. Особливими ознаками кризи вважається несподіваність її появи, небезпека

зміни чи руйнування наявного стану, а також загострене конфліктне становище.

Однак, попри те, що під терміном «криза» переважно розуміють щось непередбачуване, що загрожує подальшому ефективному функціонуванню системи, чимало зарубіжних країн під кризою вважають об’єктивно звичайне або сприятливе явище, яке незважаючи на виникнення певного дисбалансу, стимулює перехід до нового балансу. Проведення критичного аналізу наявних напрацювань різними дослідниками даної проблематики дає змогу стверджувати про правомірне розуміння кризи в якості нестандартного стану, для якого притаманне погіршення показників діяльності установи та визначає не лише небезпеку її діяльності, але й перспективні напрямки розвитку при дієвому антикризовому управлінні.

На нашу думку, кризу варто розглядати з точки зору двох підходів. З однієї сторони, криза є вищим ступенем загострення суперечностей між складовими системи, та ступенем, при якому структура певним чином перешкоджає системному розвитку в цілому та водночас постає перспектива переходу на якісно новий стан через структурну перебудови. При цьому, з іншої сторони «криза» є таким етапом розвитку діалектичних суперечностей в суспільній життєдіяльності, якому притаманне загострення протирічь протилежностей відносно їх незалежності.

Відтак, можна стверджувати, що термін «криза» визначається як сукупність різних елементів, зокрема кризи в політичній сфері, криза в економічній сфері, криза в сфері культури, криза в екології, криза в сфері державного управління, кризи глобального та локального характеру тощо. З однієї сторони, криза виступає своєрідним результатом внутрішніх протиріч в системі, а з іншої – формою їх вирішення, спрямованої на оздоровлення системи та стимулювання реалізації неодмінних важливих суспільних змін. Тому, слід розуміти, що виникнення кризової ситуації є невипадковим, оскільки пов’язане із впливом чималої кількості факторів, на дію яких має розповсюджуватися управлінський вплив. Вчасне виявлення появи кризової

ситуації, що забезпечує саме дієве антикризове управління, сприяє забезпеченню стабільності подальшого розвитку.

Сам термін «антикризове управління» вітчизняна наука стала активно вживати у зв'язку з управлінням підприємством. Антикризове управління – це «система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємств у довгостроковому періоді або сукупність усіх можливих заходів, здатних привести країну до фінансового оздоровлення» [76, с. 89].

В той же час науковці дане поняття розглядають в якості «управління в умовах загальної кризи економіки» [15, с. 98], «управління напередодні банкрутства» [88, с. 168], а також «пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства» [163, с. 72].

Багатоаспектність термінології антикризового управління визначає існування різних підходів до трактування даного поняття. Так, на думку В.В. Шпачука, «кожне з визначень антикризового управління містить доволі важливу інформацію, є цілком слушним і може засновуватись на декількох критеріях, суттєво залежить від аспектів дослідження в межах якого воно було здійснено, тому не позбавленою підстав є думка про те, що звести поняття антикризового управління до спільного знаменника неможливо, так як навіть на практиці воно набуває різних форм» [188].

Найбільш часто науковці розглядають поняття «антикризове управління» з точки зору системного та процесного підходу, а також в якості особливого виду управління, див. табл. 1.1.-1.3. Відтак трактування сутності поняття «антикризове управління» з точки системного підходу є певним комплексом чи системою, яка складається із взаємопов'язаних складових.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «антикризове управління» з точки зору системного підходу

Автор	Визначення поняття
І. Ахновська [7]	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства організації
Л. Балаш, О.Бінерт, О. Лисюк [8]	Комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності
О. Барановський [10]	Система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)
С. Бурий, З. Мацеха [17]	Система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванні чи розвитку організації
Л. Зверук, Н. Давиденко [53]	Система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Дж. Кейнс [62]	Система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
В. Коваленко, Є. Чопікова [64]	Система заходів з відновлення платоспроможності організації
Л. Костецька [76]	Система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому
В. Костецький [77]	Система управління організацією, яка має комплексний, системний характер і спрямована на усунення несприятливих явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин
Ю. Макаренко [91]	Система управління в умовах кризи з відповідною конкретизацією мети, принципів і елементів, що забезпечують її функціонування
О. Силкін, П. Муж [151]	Система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер
Л. Ситник [152]	Система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку організації завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів
О. Сметанюк [156]	Система управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їхніх причин за умов мінімізації втрат та негативних наслідків

А. Смоленюк [158]	Система організаційно-управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин в організації, якій загрожує процедура банкрутства
А. Смолінська, В. Гаркушевський [159]	Система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі його профілактику та попередження
А. Череп, С. Северина [173]	Комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку організації і реалізацію антикризової стратегії
О. Шапуров [176]	Сукупність заходів направлених на виявлення латентних процесів та реальних загроз та застосування до них відповідних механізмів стабілізації з метою усунення явищ стагнації та статичних процесів
О. Шатайло [181]	Система управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов

Розглянемо визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями, які використовували процесний підхід у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування сутності поняття «антикризове управління» з точки зору процесного підходу

Автор	Визначення поняття
Дж. Банді [199]	Процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
І. Бланк [13]	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку організації, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
В. Василенко [19]	Управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Є. Діденко, А. Фесюн [19-20]	Процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку
І. Комарницький [72]	Систематичний процес попередження або подолання кризи для збереження, відновлення до кризового стану та наступного поліпшення потенційних можливостей успішного функціонування системи на ринку
І. Кривов'язюк [79]	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану організації з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого

	функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів
Л. Лігоненко [88]	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану зупинення поширення кризових явищ та стагнації розвитку організації, який здійснюється протягом усього періоду її функціонування
О. Непочатенко [108]	Процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності організації, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни загалом
О. Терещенко [164]	Процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією організації з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності організації на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами
B. Patterson [204]	Програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації

Так, трактування сутності поняття «антикризове управління» з точки зору процесного підходу дає можливість розкрити його головні етапи і визначити їхній інструментарій. За допомогою процесного підходу антикризове управління виступає своєрідним процесом з систематичними та взаємопов'язаними діями.

Розглянемо визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями, які визначали дане поняття як особливий вид управління, див. табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування сутності поняття «антикризове управління» з точки зору особливого виду управління

Автор	Визначення поняття
І. Бланк [13]	Розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості організації, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
В. Гой, О. Васильєв [25]	Таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку організації та недопущення його ліквідації
О. Коваленко [34-35]	Управління, здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами

Л. Лігоненко [88]	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності організації, недопущення виникнення ситуації її банкрутства
О. Мельниченко [101]	Управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку організації
В. Онісіфорова, В. Сідельнікова [110]	Попереджуюче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи організації та ефективність використання наявних ресурсів
О. Скібіцький [153]	Управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності організації, забезпечення її стабільного, успішного господарювання
Р. Скриньковський [154]	Специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку організації, взаємодіючи з іншими основними функціями управління
Ю. Орловська [111]	Спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання
О. Терещенко [164]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування організації на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи
Н. Тюріна [167]	Управління, що спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності організації, забезпечення стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі за власні кошти
А. Чернявський [174]	Управління, здатне запобігати або пом’якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами
В. Шатун [182]	Такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення й моніторингу кризи, аналізу його природи, ймовірності, ознак, застосування методів зниження негативних наслідків кризи й використання його результатів для майбутнього більш сталого розвитку
З. Шершньова, В. Багацький, Н. Гетманцева [185]	Тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності організації, недопущення ситуації її банкрутства
А. Штангрет [190]	Управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації
О. Юринець [192]	Способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан організації та забезпечення її подальшого ефективного розвитку

Таким чином, на основі вище наведеного, можна дійти висновку, що під антикризовим управлінням слід вважати своєрідну систему взаємопов'язаних складових, які передбачають виконання чітких етапів з систематичними та взаємопов'язаними діями задля здійснення прогнозування та визначення потенційних загроз, діагностики кризового становища організації, а також розроблення та введення заходів стосовно протидії негативним результатам.

Як бачимо, криза вважається доволі закономірним станом, в якому періодично перебуває будь-яка система. Через це проблематика, пов'язана із пошуком дієвих напрямів та методів виходу з кризової ситуації завжди набуває виняткової актуальності. Сучасні трансформації у вітчизняному суспільному розвитку не лише загострили вже наявні кризові процеси, але й активізували появу нових. Тому сучасні політико-економічні події протягом останніх років обумовлюють потребу у використанні інструментів антикризового управління в діяльності органів публічного управління, якому на даний час притаманні певні конфлікти, які провокують появу кризової ситуації. Безсумнівно, що саме публічне управління має складатися з таких антикризових елементів як «ідентифікація чинників кризи, оцінки кризи, управління кризами, а тому потрібно дослідити ці показники, оскільки криза визнається невід'ємною негативною властивістю будь-якої відкритої системи якою є і територіальна громада. Для запобігання виникненню кризових явищ і ситуацій доцільно вчасно виявити причини і прийняти заходи щодо їх усунення» [78, с. 65]. Через це, можна зробити висновок, що на ступінь ефективності функціонування держави безпосередньо впливає впровадження в діяльність органів публічного управління.

В процесі проведення дослідження розвитку держави та системи управління нею необхідно брати до уваги стан геополітики та економічного та технологічного розвитку, а також безперечно, стану навколишнього середовища. В той же час мають місце певні об'єктивні суперечності, які вимагають ухвалення компромісних рішень зважаючи на ресурсну обмеженість. Відтак, можна стверджувати, що розуміння об'єктивізму

подібних суперечностей і пошук напрямів досягнення компромісу виступає гарантією забезпечення стабільного розвитку системи.

Цілком слушно зазначає Н.М. Ткачова, що «політико-економічним інститутом держави є державна влада, яка реалізується через систему органів державного управління. У органів державної влади і управління різна природа і функції, але при цьому вони мають аналогічні етапи життєвих циклів це: формування, розвиток, виконання, старіння або розпад. Проте їх життєві цикли не збігаються у своєму розвитку – цикли державного управління відстають від циклів державної влади. Це і лежить в основі криз державного управління» [166, с. 125].

Проведений аналіз еволюції політико-економічного розвитку багатьох зарубіжних держав вказує на те, що «кризи і циклічність є невід'ємними характеристиками будь-якого процесу розвитку, а особливо актуальним стають під час проведення реформування тієї чи іншої сфери управління (економіка, адміністративно-територіальний устрій, децентралізація повноважень тощо). Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому в розвитку різних систем існує при будь-якому, навіть найуспішнішому, управлінні. Усі системи розвиваються циклічно, тому процес управління соціальною системою повинен бути завжди антикризовим. При цьому можливості до застосування того чи іншого інструментарію державного управління (регулювання) залежать від типу економічної системи, яка береться за основу побудови соціальної системи держави» [41, с. 156].

Виникнення кризи у сфері публічного управління може бути пов'язане із проблемами у роботі самої системи публічного управління, оскільки існування будь-яких перешкод в процесі її розвитку обов'язково зумовлює появу кризової ситуації. В умовах сучасних трансформаційних змін публічне управління чимало залежить від політичного становища в державі, оскільки «коли в країні йде пошук оптимальної форми правління, і одночасно здійснюються реформи у різних суспільно-важливих інституціях, тоді державне управління не має налагодженої стабільної системи, а перебуває під впливом багатьох

політичних сил. Перехідні суспільства, до яких із впевненістю можемо віднести і Україну, характеризуються еволюційною трансформацією інститутів та відносин. Суть перехідного періоду в тому, що протікають два процеси – демонтаж традиційних державних інститутів, звичок і стереотипів у реалізації владних функцій, з одного боку, і нарощування абсолютно нових, нетрадиційних інституціональних структур, а також правил і норм політичної поведінки, з іншого. Перехідний період означає також і глобальний поворот, коли в економічному і політичному просторі одночасно співіснують носії різних, часом протилежних, інтересів і цінностей. Це виявляється в конфліктах. Специфіка соціально-політичних конфліктів перехідного періоду полягає в тому, що якщо в умовах суспільної стабільності вони носять переважно горизонтальний характер (боротьба в рамках режиму), то в перехідний період – вертикальний – боротьба проти режиму за встановлення нового. Наявність неврегульованих політичних конфліктів між суб'єктами влади призводить до кризи системи державного управління. Будь-яка криза є імпульсом неефективності певної системи» [83, с. 672].

Чимала кількість науковців розкривають кризу державного управління як «особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що визначається нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності мас» [136]. Водночас, криза державного управління – це «особливий стан у функціонуванні та розвитку системи державно-владних структур і відносин, що характеризується загостренням внутрішньо-системних протиріч, розбалансованістю діяльності, що відбивається на зниженні результативності та ефективності управлінського впливу на соціально-економічні процеси» [155, с. 138].

На думку В.І. Шария, криза державного управління є «об'єктивним виразом нездатності державної влади управляти соціально-економічним та

суспільно-політичним розвитком держави й суспільства, надмірною заполітизованістю та пов'язаними з цим конфліктами між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади, що призводить до втрати владою легітимності» [178, с. 172].

Відтак, беручи до уваги всі вище наведені трактування сутності поняття кризи публічного управління можна дійти висновку, що дана криза виступає своєрідним проявом несприятливих змін у роботі суспільно-політичної системи та органів публічної влади. Проте саме трактування даного поняття не дає змоги повністю бути впевненим у існуванні кризи, що обумовлює потребу у розкритті характерних особливостей саме кризи публічного управління. Так, «пострадянські автори найчастіше називають наступні: призупинення або припинення функціонування окремих елементів чи інститутів політичної системи, загострення політичних конфліктів, зростання політичної напруженості, нестабільність, зниження рівня керованості всіма сферами життя суспільства, зростання соціально-політичної активності мас» [97, с. 52]. Загалом науковці виокремлюють такі види суперечностей, які впливають на виникнення кризи в діяльності органів публічного управління:

1. «Функціональні суперечності, суть яких полягає у функціональному розладі механізмів управління суспільством, невідповідності методів діяльності органів державної влади зовнішнім і внутрішнім умовам життя, що зазнали змін.

2. Структурні суперечності, що становлять другу групу, визначаються як невідповідність форм державного устрою умовам життя суспільства. Тоді настає «криза структур влади» та її легітимності. Влада у такій ситуації нездатна долати наявні суперечності і вирішувати проблеми суспільства.

3. Системні суперечності, які означають, що головні елементи суспільства прийшли до такої взаємної невідповідності, що їх вже неможливо вирішити в рамках наявної політичної системи. Їх можна вирішити лише завдяки зміні системи – революційним або ж «ненасильницьким» шляхом» [95, с. 21].

В.В. Шпачук необхідність диференціювання криз в сфері публічного управління трактує тим, «що:

– сучасна криза завдала значної шкоди великій кількості держав, їх суспільному, соціально-економічному розвитку;

– держава є суб'єктом суспільного управління, учасником ринкових відносин, покликана займатись регулюванням власної економіки;

– держави, в особі органів державного управління, виявились не готовими до кризи: не змогли ані попередити кризу, ані вжити негайних ефективних заходів для її подолання» [189].

Сутнісними ознаками кризи державного управління науковець відносить «такі: розбалансованість системи макроекономічного регулювання; політизація економічних та соціальних процесів; нездатність державного апарату регулювати політико-економічні процеси традиційними методами тощо. Системна криза державного управління – це взаємна невідповідність економіки, соціальної сфери, політики, права, тобто розбалансованість системи, яка не може бути подолана в рамках (без зміни) існуючого соціально-економічного ладу» [178, с. 172].

Цілком обґрунтовано вдалося виокремити ознаки кризи в сфері публічного управління науковцями В.Є. Воротіну та В.М. Проданику. Так, на їх думку, для кризи в сфері публічного управління притаманні такі «ознаки:

– загострення економічних і соціальних конфліктів, що набуває яскраво виражений політичний характер, бо вимоги і запити адресуються структурам влади для зрівняння політичного курсу, стратегії і методів управління;

– нездатність державної влади керувати конфліктами що розростаються, регулювати соціально-економічні процеси і відносини колишніми традиційними методами;

– внутрішня і зовнішня державна політика все більше проявляється як «зігзагова», як політика страху;

– втрата балансу структурно-функціональної системи управління та політичних інститутів влади, розрив взаємодії, конструктивних зв'язків з навколишнім середовищем;

– крах легітимності державної влади;

– напружений стан суспільства, що загрожує політичною катастрофою» [22, с. 97].

Криза в сфері публічного управління, передусім, віддзеркалює проблематичне співіснування «старої, консервативної політичної системи, органів державної влади та нових, пасивних соціально-економічних течій в суспільстві. В умовах кризи державного управління знижується керованість в соціально-економічній системі, загострюються політичні конфлікти, руйнуються взаємозв'язки між адміністративними одиницями, управління набуває незбалансований характер, загострюються протиріччя в суспільстві» [161].

Виділення криз в сфері публічного управління «пояснюється тим, що сучасна криза завдала значної шкоди великій кількості держав, їх суспільному, соціально-економічному розвитку. Держава є суб’єктом суспільного управління, учасником ринкових відносин, покликана займатись регулюванням власної економіки. Держави в особі органів державного управління виявились неготовими до кризи: не змогли ані запобігти їй, ані вжити негайних ефективних заходів для її подолання» [189].

Існує чимало дискусій стосовно причин виникнення кризових явищ в сфері публічного управління. Найбільш популярною серед науковців є думка, що ці причини носять переважно об’єктивний (пов’язані з необхідністю удосконалення та реструктуризації), суб’єктивний (як результат помилок в системі управління), природний (віддзеркалюють кліматичні зміни та різноманітні природні катастрофи), а також техногенний (пов’язані з суспільною життєдіяльністю) характер. Загалом виникнення кризових явищ в публічному управлінню пов’язане із:

1. Появою численних суспільних суперечностей в різноманітних сферах суспільної життєдіяльності.

2. Активним розвитком суспільних конфліктів, які не можливо вирішити за допомогою компромісів та які віддзеркалюють функціональний дисонанс механізмів роботи державних органів влади та інститутів громадського суспільства.

3. Загостренням кризових явищ, що передбачає руйнування наявних політичних структур та призводять до втрати суспільної довіри до роботи органів публічної влади.

Варто зазначити, що завжди є загроза настання кризової ситуації, що обумовлює необхідність у її передбаченні та прогнозуванні. У сфері публічного управління це можливо зробити на досить кваліфікованому рівні, оскільки є наявна система антикризового управління. Водночас «концепція антикризового управління також робить певний акцент на доказі можливості і необхідності управління кризами на різних фазах її появи та прояву. Тобто влада має зосереджувати свою увагу не на досягненні далеких перспектив, а першочергово вирішувати питання, які виникають, та проблеми, які сигналізують про небезпеку виникнення кризи. Заходи, які необхідно приймати в умовах кризи мають бути радикальними та рішучими. В умовах кризи державного управління, яка безпосередньо пов’язана з системною кризою в Україні необхідно провести ряд реформ, які послідовно призведуть до оновлення суспільства та влади, а також до побудови демократичних інститутів» [97, с. 53].

П. Кухта допускає, що «наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом’якшувати або загострювати кризу. Наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв’язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Отже, вихід із кризи не завжди пов’язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова

реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами)» [86]. Через це, держава має здійснювати антикризове управління, яке слід розглядати в якості одного з головних елементів державної політики. На думку В. Коваленка «управління складними системами виступає антикризовим на усіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень» [64].

Проаналізуємо сутність поняття «антикризове управління в сфері публічного управління». Загалом, «термін «антикризове управління» введено в державно-управлінську практику нашої країни не так давно, з початком реформування економіки України і її поступовим наближенням до перебігу ряду криз та заміни їх одна одною. При цьому, кризи української економіки виникають як у відповідь на світові кризи (наприклад, кризи початку 2000-их рр.), так і внаслідок переходу від директивної планової економіки до економіки вільного ринку в умовах, коли управлінські структури до цього не готові. стану всебічної кризи. Цікавим видається також те, що такі неспроможності управління характерні в українських умовах як для державного, так і для ринкового секторів економіки. Це, вочевидь, показує, що для виходу з кризи будь-якої сфери чи галузі управління потрібен новий тип управлінських процесів, той, який буде відрізнятися від управління в стабільних, звичних умовах. Загострення кризових явищ в Україні викликало потребу в антикризовому управлінні, яке згодом отримало назву – антикризове» [41, с. 155].

Процес антикризового управління передбачає трансформацію конфлікту у форму, яка дозволяє забезпечити зменшення неминучих політичних та соціально-економічних збитків. У межах фронтального значення процесу антикризового управління «можливі різноманітні модифікації формування впливу, які відображають особливості суб’єкта та об’єкта управління, реальні обставини, досвід та компетенцію керівника та управлінського персоналу, а

також інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Процес управління свідомо вибудовується відповідно до: критеріїв доцільності та конструктивності; ощадливості часу; споживання ресурсів та максимальної їх ефективності. Це і становить технологію (інструментарій) антикризового управління, яка полягає в селекції, виробленні, прийнятті та реалізації певної послідовності, комбінації/маневруванні (ми не говоримо про маніпуляції) операціями під час розроблення управлінських рішень» [193].

Технологією антикризового управління є «комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків. Вона ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як формі гіпотетичного відображення майбутнього, що розкриває сукупність впливу тих факторів, які в цей час впливають на розвиток об’єкта державного регулювання, та діагностуванні потенційних криз. Вирішальне значення для застосування конкретних технологій має цільова орієнтація органів державного управління» [178, с. 181-182].

Як вважає А. Богданець, «технологія антикризового управління − це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо: попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків. Технологічна схема антикризового управління складається із 8-ми блоків:

1. Створення групи спеціалістів по виводу муніципального утворення з кризи з відповідними повноваженнями та ресурсами.

2. Перевірка доцільності проведення заходів з антикризового управління.

3. Розробка управлінських рішень по виходу з кризи.

4. Створення системи реалізації управлінських рішень.

5. Реалізація управлінських рішень.

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.

7. Розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій» [14].

На думку більшості науковців, публічне управління у кризових обставинах «зводиться, по-перше, до запобігання кризових режимів роботи і, по-друге, до розробки заходів з організації діяльності в цих режимах, а вирішення проблеми санації в українській економіці передбачає дворівневу схему організації антикризового публічного управління:

– державний рівень – стратегічне планування і створення нормативної бази для самоорганізації господарюючих суб'єктів, а також цільовий вплив на певні сектори економіки і соціальної сфери;

– низовий рівень (господарюючі суб'єкти, передусім підприємницький сектор)» [145, с. 80].

В той же час, на думку О. Адамської та І. Башинської, державне антикризове управління – це «розробка і реалізація комплексу заходів, спрямованих на управління в умовах вже існуючої кризи, а також на виведення держави з кризового стану, виявлення, прогнозування та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності держави та її регіонів, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних факторів» [1; 198]. Відтак, можна стверджувати, що антикризове управління в цілому – це органічна складова загальної системи управління, яка потребує використання не лише особливих антикризових інструментів та заходів, але й інструментів та заходів інших елементів даної системи.

В той же час, чимало дослідників вважають, що антикризове управління в діяльності органів публічного управління – це «комплексна система профілактичних дій, орієнтованих на недопущення кризи на території, а в разі її виникнення − на подолання за допомогою застосування різних стабілізаційних інструментів та процедур» [175]. Водночас під антикризовим управлінням науковець розуміє «діяльність з прогнозування кризи, аналізу її симптомів, визначення методів щодо зниження негативних наслідків і використання факторів її впливу для забезпечення подальшого розвитку. Крім цього, антикризове управління можна подати як комплексний, багатоплановий процес, який охоплює систему заходів із діагностики (моніторинг, аналіз,

оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування), нейтралізації і подолання (прийняття управлінських рішень; реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, зокрема з мобілізації ресурсів) як самих кризових явищ, так і причин та симптомів їх виникнення на всіх рівнях економіки, у тому числі – в муніципальному утворенні» [175].

На думку Ю.П. Шарова, антикризове управління у публічному секторі – це «системна багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування з передбачення, запобігання, подолання криз на відповідних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімізацією втрат і створенням максимальних можливостей для подальшого розвитку територій» [180, с. 128]. Крім цього, науковець стверджує, що антикризове управління – це «об'єктивна потреба управління, орієнтованого на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, визначення заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку. Антикризове управління перебуває нині в стадії постійного формування, оновлення й модернізації» [180, с. 128].

Крім цього, варто навести думку І. Ярової, яка стверджує, що «антикризове управління в публічному секторі на місцевому рівні – це системна багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування з передбачення, запобігання, подолання криз на відповідних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімізацією втрат і створенням максимальних можливостей для подальшого розвитку територій. З метою більшої конкретизації управлінської поведінки на різних етапах виявлення кризових явищ дослідниця виокремлює в антикризовому управлінні певні етапи: передкризовий (попереджувальний), безпосередньо кризовий та виведення системи з кризи й подолання її наслідків (стабілізаційний). Залежно від рівня критичності ситуації управління необхідно вирішувати на зазначених етапах різні пріоритетні завдання, застосовуючи для цього різний інструментарій. Так, передкризовий етап має втілювати ідеологію проактивної

моделі управлінської поведінки системи, яка дозволяє заздалегідь передбачати потенційні негативні ситуації зовнішнього середовища завдяки його постійному моніторингу й бути готовими до них. На даному етапі антикризове управління практично втілюється у стратегічному управлінні. На ньому здійснюється постійний моніторинг зовнішнього оточення, діагностика й аналіз ситуації з метою завчасного виявлення проблем і оперативного розпізнавання загроз, діагностика та аналіз ситуації з урахуванням заздалегідь визначених критеріїв успішного розвитку, оперативне розпізнавання слабких місць і загроз на основі визначення критичних відхилень показників від норми − усі ці інструменти й методи в руках грамотних управлінців є запорукою успішного розроблення життєздатної стратегії безкризового розвитку території» [195, с. 140].

Таким чином, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що антикризове управління в діяльності органів публічного управління – це заходи реакції на виникнення кризової ситуації. Водночас чимало дослідників приділяють недостатньо уваги проблемам передкризового та після кризового періоду. Подібний вузький підхід суттєво зменшує ефективність самого антикризового управління. До складу механізму антикризового управління в діяльності органів публічного управління входять такі взаємопов’язані елементи:

1. Планування (або в наукових джерелах зустрічається «профілактичний елемент) розкриває ступінь готовності органу публічної влади до появи кризи та пом’якшує її.

2. Реагування на кризову ситуацію, що полягає у визначенні конкретного типу кризи і сукупності заходів для її подолання.

3. Координація визначає співробітництво органів публічної влади в умовах кризи, яка динамічно змінюється.

Отже, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що під антикризовим управлінням в публічній сфері слід вважати *управлінську діяльність публічних органів влади, яка має на меті забезпечення проведення*

діагностики та вираження ознак потенційної появи кризової ситуації в соціально-економічному розвитку як держави, так її регіонів та територіальних громад зокрема; розробки заходів, спрямованих на попередження та протидії кризі задля усунення даної ситуації та зменшення його негативних результатів; розробки заходів, спрямованих на покращення мотивації публічних службовців в процесі досягнення цілей антикризового управління.

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене можна зробити висновок про те, що антикризове управління виступає різностороннім та комплексним поняттям, яке передбачає систематичну роботу управлінського апарату з метою розроблення тактичного і стратегічного плану дій стосовно попереджання виникнення кризової ситуації та забезпечення стабільної діяльності організації. Водночас з точки зору процесного підходу, антикризове управління є процесом, який передбачає забезпечення своєчасності виявлення появи кризової ситуації у роботі тої чи іншої організації з метою реалізації доречних коригувальних заходів, спрямованих на збереження стабільного розвитку організації в перспективному майбутньому. У сучасних умовах розвитку національної економіки, пов’язаних з пандемією коронавірусної хвороби та повномасштабним вторгненням Росії на територію нашої держави, найвагоміший вплив на функціонування установ та організацій в Україні здійснюють фактори зовнішнього середовища. Тому, для зменшення наслідків їх негативного впливу необхідно застосовувати інструментарій антикризового управління, використання якого залежить від додержання його головних принципів.

1.2. Особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління

В сучасних умовах на систему публічного управління суттєво позначається «політична ситуація в країні. Коли в країні триває пошук

оптимальної форми правління і одночасно здійснюються реформи у різних суспільно важливих інституціях, тоді державне управління не має налагодженої стабільної системи, а перебуває під впливом багатьох політичних сил» [93]. Крім того, в умовах сьогодення, пов'язаних із децентралізаційними процесами у вітчизняній економіці, пандемією коронавірусного захворювання та повномасштабним вторгнення Росії на територію нашої держави, які зумовили чимало змін у всіх сферах суспільної життєдіяльності, кризові явища набувають все більше постійного та неминучого характеру у життєдіяльності як держави, так її в територіальних громад. Тому це потребує ухвалення рішучих та фахових управлінських рішень зі сторони місцевих органів влади, тобто застосування в процесі роботи публічних органів влади інструментів антикризового управління.

Антикризове управління на підприємстві та в діяльності органів публічного управління може виявлятися у відмінних підходах, областях застосування та цілях. Ось деякі ключові відмінності між антикризовим управлінням на підприємстві та в органах публічного управління:

1. Цілі та власники:

Підприємство – основною метою антикризового управління на підприємстві є забезпечення виживання, стабільності та відновлення бізнес-процесів в умовах кризи. Власники підприємства спрямовують усі зусилля на збереження інтересів компанії.

Органи публічного управління – діяльність органів публічного управління спрямована на забезпечення безпеки, захист прав та інтересів громадян, управління кризовими ситуаціями в суспільстві та збереження стабільності.

2. Суб'єкти управління:

Підприємство – управління кризовою ситуацією на підприємстві зазвичай покладається на топ-менеджмент, керівників підрозділів та команду кризового управління.

Органи публічного управління – управління кризовими ситуаціями в органах публічного управління може виконуватися спеціалізованими комітетами, службами цивільного захисту, рятувальними службами та владними органами.

3. Джерела фінансування:

Підприємство – підприємство зазвичай використовує власні ресурси та фінансові інструменти для подолання кризи. Це може включати оптимізацію витрат, залучення кредитів чи залучення інвесторів.

Органи публічного управління – фінансування дій органів публічного управління в умовах кризи часто забезпечується за рахунок бюджетних асигнувань, які можуть бути розширені в разі екстрених обставин.

4. Звітність та відповідальність:

Підприємство – підприємство звітує перед власниками, акціонерами чи іншими зацікавленими сторонами, і відповідає за результати своєї діяльності в контексті кризи.

Органи публічного управління – органи публічного управління зазвичай піддаються звітності перед громадськістю, представниками легітимних органів влади та іншими зацікавленими сторонами.

5. Взаємодія зі стейкхолдерами:

Підприємство – взаємодія зі стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, акціонерами) зазвичай підкреслюється зусиллями підприємства для збереження довіри та підтримки партнерів.

Органи публічного управління – взаємодія з різними суб'єктами влади, громадянами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами орієнтована на досягнення спільних цілей для суспільства в цілому.

6. Легітимність та демократія:

Підприємство – підприємство зазвичай діє в межах законів та правил ринку, але його влада базується на власності та контролі.

Органи публічного управління – легітимність органів публічного управління ґрунтується на демократичних принципах, підкреслення публічної довіри та відкритості.

До того ж С.В. Газарян відзначає, що «специфіка антикризового управління в діяльності органів публічного управління має два аспекти. Перший аспект полягає в тому, що у результаті модернізації органів влади, необхідність переходу до нових моделей управління є досить актуальною, що потребує адаптації антикризового управління до публічного управління, оскільки якщо не всі, то більшість процедур, що використовуються в антикризовому управлінні, було створено для приватного сектора. Другий аспект полягає у тому, що адаптація методів та методик прийняття рішень, які розроблені в приватному секторі, має враховувати соціальну спрямованість діяльності органів публічного управління, постійний вплив політичних та економічних чинників на функціонування системи місцевої влади, специфіку організаційної структури та діяльності органів публічного управління, багаторівневу організацію системи розвитку муніципального утворення тощо. Також, дана дослідниця визначає антикризове управління як систему належного управління, що спрямована на комплексне забезпечення досягнення запланованих цілей економічного і соціального розвитку держави за будь-яких (включаючи кризові) обставин за допомогою ретельного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання відповідних управлінських технологій та ресурсів» [23]. Однак, на нашу думку подібне розуміння даного поняття є більш узагальненим і характерне для будь-якого виду управління, однак у ньому відсутні характері особливості антикризового управління в публічній сфері.

Хоча загальні принципи антикризового управління можуть бути схожими, їх застосування може суттєво відрізнятися в залежності від контексту та конкретних умов. Серед найзагальніших принципів забезпечення ефективності цієї державно-управлінської діяльності наступні:

– «ситуаційна виправданість розробки, ухвалення та реалізації стратегії антикризового управління, спрямованої на подолання кризової ситуації в розвитку об’єкта управління;

– узгодженість цілей і механізмів стратегічного й тактичного (оперативного) антикризового управління, можливість адекватного корегування стратегії при зміні ситуації;

– чітке розуміння механізмів антикризового управління та алгоритмів їхнього запровадження (мети, конкретних завдань, порядку їх виконання (організації, мотивації, контролю), можливостей вчасно визначати організаційні зміни в системі, орієнтуючись при цьому на досягнення кінцевої мети;

– максимальне використання потенційних можливостей системи управління під час реалізації антикризового управління;

– ресурсна забезпеченість усіх етапів підготовки та реалізації антикризового управління, відкритість доступу виконавців до інформації, пов’язаної зі здійсненням відповідних антикризових заходів» [3].

Більш детальні принципи антикризового управління у публічній сфері розглянемо у наступному підрозділі. Відтак, зважаючи на поглиблення системної глобальної соціально-економічної кризи, виникнення якої пов’язане з впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а її наслідки позначаються на рівні суспільної життєдіяльності та державному розвитку загалом, то сама співпраця органів публічного управління, громадськості та бізнесу дасть змогу стимулювання більш ефективне подолання подібних кризових явищ. Тому, можна вважати, що антикризове управління в публічній сфері – це «спільна колективна дія усіх зацікавлених осіб під час розроблення оптимальних антикризових рішень, визначення пріоритетних цінностей та координації дій щодо виходу з кризи. Рівень і масштаб участі громадськості залежить від масштабу самої кризи. Але в будь-якому випадку на рівнях концептуалізації та розробки антикризових заходів їх залучення є необхідним та обов’язковим, тобто спільне вироблення публічної

антикризової політики та стратегії, участь у певних етапах їх реалізації наряду з компетентними спеціалістами та експертами нівелюватиме кризу і сприятиме мінімізації її наслідків» [149, с. 239].

Здійснення антикризового управління на державному рівні передбачає використання різноманітних і взаємодіючих механізмів впливу, які діють в рамках визначених цілей цієї державно-управлінської діяльності. З огляду на це, розрізняють «механізми стратегічного антикризового управління (розробка і застосування різноманітних методів прогнозування та оцінки ризиків, передбачення і розпізнавання передкризового стану й ситуацій, діагностики розвитку кризи) та тактичного (оперативного) антикризового управління (випрацювання антикризової програми та комплексу заходів з нейтралізації кризи, моніторингу й контролю за їх реалізацією, корегування антикризової моделі тощо)» [3].

У той же час в залежності від стадій розвитку кризових ситуацій розрізняють «два основні різновиди антикризового управління – превентивне (антисипативне) та стабілізаційне. У першому випадку йдеться про «профілактику» виникнення кризи, у другому — запобігання та усунення несприятливих явищ з метою успішного функціонування й розвитку об’єкта управління в довгостроковій перспективі.

1. Превентивне антикризове управління передбачає оцінку ймовірності виникнення кризової ситуації, розробку та вживання заходів екстреного реагування на впливи критичних факторів та можливі загрози.

2. Стабілізаційне антикризове управління реалізується в разі, коли показники функціонування об’єкта управління суттєво нижчі за нормативний рівень, не відповідають цільовим орієнтирам уповноважених органів влади чи державних інституцій, не задовольняють запити споживачів відповідної продукції чи послуг. Головне завдання стабілізаційного антикризового управління полягає в подоланні занепаду, стабілізації фінансово-господарських процесів та створенні передумов підйому відповідного об’єкта державно-управлінської діяльності» [3].

Антикризове управління в економічній сфері є складним завданням, і його успіх визначається великою мірою компетентністю та ефективністю органів публічного управління. Враховуючи найновіші тенденції та виклики, ці органи повинні постійно адаптувати свої стратегії та методи, щоб забезпечити стабільність та сталість економіки країни.

Найголовніше завдання антикризового управління в діяльності органів публічного управління полягає у розробці управлінських рішень з мінімальним рівнем ризику, які сприяють досягненню визначених цілей при мінімальних несприятливих результатів. Характерною особливістю сфери публічного управління вважається спроможність до колективної співпраці між державою та інститутами громадянського суспільства, в основі якої лежать виражені загальні приватні інтереси через безперервні раціональні обговорення.

На даний час на публічних службовців покладено досить складне завдання – забезпечення виходу держави з тривалої кризи не лише у соціально-економічній, але й у політичній сферах з мінімальними збитками. Відтак, на нашу думку, слід відзначити, що криза виступає доволі складним та водночас суперечливим явищем, яке підштовхує загострення конфліктів у системі публічного управління та ставить під сумнів її стійкій розвиток та подальшу життєздатність в цілому. Водночас криза є не лише невідворотною, але й необхідним етапом розвитку системи. Заразом характерний стан діяльності та розвитку системи публічного управління, якому притаманне певне загострення внутрішньо системних конфліктів, дисбаланс функціонування, що зумовлює зменшення ефективності управлінського впливу на різі соціально-економічні явища, засвідчує кризу у сфері публічного управління. У сучасних умовах воєнного стану на території нашої держави, важливе значення ідеї антикризового управління, яке «включає основні завдання, на вирішення яких спрямовано дії антикризового управління:

1) превентивна спрямованість виявлення кризових явищ (спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ; наявність

інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику діяльності суб'єкта господарювання);

2) відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства (відновлення платоспроможності, забезпечення життєстійкості, подальшого розвитку підприємства шляхом забезпечення ліквідності компанії та збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей);

3) стабілізаційна стратегія дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, втім, надмірне забезпечення виконання цього правила може свідчити про неефективне використання ресурсів компанії, втрату можливого прибутку; встановлення стабільних умов функціонування суб'єкта господарської діяльності на довгострокову перспективу» [177, с. 198].

Крім того, на даний час, антикризове публічне управління повинне здійснюватись відповідно до «таких напрямів, як:

− забезпечення виживання регіону, стабілізація ситуації і збереження можливостей на майбутнє;

− визначення стратегічних напрямків подальшого розвитку в нових умовах після подолання кризових явищ;

− знаходження нових моделей взаємовідносин зі столицею, з іншими регіонами, з підприємствами, фірмами, банками, зарубіжними партнерами;

− забезпечення регіональної продовольчої та енергетичної безпеки, максимальне відтворення і зміцнення місцевого ринку і внутрішнього господарського обігу;

− забезпечення фінансової стійкості регіону» [2, с. 64].

Таким чином, «антикризове публічне управління можна розглядати як тимчасове явище в українській економічній науці і практиці, покликане нормалізувати економічну ситуацію в країні, а потім стати надбанням історії. У залежності від об'єкта управління існують різні підходи до здійснення антикризового управління» [2, с. 64]. У сфері публічного управління існують специфічні підходи до здійснення антикризового управління. Органи

публічного управління зазвичай взаємодіють з різними об'єктами, такими як громадяни, підприємства, соціальні групи та інші галузі влади. Деякі аспекти антикризового управління в діяльності органів публічного управління включають:

1. Кризове планування та реагування:

1.1. Розробка планів дій для управління екстремальними ситуаціями та кризами.

1.2. Забезпечення ефективного механізму реагування на кризові ситуації та швидкого прийняття рішень.

2. Комунікації та взаємодія з громадськістю:

2.1. Розробка стратегій комунікації для забезпечення прозорості та розуміння владних рішень громадськістю.

2.2. Взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації для запобігання паніці та забезпечення стабільності.

3. Координація з іншими суб'єктами управління – співпраця з іншими рівнями влади, не правовими організаціями та міжнародними партнерами для спільного управління кризовими ситуаціями.

4. Ефективне використання ресурсів – оптимізація використання фінансових, людських та технічних ресурсів для подолання кризових ситуацій.

5. Законодавче регулювання – прийняття та зміна законів для створення необхідних інструментів для ефективного управління кризовими ситуаціями.

Відтак, антикризове управління в органах публічного управління вимагає гнучкості, ефективності та відповідальності для забезпечення безпеки та стабільності суспільства.

Варто зауважити, що значення інститутів громадянського суспільства пояснюються можливістю впливати на роботу владних органів, а також на процес розробки та реалізації публічної політики. Так, інститути громадянського суспільства грають значущу роль у демократичному суспільстві, забезпечуючи взаємодію між громадянами та владними органами. Основне значення інститутів громадянського суспільства включає:

1. Політичний вплив:

1.1. Інститути громадянського суспільства можуть виступати агентами політичного впливу, висуваючи питання та ідеї, які є важливими для громадян.

1.2. Групи громадян можуть об'єднуватися, формуючи не правові організації, які виступають за певні соціальні, економічні або політичні інтереси.

2. Моніторинг влади:

2.1. Інститути громадянського суспільства виконують роль "вартових" суспільства, слідкуючи за роботою владних органів та висуваючи питання щодо їхньої ефективності та відповідальності.

2.2. Моніторинг може включати в себе аналіз рішень влади, дотримання прав громадян та ступінь корупції в управлінні.

3. Участь у розробці політики:

3.1. Інститути громадянського суспільства можуть брати участь у процесах розробки та обговорення публічної політики.

3.2. Представники цих інститутів можуть брати участь у комітетах, публічних слуханнях та інших механізмах, що дозволяють громадянам висловлювати свої погляди та впливати на прийняття рішень.

4. Освіта та мобілізація громадян:

4.1. Інститути громадянського суспільства можуть здійснювати освітню діяльність, надавати інформацію громадянам про їхні права та обов'язки.

4.2. Забезпечують мобілізацію громадян для участі в різних аспектах громадянського життя.

Загалом, інститути громадянського суспільства визначаються своєю здатністю мобілізувати громадян, формувати громадську думку та впливати на роботу влади в інтересах суспільства. Роль громадянського суспільства зводиться до того, щоб впливати на владу та на весь процес формування публічної політики, визначаючи та захищаючи усі наявні приватні інтереси.

При цьому головною метою такого впливу та проведення контролю громадськості за роботою владних органів є забезпечення відкритості їх

роботи і можливості публічного та безперешкодного вираження суспільної думки щодо усіх напрямів їх діяльності. Так, відкритість та публічність роботи владних органів є ключовими аспектами для забезпечення демократії, розвитку громадянського суспільства та взаємодії між владою та громадянами. Головною метою цього впливу та контролю є:

1. Забезпечення відкритості влади:

1.1. Громадянське суспільство ставить перед собою завдання зробити роботу владних органів прозорою та доступною для громадськості.

1.2. Забезпечення відкритості сприяє уникненню та виявленню корупції, а також збільшує довіру громадян до влади.

2. Стимулювання публічного обговорення:

2.1. Громадські інститути викликають обговорення та дебати з питань, що стосуються роботи влади, що сприяє виникненню ідей та розумінню різноманітних поглядів у суспільстві.

2.2. Публічне обговорення може включати в себе висловлення критики, рекомендацій та альтернативних рішень.

3. Гарантування прав громадян на інформацію:

3.1. Громадські організації активно допомагають у розповсюдженні інформації про рішення влади та їхні наслідки.

3.2. Забезпечення права на інформацію є важливим елементом відкритого суспільства та демократії.

4. Формування громадської думки:

4.1. Громадянське суспільство впливає на формування громадської думки та взаємопорозуміння щодо проблем, що стоять перед суспільством.

4.2. Забезпечення можливості вираження суспільної думки допомагає у виробленні більш обґрунтованих та широко підтриманих рішень.

5. Створення механізмів взаємодії – громадські інститути розвивають механізми взаємодії між громадянами та владними органами, такі як петиції, громадські слухання та інші форми участі.

В цілому, відкритість влади і публічна участь сприяють стабільності, демократії та забезпеченню інтересів громадян.

Відтак сфера публічного управління розглядається як «простір, відкритий для дискусій з приводу значущих для суспільства тем та як простір, де формується публічна політика. Публічна політика представляється як програма дій, спрямована на вирішення певної проблеми чи комплексу проблем, досягнення поставленої мети та має такі характеристики: корегентність, ієрархію, наявний інструментарій реалізації. Важливим також є те, що взаємодія акторів публічної сфери (держави, громадянського суспільства, ЗМІ, бізнес-структур, експертного середовища) у процесі підготовки, ухвалення та реалізації владних рішень створює поле публічної політики – поле конкурентної боротьби за право формувати картину дійсності, визначати ступінь актуальності тих чи інших проблем, а також говорити від імені інших акторів. У зв'язку з вищезазначеним, під час запровадження антикризового управління особливе значення має вироблення публічної (державної) антикризової політики з розробленням відповідного законодавства та інших підзаконних актів та розроблення антикризової стратегії» [149, с. 239].

Розробка стратегії державного розвитку та антикризового управління в діяльності органів публічного управління вимагає наявності чималої кількості висококваліфікованих фахівців з практичним досвідом організації достатньо дієвої системи публічного управління. При цьому, варто зазначити, що стратегія не є «формальним документом. Робота над нею має бути системною й розвиватися у процесі здобуття нових знань та виникнення нових обставин» [82, с. 37]. Процес розробки стратегії антикризового управління в діяльності органів публічної влади складається з таких етапів:

1. Передкризовий (превентивний) етап полягає в передбаченні ймовірних несприятливих зовнішніх факторів за допомогою проведення систематичного моніторингу та забезпечення готовності до розробки та реалізації заходів превентивного характеру. В якості гарантії високої

ефективності розробленої антикризової стратегії слід навести такі заходи як проведення діагностики та дослідження середовища зважаючи при цьому на чіткі індикатори ефективного розвитку, а також проведення моніторингу слабких місць та небезпек за допомогою визначених критичних змін індикаторів від норми.

На даному етапі першочерговими є завдання, пов’язані із «передбаченням і недопущенням криз та «грою на випередження». Постійний моніторинг зовнішнього оточення, діагностика й аналіз ситуації з метою завчасного виявлення проблем і оперативного розпізнавання загроз – інформаційно-аналітичне підґрунтя дієвого управління в «штатному» режимі; тут завдання аналітико-діагностичного етапу циклу стратегічного управління та передкризового етапу антикризового управління майже збігаються. Одне з ключових питань цього етапу – об'єкти аналізу [195, с 144].

2. Етап безпосередньої кризи. Так, протидія виникненню кризовим ситуаціям передбачає забезпечення своєчасного реагування на дане явище, тобто потрібно відразу вживати ряд заходів, які заздалегідь були визначені антикризовою структурою, яка наділена цільовим значенням та спрямована на розв’язання проблем, які почали наростати. Відтак, повинні створюватися своєрідні «кризові підрозділи», мета діяльності яких полягає у швидкій підтримці стабільності системи та утримання рівня її платоспроможності.

В даний період система має здійснювати свою діяльність «в режимі жорсткої економії, шукати можливості використання ресурсів сторонніх організацій. У кризових умовах, коли нерідко вимагається скорочення витрат і суворою необхідністю є відмова від усього «зайвого» та здійснення лише найпотрібнішого, застосування зазначених підходів дає змогу зменшити навантаження на публічну установу, визначити напрями економії обсягу трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. У кризових умовах, коли нерідко вимагається скорочення адміністративних видатків і суворою необхідністю є відмова від усього «зайвого» та здійснення лише найпотрібнішого, застосування зазначених підходів дозволяє зменшити

навантаження на бюджетну установу, визначити напрями економії обсягу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів» [180].

3. Етап виведення з кризового становища (стабілізаційний етап) передбачає цілеспрямовану реалізацію визначеної стратегії виходу з кризи. Завчасно розроблені антикризові заходи та плани виступають швидкою реалізацією зовнішніх перспектив. Варто зазначити, що досить важливо розуміти, що розробка антикризових заходів та планів повинні бути складовими елементами загальної програм виходу з кризового становища.

Як зазначає І. Ярова, «проекти на даному етапі виконують роль «локомотивів» швидкої реалізації зовнішніх можливостей. Дуже важливим є формування таких проектів, які могли б стати частинами цільових загальнодержавних програм виходу з кризи, інноваційних програм модернізації виробництва, актуальних соціальних програм тощо. Для цього періоду дуже важливою є «робота над помилками» з метою недопущення їх у майбутньому» [195, с 144].

Подібний розподіл етапів антикризового управління наводить Т.Ю. Коритько, який розглядає антикризове управління як «систему, що включає такі підходи: антикризове управління як процес запобігання кризі – діяльність, орієнтована на своєчасне виявлення симптомів кризи з метою його недопущення; антикризове управління як процес управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація діяльності муніципального утворення та антикризове управління як управління процесами виходу з кризової ситуації з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, дефіциту часу чи ресурсів» [75]. Відтак, можна помітити, що науковець виокремлює передкризове управління, управління в кризових умовах, а також управління процесами виходу з кризової ситуації. Проте, на нашу думку, якраз перший етап, який передбачає проведення діагностики та попередження появи кризи, лежить в основі системи антикризового управління та визначає його головну мету.

Варто зазначити, що цілком можливо протидіяти кризовим ситуаціям, проте це потребує забезпечення своєчасного виявлення та визначення симптомів її виникнення. Для цього розробляються системи моніторингу та реагування, а також вживаються конкретні заходи для попередження або ліквідації кризових явищ. Ось деякі ключові аспекти:

1. Системи моніторингу та раннього попередження (розвиток систем моніторингу, які включають в себе відстеження ключових показників у сфері економіки, політики, соціальних питань тощо; визначення індикаторів, що можуть свідчити про можливий розвиток кризових ситуацій).

2. Аналіз та моделювання ризиків (проведення систематичного аналізу ризиків для визначення можливих загроз та їхніх впливів; розробка сценаріїв кризових ситуацій та стратегій відповіді на них).

3. Активна комунікація та співпраця (забезпечення ефективної комунікації між різними секторами громадянського суспільства, владою та підприємствами; заохочення співпраці та обміну інформацією для своєчасного виявлення симптомів кризи).

4. Тестування та тренування (проведення регулярних тренувань та симуляцій для перевірки ефективності планів та готовності до дії в умовах кризи; оцінка результатів та внесення коректив у плани в залежності від отриманих даних).

5. Виявлення ризикових зон та слабких місць (аналіз існуючих систем та процесів для визначення можливих слабких місць, які можуть призвести до кризових ситуацій; застосування заходів для усунення або зменшення ризиків).

Ці заходи спрямовані на створення системи, яка дозволяє вчасно реагувати на ситуації, що загрожують стабільності та безпеці, тим самим допомагаючи уникнути або зменшити вплив кризових ситуацій.

Відтак, можемо підсумувати, що антикризове управління в діяльності органів публічного управління є важливою складовою ефективного господарського управління та спрямоване на подолання економічних криз,

забезпечення стабільності та сталого розвитку. Основні особливості антикризового управління в цій сфері включають:

1. Спеціалізованість та експертиза. Органи публічного управління у сфері економіки повинні мати високий рівень економічної експертизи та розуміння особливостей господарського середовища. Вони мають володіти знаннями щодо фінансів, макроекономіки, інвестиційної політики та інших економічних аспектів.

2. Прогнозування та аналіз ризиків. Антикризове управління передбачає постійний моніторинг економічних показників, а також аналіз можливих ризиків та негативних тенденцій. Органи публічного управління повинні мати системи для вчасного виявлення проблем та реагування на них.

3. Створення антикризових комітетів та комісій. Органи управління можуть створювати спеціальні комітети чи комісії для розробки та впровадження антикризових стратегій та заходів. Ці органи зазвичай включають експертів і представників галузевих громадських організацій.

4. Публічна інформація та комунікація. Органи публічного управління повинні забезпечувати публічність своєї діяльності та рішень, пов'язаних з антикризовим управлінням, що сприяє підвищенню довіри громадськості та спрощує співпрацю з громадськими організаціями.

5. Стимулювання економіки та підтримка бізнесу. Органи публічного управління можуть розробляти стимулюючі заходи для підтримки бізнесу, такі як фінансова підтримка, зниження податків або спрощення адміністративних процедур.

6. Система управління ризиками та реагування на кризу. Органи управління повинні мати в розпорядженні плани та процедури для ефективного реагування на кризові ситуації, що включає в себе розробку стратегій відновлення після кризи та здатність координувати роботу різних відомств та структур.

7. Міжнародне співробітництво. Оскільки багато економічних криз мають міжнародний вплив, органи публічного управління можуть

співпрацювати з міжнародними організаціями та іншими країнами для обміну досвідом та координації дій у разі кризи.

Тому, кризовий стан потребує розвитку антикризового управління в сфері публічного управління, що передбачає перетворення можливих ризиків для державного розвитку в потенційні її сприятливі явища. Формування антикризового управління має включати в себе не тільки заходи стосовно подолання та виходу з кризової ситуації, але заходи, спрямованих на протидію її появи.

У даному контексті варто зауважити, що вплив цифровізації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій на антикризову діяльність органів публічної влади є значущим і важливим у різних аспектах, зокрема:

1. Швидкий обмін інформацією – цифрові технології дозволяють здійснювати швидкий та ефективний збір і аналіз великих обсягів даних, що є критичним для оцінки ситуації під час кризових ситуацій; цифрові інструменти дозволяють отримувати дані в режимі реального часу, що дозволяє органам публічної влади швидко реагувати на зміни та приймати ефективні рішення.

2. Ефективне комунікування – цифрові технології надають можливість використовувати електронні платформи, соціальні мережі та засоби зв'язку для швидкого та масового сповіщення громадськості про кризові ситуації та надають інформацію щодо заходів безпеки.

3. Організація взаємодії та координації – системи електронного управління кризами: Впровадження цифрових систем управління кризами сприяє ефективній організації та координації дій різних відомств та служб під час кризи.

4. Залучення громадськості – цифрові інструменти можуть забезпечити механізми для залучення громадськості в антикризовий процес через електронні консультації, опитування та інші форми електронної участі.

5. Інноваційні технології – використання новітніх технологій для прогнозування розвитку кризових ситуацій та розроблення ефективних стратегій впорядкування ситуації.

Відтак, цифрові технології можуть значно підвищити ефективність та швидкість реакції органів публічної влади під час антикризового управління, забезпечуючи нові можливості для передачі інформації, взаємодії та участі громадськості.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що антикризове управління в діяльності органів публічної влади є складовим елементом загальної системи публічного управління, яка передбачає проведення своєчасного прогнозування та діагностики кризи, дослідження головних причин їх появи, розкриття невідкладних заходів стосовно сповільнювання розвитку кризи, а також розроблення комплексного плану по виходу з кризи та відновлюванню стабільного економічного зростання. На ступінь ефективності антикризового управління суттєво впливає реалізація загальносистемного наукового підходу. У кризовий період головний тягар та відповідальність стосовно забезпечення належного рівня економічної безпеки держави покладено саме на органи публічної влади, оскільки у даному випадку їхня роль суттєво зростає, особливо в процесі управління соціально-економічними процесами. Держава є своєрідним організатором та координатором фінансово-правових та організаційно-управлінських заходів, які реалізуються на усіх рівнях. Держава повною мірою зобов’язана фінансувати реалізацію антикризових заходів, а також розширювати державний сектор економіки з метою реалізації її найголовніших функцій. Задля забезпечення ефективній протидії кризовій ситуації необхідно здійснювати прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на соціально-економічний державний розвиток, ранню діагностику кризового стану, розробку методів, особливих планів та заходів стосовно його подолання. При цьому потрібно забезпечувати систематичну кадрову підготовку для

сфери антикризового управління для досягнення високої ефективності протидії кризовим явищам.

1.3 Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері

Перш, ніж розкрити головні принципи антикризового управління у публічній сфері, на нашу думку, необхідно спершу визначити сутність поняття «принцип» та «принципи управління». Так, термін «принцип» теорією кожної науки вважається опорним, адже лежить в основі концептуального розуміння предмета науки.

З точки зору філософського підходу, принцип – це «першопочаток, те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки» [70, с. 374]. В цілому принцип (від лат. princeps – перший, головний) – це «основне вихідне положення будь-якої теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації» [70, с. 374]. Існує думка серед науковців, що принцип – це «центральне пояснення, особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь» [138, с. 762]. Водночас в наукових джерелах існує «не один, а декілька підходів до розуміння категорії «принцип»:

1) вихідне положення якої-небудь теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації;

2) основа побудови або дії якого-небудь прибору, машини тощо» [186, с. 368].

Еволюція розвитку управлінської сфери як науки дає можливість побачити постійне розширення кількості її принципів. Так, А. Файоль вважав, що «кількість принципів управління, по суті, є необмеженою» [200]. Справді, наступні дослідження, покликані виявити керівні норми, які віддзеркалюють сутність законів дієвого управління, так збагатили кількість принципів, що на даний час їх необхідно систематизувати згідно із прикладними аспектами управлінської діяльності.

Узагальнюючи думку Ю.І. Коваліва та О.В. Зайчука слід вважати, що принцип – це «твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або принаймні бажане. У повсякденному житті принципами називають внутрішні переконання людини, ті практичні, моральні та теоретичні засади, якими вона керується у житті, у різних сферах діяльності. У науці принципи – це загальні вимоги до побудови теорії, сформульовані як те первинне, що лежить в основі певної сукупності фактів. Під час характеристики різноманітних систем принципи відображають ті суттєві характеристики, що відповідають за правильне функціонування системи, без яких вона не виконувала б свого призначення. У науці принципами називають загальні положення, яким повинні задовольняти наукові припущення, гіпотези або теорії, наприклад принцип причинності, принцип еквівалентності, принцип відповідності, принцип невизначеності тощо. Принципи відрізняються від законів природи тим, що їх формулювання загальне, менш конкретне; від аксіом принципи відрізняються тим, що вибираються не довільно, а формулюються в процесі пошуку істини, а тому можуть виникати, змінюватися і застарівати. Водночас принципи часто мають обмежені сфери застосовності» [50; 68].

Натомість Є. Усик зазначає, що «у сучасній науковій літературі під принципом взагалі розуміється основне вихідне положення певної теорії, вчення, науки або світогляду. На відміну від закономірностей, принципи є суб'єктивними за своєю природою. Вони формулюються людьми на основі пізнання закономірностей і досвіду практичної діяльності» [169, с. 105]. В теорії управління, під «закономірності, відносини, взаємозв'язки, керівні засади, на яких ґрунтується певна діяльність» [98, с. 105]; «фундаментальні істини, закономірності, керівні правила, основні положення, норми поведінки, виражені у вигляді певного наукового положення (вимоги), закріпленого переважно в правовій формі, якого повинні дотримуватися суб'єкти процесу управління у своїй діяльності» [92, с. 50].

Принципи розкривають вимоги до «системи, структури, організації і процесу управління, напрями й межі прийняття рішень; вони можуть належати до різних систем управління. Характеризуючи той чи інший принцип, необхідно враховувати його взаємозв'язок з іншими принципами, залежність від них. Принципи взаємодіють між собою в межах цілісної системи, врівноважуючи чи посилюючи один одного, що дає змогу достатньою мірою розкрити свою природу, індивідуальність і регулювальні можливості. При цьому кожен принцип має структурно відведене йому місце, що дає підстави зробити висновок – повноцінне розкриття змісту і потенціалу будь-якого принципу управління можливе лише в рамках і з урахуванням його системних залежностей» [147, с. 46-47].

Підсумовуючи думку науковців В.Р. Костенка, О.А. Машкова, Н.Р. Нижника, В.В. Цвєткова принципи управління – це «основні правила, положення та норми поведінки, за якими діють суб’єкти управління за умов, що склалися в суспільстві. Принципи управління синтезують та відображають об'єктивність законів суспільної формації, характерні риси практики управління. У принципах управління знаходять свій вияв основні вимоги, що ставляться до побудови органів управління та методів здійснення функцій управління, доцільний характер взаємовідносин учасників управлінських відносин. Таким чином, принципи управління являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм загальних рис, характерних фактів та ознак, які стають загальною підставою їх діяльності» [96; 109; 172].

На нашу думку, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що принципи виступають первинними домінантами, які визначають головні вимоги до побудови управлінського процесу. Натомість під принципами управління слід розуміти керівні переконання, фундаментальні основи, які відбивають закони розвитку управлінських відносин. На нашу думку, існування різних думок стосовно визначення принципів управління пов’язана передусім із багатогранним та багатоаспектним значенням

принципів, яким вони володіють у певній сфері суспільної життєдіяльності. Заразом саме розбіжності у підходах до трактування сутності принципів створює перешкоди для визначення характеру їх походження та сутнісних ознак.

Антикризове управління (менеджмент) передбачає здійснення пошуку, вибору та реалізації найкращих напрямів виходу з кризи чи адаптації до передкризового стану (який допоки не перейшов у кризовий). Цілком слушно О.В. Коваленко проблеми антикризового управління класифікує на такі «групи:

1. Проблеми розпізнавання передкризових ситуацій.

2. Проблеми антикризового управління пов’язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

3. Проблематику антикризового управління можна уявити і в диференціації технології управління (третя група проблем). Вона включає в найзагальнішому розгляді проблеми моніторингу криз і розробку прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень.

4. Проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації» [66, с. 66].

Водночас, науковець зазначає, що «кризи можна передбачувати, прискорювати, випереджати, відсувати, пом’якшувати; до криз можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва; кризові ситуації можуть бути до певного моменту керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки» [66, с. 66]. На нашу думку, подібний підхід дозволяє пристосувати проблемна аспекти прийняття управлінських рішень до загальних потреб публічного управління. При цьому об’єктом управління вважається не робота звичайної людини, а робота публічного службовця. У даному випадку кожні державно-управлінські рішення будуть

вважатися антикризовими, що сприятиме більш оперативнішому використанню належних антикризових інструментів швидше, ніж при ігноруванні подібного підходу. Відтак, варто зазначити, що антикризове управління не з'являється одночасно з появою кризової ситуації, а вважається своєрідною відповіддю на численні небезпеки потенційної появи кризи. Тому антикризовий елемент повинен включатися у загальну систему управління в установі.

Визначальне завдання антикризового управління, зокрема і в публічній сфері, – «вчасно виявляти, швидко відпрацьовувати можливі варіанти дій, обирати оптимальний варіант та ефективно запроваджувати його в діяльність системи, не допускаючи накопичення критичного рівня криз. Оскільки будь-яка соціальна система (держава чи галузь управління) функціонує і розвивається в умовах внутрішніх і зовнішніх суперечностей, то управлінський аналіз цих суперечностей є найважливішою передумовою вибору й ухвалення ефективних управлінських рішень. А вибір оптимального антикризового рішення є унікальним в кожному конкретному випадку. Навіть маючи стандартні (вже перевірені на практиці і позитивно реалізовані) набори різних методів, форм та інструментів антикризового управління, ми не можемо їх застосовувати, не перевіривши стійкість в конкретній ситуації» [41, с. 155].

Відтак, найважливішою особливістю сфери публічного управління в кризових умовах вважається часові обмеження. З метою запобігання виникнення кризових ситуацій необхідно оперативно ухвалювати належні рішення, розробляти та реалізувати заходи превентивного характеру, що вимагає дотримання чітких принципів антикризового управління. Отже, принципи антикризового управління у публічній сфері – це чіткі поведінкові правила, дотримання яких дозволяє здійснювати конкретно визначені завдання і підвищити потенціал управління, а також удосконалити організацію взаємозв'язків об’єкта управління із сферою його діяльності. Антикризове управління є невід’ємним елементом загального управління у публічній сфері, тому має опиратися на чітко визначені принципи управління.

На думку В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової та Н.С. Миронової, при розробленні заходів антикризового управління необхідно дотримуватися таких «принципів:

1. Загальні для системи управління: економічної ефективності; соціальної відповідальності; розмежування функцій політичного, державного та господарського управління; системності;

2. специфічні для антикризового управління, зокрема принципи:

– планування та розробка спеціальних програм стратегічного характеру передбачає використання ефективних управлінських інструментів, упровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за умови найменших фінансових та матеріальних витрат;

– постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямований на постійне очікування сигналів щодо можливої кризи і вчасну реакцію на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та її запобігання;

– безперервності – будь-яке зволікання вжиття відповідних заходів в умовах кризи може призвести до суттєвого погіршення кризової ситуації та її наслідків;

– цілеспрямованість процесу управління – реалізація антикризового заходу повинна бути цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

– оперативності та достовірності вхідної інформації – формування управлінських рішень має здійснюватися на основі своєчасної, надійної та точної інформації;

– достовірності прогнозів – система менеджменту має забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;

– відсутності універсальних антикризових рішень – ситуативний вибір антикризових стратегій, програм, заходів та рецептів подолання кризи, чітке ранжування пріоритетів вирішення проблем, що виникають через обмеженість ресурсів та часу;

– компетентності – реалізацією антикризового управління мають займатися компетентні спеціалісти;

– кінцевої орієнтації на діяльність в умовах після кризового розвитку – досягнення поставленої мети через запровадження комплексу визначених заходів» [74].

Серед загальних принципів можна навести:

– «принцип упередженості у вирішенні проблем охоплює повагу до механізмів запобігання кризи і нейтралізації;

– принцип максимізації сприятливих можливостей полягає в пошуку виходу з кризи на основі використання унікальних можливостей для підприємства. Цей принцип передбачає ефективність не шляхом вирішення проблем, а використання сприятливих можливостей за рахунок зниження витрат праці, матеріалів і фінансових ресурсів;

– принцип концентрації виробництва, який зосереджується на зусиллях підприємства щодо концентрації ресурсів на невеликій кількості конкуруючих товарів, здатних забезпечити значний економічний ефект;

– принцип часових обмежень – це визначений законодавством час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до проведення ліквідаційної процедури;

– принцип основної ланки, що охоплює пошук основної проблеми (каталізатора кризи), визначає основні причини кризи, концентрує відповідно до цього зусилля (юридичні, фінансові, матеріальні, трудові) на вирішення цієї проблеми;

– принцип об’єктивності і реалістичності в оцінці ситуації, можливості подолання кризи на основі об’єктивної реальності;

– принцип оптимального співвідношення централізму та децентралізації при прийнятті управлінських рішень – забезпечує максимальне залучення персоналу до розроблення та централізації прийняття і реалізації антикризових заходів;

– принцип різноманітності вибору, виконання якого потребує визначення та оцінки кількох рішень, але великої кількості альтернатив для врахування ризику неефективності тих чи інших заходів;

– принцип кадрової політики – підтримання та створення унікальних кадрових ресурсів шляхом відбору, підготовки та перепідготовки кваліфікованих спеціалістів, здатних реалізувати нестандартні, ризиковані антикризові заходи, стійкі до стресів у кризовий період;

– принцип мотивації полягає у використанні засобів мотивації (стимулювання працівників, збільшення власності на прибуток), які спрямовані на підвищення антикризової свідомості працівників і стимулювання антикризового управління» [24, с. 58].

До принципів ефективності антикризового управління О.М. Птахіна відносить: «науковий аналіз та прогнозування тенденцій; методологія розробки ризикованих рішень; якість антикризової програми; стратегія в управлінні; мистецтво антикризового управління; професіоналізм антикризового управління; оперативність, гнучкість управління, фактор часу; моніторинг кризових ситуацій; людський фактор: персонал, цінності, мотивація» [136, с. 48].

Існує думка серед науковців, зо головними принципами, на «яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються:

1) принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для всіх суб’єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення обраної мети;

2) принцип антикризової мотивації діяльності – його суть полягає в переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв’язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією зазвичай неефективні;

3) принцип упередженості в розв’язанні проблем – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни

стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим передусім на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

4) принцип багатоваріантності розроблення можливих антикризових процедур із урахуванням фактора невизначеності й ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розроблення альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх можливою нерезультативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цілевизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації;

5) принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач; оцінюючи можливість подолання кризи, необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має поширюватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджуватися на вивченні причин низької ефективності або нерезультативності для запобігання повторенню таких помилок [24, с. 55-56].

Водночас, на думку науковців важливим принципами антикризового управління є «постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі «слабких сигналів», що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку» [88, с. 23].

Натомість як наголошують І. Бланк та Л. Пташенко, «результативність антикризового механізму досягається шляхом дотримання його основних принципів:

1) превентивної оцінки та терміновості реагування (чим раніше буде встановлено наявність негативних впливів на діяльність установи, здійснено коригувальні впливи, тим ефективнішим та скорішим буде поновлення стійкого стану);

2) адаптивності управління (наявність системи зворотного зв'язку та здатність коригування управлінських впливів в залежності від зміни показників діяльності установи);

3) використання внутрішніх ресурсів (задля забезпечення фінансової стійкості для виходу зі стану кризи установа має використовувати, у першу чергу, власні джерела);

4) ефективності (результати використання системи антикризового управління мають перевищувати витрати на його створення та утримання)» [13; 137].

Під процесом управління слід вважати своєрідну систематичність дій, які необхідно виконати та які лежать в основі управлінського впливу. В ході реалізації таких дій необхідно дотримуватися таких «принципів:

1) стратегічності (цілеспрямованості) – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли немає антикризової стратегії управління;

2) послідовності розв'язання проблем – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань і швидкість антикризових перетворень;

3) своєчасності прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами; ігнорування цього принципу може мати фатальні наслідки, оскільки загальновідомо, що виведення системи з глибокої кризи потребує значно більших зусиль і витрат, аніж попередження та запобігання її виникненню;

4) гнучкості, маневреності, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі установи; незважаючи на доцільність розроблення типової схеми антикризового процесу, специфіка установи може уточнювати зміст й інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення;

5) оцінки позитивних і негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність установи в короткостроковому та довгостроковому періодах» [24, с. 56].

О. Мельниченко розрізняє такі «принципи антикризового управління: багатоваріантності й допустимості ризику; маркетингової орієнтації виробництва; мотивації; об'єктивності та реалістичності оцінювання ситуації; полісу кризи; упередження вирішення проблем; формування сприятливих можливостей; часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх можливостей; ранньої діагностики кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості та протидії кризі; змінюваності; інерції та стабільності; концентрації, збалансування та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності ринкової дисципліни і державного регулювання; повноти охоплення; спрямованості на стимули агентів ринку; дотримання загальнодержавних інтересів; науковості; прозорості; рівності; самостійності» [100, с. 19].

Натомість чимало науковців вважають, що «система антикризового управління базується на певних принципах, зокрема:

1. Постійна готовність до можливого порушення рівноваги установи.

2. Діагностика кризових явищ на початкових етапах діяльності установи.

3. Диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для розвитку установи.

4. Терміновість реагування на окремі кризові явища у розвитку установи.

5. Адекватність реагування установи на ступінь реальної загрози його рівновазі.

6. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу установи з кризового стану» [21]. Вище наведені принципи антикризового управління повною мірою відбивають хід, адекватність, а також позитивні аспекти реагування на виникнення кризової ситуації у ті чи іншій установі.

В той же час Є.С. Кузнєцов розглядає такі головні «принципи антикризового управління:

– постійна готовність до можливого порушення рівноваги установи;

– принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;

– терміновість реагування на окремі кризові явища в розвитку установи;

– формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

– необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

– принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища установи, що змінюються в часі;

– принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом та виходом з нього;

– принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи

або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність установи в цілому;

– принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

– кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку» [81].

О.Б. Афанасьєва визначає наступні принципи антикризового управління, див. табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи антикризового управління за О.Б. Афанасьєвою

Принцип	Характеристика принципу
Постійна готовність до реагування	У мінливому середовищі фінансова рівновага суб'єкта господарювання перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, тому діяльність має базуватися на принципі постійної готовності реагування на можливі порушення стабільної діяльності
Превентивність	Спрямування діяльності на запобігання і ранню діагностику кризових явищ з метою їх нейтралізації
Об'єктивність	Урахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й прихованих причин та факторів виникнення проблемної ситуації. Орієнтація на першопричину, джерело кризи. Реалістичність оцінки ситуації, яка склалася
Бюджетування і планування діяльності	Сформована система планування звичайної і фінансової діяльності дає змогу виявляти відхилення та ступінь їх впливу на суб'єкт господарювання
Терміновість реагування	Кризові явища характеризуються швидким зростанням і поглибленням, тому необхідне своєчасне впровадження антикризових заходів
Адекватність	Антикризові заходи, які застосовуються в конкретній ситуації, та фінансові витрати повинні відповідати ступеню загрози кризової ситуації: надто високі витрати невиправдані, а надмірна економія ресурсів не матиме необхідного ефекту
Системність	Єдність і комплексність антикризових заходів, ураховуючи всі аспекти конкретної кризової ситуації. Сприйняття організації як складної динамічної системи
Послідовність реагування	Необхідно розв'язувати проблеми в порядку їх небезпечності для фінансового стану суб'єкта господарювання
Адаптивність менеджменту	Гнучкість і швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього оточення, мобільність використання резервів
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації суб'єкт господарювання, в першу чергу, має розраховувати на власні фінансові ресурси, що достатньо на ранніх стадіях кризових ситуацій
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату за певного рівня зазначених витрат
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах

Професіоналізм	Уповноважені суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками, досвідом, спеціальними знаннями
Ситуаційний підхід	Необхідність реалізації таких заходів та інструментів, які б відповідали конкретній кризовій ситуації, що склалася в конкретний період
Орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей	Розробка стратегії виведення суб'єкта господарювання із кризи відповідно до умов та можливостей
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів і своєчасне корегування за зміни факторів навколишнього середовища
Оптимальність процедури санації	У разі проведення зовнішньої санації суб'єкта господарювання слід вибирати ефективну форму та виконавців даної процедури
Законність	Здійснення антикризових процедур на правових засадах, які визначають порядок проведення процедури санації, банкрутства, ліквідації суб'єкта господарювання

Джерело: за матеріалами [6]

На думку Т.І. Батракової та А.О. Сардак принципами державного антикризового управління є:

1) «наукове обґрунтування антикризових заходів;

2) правові аспекти організаційної діяльності;

3) фінансова політика в окресленому аспекті;

4) надання допомоги найбільшим структуроутворюючим підприємствам;

5) пріоритетність соціального захисту населення;

6) запобігання масовим вивільненням працівників;

7) підтримка малого бізнесу й розширення самостійної зайнятості населення» [11, с. 26].

Крім цього, слід навести ще такі «принципи антикризового управління:

– принцип постійної готовності до реагування відповідно теорії антикризового управління, що досягається в результаті застосування методів діагностики;

– принцип превентивності дій: краще запобігти кризі, ніж нейтралізувати її негативні наслідки, що забезпечується ранньою діагностикою передкризового стану та своєчасним використанням можливостей успішної боротьби з кризою;

– терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності органу влади;

– диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства, що використовується в процесі діагностики. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку із цим у процесі антикризового управління необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для стабільного розвитку органу влади;

– адекватність реагування органу влади на реальні загрози його рівноваги за допомогою окремих механізмів нейтралізації його ліквідації;

– повна реалізація внутрішніх можливостей виходу органу з кризового стану особливо на ранніх стадіях його діагностики, коли вона повинна розраховувати виключно на внутрішні можливості» [182, с. 121-122].

Отже, беручи до уваги всі вище наведені підходи до принципів антикризового управління можна навести власне бачення даної проблематики. Так, на нашу думку, найважливішими принципами антикризового управління в публічній сфері є:

1. Принцип неподільності завдань управління на усіх рівнях ієрархії публічних органів влади.

2. Принцип відповідності полягає у необхідності адекватності методів розробки та ухвалення управлінських рішень в умовах кризи реальному стану функціонування публічних органів влади. Це, в свою чергу, вимагає від антикризових керівників більш високого кваліфікаційного рівня, ніж при управлінні у звичайних умовах, з метою забезпечення максимальної оперативності реагування на вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток сфери публічного управління загалом.

3. Принцип системності. Оскільки антикризове управління в публічній сфері вважається складною соціально-економічною системою, яка складається з певних елементів («підсистеми антикризового управління власністю, житлово-комунальним господарством, містоутворюючими підприємствами,

соціальною сферою тощо» [88]), важливо безперервно досліджувати політико-правові, соціально-економічні, фінансово-екологічні та інші чинники, які здійснюють вплив на будь-яких із даних елементів (підсистем), що в загалом забезпечують стабільний розвиток сфери публічного управління.

4. Принцип планомірності полягає у тому, що забезпечення високого рівня ефективності антикризового управління вимагає розробки та реалізації ґрунтовного плану фінансового оздоровлення публічних органів влади.

5. Принцип стійкості полягає у тому, що відображає спроможність публічних органів влади швидко та дієво адаптуватися до динамічних умов сучасного їх розвитку. Це, в свою чергу, вимагає розробки програм з антикризового управління публічних органів влади відповідно до оптимального, песимістичного і оптимістичного варіантів розвитку ситуації.

Усі вище наведені принципи повинні лежати в основі комплексного механізму антикризового управління в публічній сфері, визначаючи його головні цілі та завдання.

Процес антикризового управління ґрунтується на основі певних критеріїв, серед яких варто виокремити «критерії раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Все вищевказане носить назву технології антикризового управління, що зводиться до вибору і впровадження деякої послідовності, комбінації форм, методів, механізмів та інструментів при розробці управлінського рішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління. При цьому в публічному управлінні, на відміну від економіки, на перед виступає не економічна ефективність, а, наприклад, збереження можливості управління певною системою чи забезпечення справедливості результатів публічно-управлінських рішень при від'ємній рентабельності (великих затратах ресурсів)» [41, с. 155].

Варто зазначити, що для забезпечення ефективного антикризового управління в публічній сфері недостатньо опиратися на лише окремі принципи, але й варто брати до уваги його головні функції, які є «видом діяльності, що відображає предмет управління і визначає його результат,

відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи» [136, с. 47].

На нашу думку, цілком слушно більшість науковців виділяють такі головні функції антикризового управління в публічній сфері:

1) планування полягає у розкритті головної мети та індикаторів роботи публічної установи, а також найважливіші напрями стратегії антикризового управління;

2) організація передбачає формування системи антикризового управління зважаючи на визначені вище принципи антикризового управління;

3) мотивація полягає у формуванні зацікавленості публічних службовців до підвищення ефективності їх діяльності;

4) контроль передбачає визначення цілого спектра індикаторів, які відображають результативність діяльності публічної установи, визначає проблеми її діяльності. Водночас контроль як одна з головних функцій антикризового управління дає можливість розробляти та ухвалювати більш ефективні рішення, а також підвищити рівень ефективності антикризового впливу.

При цьому головне завдання контролю полягає у корегуванні поведінки підконтрольного об'єкта, спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми, блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми орієнтується на створення умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу» [136, с. 62].

Водночас в науковій літературі крім наведених вище функції антикризового управління виділяють ще й «функцію визначення цілей, яка обумовлює орієнтацію на досягнення певних цілей управління, тобто такого

стану об’єкта управління, який передбачається досягти» [88]. Водночас перелік даних функцій «доповнюють ще функцією аналізу» [55].

Таким чином, узагальнивши все вище наведене можна дійти висновку, що в процесі визначення принципів антикризового управління в діяльності органів публічної влади необхідним є врахування головних засад управління системою загалом, а також особливих вимог до організації самої системи антикризового управління. Зважаючи на те, що стратегія виступає деталізованим та ґрунтовним планом, спрямований на забезпечення досягнення визначеної мети діяльності системи, тому саме дотримання вище наведених принципів повинне лежати в основі антикризової стратегії.

Висновки до розділу 1

З’ясовано, що під антикризовим управлінням слід вважати своєрідну систему взаємопов’язаних складових, які передбачають виконання чітких етапів з систематичними та взаємопов’язаними діями задля здійснення прогнозування та визначення потенційних загроз, діагностики кризового становища організації, а також розроблення та введення заходів стосовно протидії негативним результатам. Антикризовий менеджмент виступає різностороннім та комплексним поняттям, яке передбачає систематичну роботу управлінського апарату з метою розроблення тактичного і стратегічного плану дій стосовно попереджання виникнення кризової ситуації та забезпечення стабільної діяльності організації. Водночас з точки зору процесного підходу, антикризове управління є процесом, який передбачає забезпечення своєчасності виявлення появи кризової ситуації у роботі тої чи іншої організації з метою реалізації доречних коригувальних заходів, спрямованих на збереження стабільного розвитку організації в перспективному майбутньому. У сучасних умовах розвитку національної економіки, пов’язаних з пандемією коронавірусної хвороби та повномасштабним вторгненням Росії на територію нашої держави,

найвагоміший вплив на функціонування установ та організацій в Україні здійснюють фактори зовнішнього середовища. Тому, для зменшення наслідків їх негативного впливу необхідно застосовувати інструментарій антикризового управління, використання якого залежить від додержання його головних принципів.

Визначено, що антикризове управління в діяльності органів публічного управління – це заходи реакції на виникнення кризової ситуації. Антикризове управління в діяльності органів публічної влади є складовим елементом загальної системи публічного управління, яка передбачає проведення своєчасного прогнозування та діагностики кризи, дослідження головних причин їх появи, розкриття невідкладних заходів стосовно сповільнювання розвитку кризи, а також розроблення комплексного плану по виходу з кризи та відновлюванню стабільного економічного зростання. На ступінь ефективності антикризового управління суттєво впливає реалізація загальносистемного наукового підходу. У кризовий період головний тягар та відповідальність стосовно забезпечення належного рівня економічної безпеки держави покладено саме на органи публічної влади, оскільки у даному випадку їхня роль суттєво зростає, особливо в процесі управління соціально-економічними процесами. Держава є своєрідним організатором та координатором фінансово-правових та організаційно-управлінських заходів, які реалізуються на усіх рівнях. Держава повною мірою зобов’язана фінансувати реалізацію антикризових заходів, а також розширювати державний сектор економіки з метою реалізації її найголовніших функцій. Задля забезпечення ефективній протидії кризовій ситуації необхідно здійснювати прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на соціально-економічний державний розвиток, ранню діагностику кризового стану, розробку методів, особливих планів та заходів стосовно його подолання. При цьому потрібно забезпечувати систематичну кадрову підготовку для сфери антикризового управління для досягнення високої ефективності протидії кризовим явищам.

Встановлено, що під принципами управління слід розуміти керівні переконання, фундаментальні основи, які відбивають закони розвитку управлінських відносин. В процесі визначення принципів антикризового управління в діяльності органів публічної влади потребує врахування головних засад управління системою загалом, а також особливих вимог до організації самої системи антикризового управління. Найважливішими принципами антикризового управління в публічній сфері виокремлено: принцип неподільності завдань управління на усіх рівнях ієрархії публічних органів влади; принцип відповідності; принцип системності; принцип планомірності; принцип стійкості. Усі вище наведені принципи повинні лежати в основі комплексного механізму антикризового управління в публічній сфері, визначаючи його головні цілі та завдання.

РОЗДІЛ 2
МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

2.1 Нормативно-правове забезпечення антикризового публічного управління в Україні

На сучасному етапі кризовий стан суспільно-економічного розвитку, який поширився по всьому світу, ставить вимогу щодо наступного перетворення певних суспільно-політичних формувань базових соціальних інститутів (економічних, політичних, культурних та ін.), а також покращення стандартів життя населення. Окреслення й впровадження головних завдань соціально-економічного та політичного розвитку суспільства, деякі реформи державного управління не здатні зумовити конструктивні й якісні зміни без напрацювання й використання ефективних механізмів антикризового державного управління, орієнтованих насамперед на ліквідацію причин кризових явищ на базі ефективної співдії між суб'єктами державного управління й суспільством, а також на відповідну відповідь держави на кризові явища й впливи, як самоорганізуючої системи.

В незалежній Україні розвиток системи публічного управління супроводжується деякими недоліками й конфліктами, які вважаються причинами криз. До головних проблем в системі публічного управління належать розбалансованість функціонування управлінських інститутів, посилення суспільних конфліктів у світовому просторі, а також невідповідність роботи органів влади стосовно розв’язання кризових явищ. В цілому на діяльність системи мають вплив як зовнішні чинники, в тому числі політичні конфлікти, так і внутрішні суперечності, що здатні спричиняти кризовий стан системи.

Головне завдання стосовно покращення результативності діяльності системи публічного управління має чіткий зв'язок із попереднім

прогнозуванням кризових ситуацій і прямим керуванням процесами їхнього усунення, іншими словами, через введення антикризового управління.

Управління антикризовою ситуацією в Україні є тривалим процесом, який можна розділити на три основні етапи. Розглянемо кожен з них детальніше.

Перший етап – це передкризовий (попереджувальний) етап. Під час нормального функціонування та розвитку проєкти виконуються згідно з розробленою стратегією. На передкризовому етапі важливо передбачити потенційні негативні фактори зовнішнього середовища завдяки постійному моніторингу і бути готовими до запобіжних заходів. Діагностика та аналіз ситуації з урахуванням заздалегідь визначених критеріїв успішного розвитку, аналіз слабких місць та потенційних загроз на основі виявлення критичних відхилень показників від норми – це ключові механізми, які використовують кваліфіковані управлінці для забезпечення успішної розробки стратегії безкризового розвитку.

Другий етап – це кризовий стан. Подолання кризи вимагає швидкої реакції на події, і важливо розпочати роботи, які були заздалегідь визначені в антикризовій структурі. Ця структура має цільовий характер і спрямована на вирішення проблем, які почали активно загострюватися. В такий момент створюються кризові команди, чиє завдання полягає в оперативному врегулюванні ситуації, збереженні фінансової стійкості та цілісності системи.

Третій етап – це етап виходу з кризи (стабілізаційний етап). Під час цього етапу виконується цілеспрямована реалізація розробленої стратегії для виходу з кризової ситуації. Передбачені антикризові проєкти стають ефективними інструментами для швидкого використання зовнішніх можливостей. Важливо також виправляти помилки та недоліки, щоб уникнути їх у майбутньому.

Сучасний стан України вимагає наявності на всіх рівнях публічного управління адекватних нормативно-правових та організаційних засад і наявності висококваліфікованих фахівців з антикризового управління. Щоб

мати таке публічне управління в Україні, варто виконати такі завдання у ході подолання кризових явищ:

1) «забезпечення наявності глибокого та прогнозного аналізу соціально-економічної та політичної ситуації;

2) передбачення більш глибоких і реальних кризових процесів, а також запобігання ним;

3) розроблення і реалізація конкретних анти кризових технологій перш за все у публічному управлінні;

4) політико-правове, організаційне та кадрове забезпечення антикризових технологій; останнє – це реальна управлінська діяльність» [26, с. 30].

Вирішення якраз зазначених чотирьох головних завдань повинне було б стати базовими принципами антикризової програми в Україні як єдиного, хоч і багатопланового процесу. В житті будь-якого соціуму перехідні, кризові періоди якнайбільше сприяють з'яві своєрідних, оригінальних та нерідко навіть дивних особистостей, функції котрих, здавалося б, зводяться до найбільш основного – досягти в соціальній, суспільній, загальнодержавній ситуації абсурду. Подібних особистостей наразі в Україні вдосталь – в економічній сфері, політиці, соціальній галузі, культурі.

Останніми роками Україна, як ніколи до цього за період новітньої історії, на увесь світ показала себе як активний учасник євроінтеграційних процесів, яка визначає ціль – вступ до Європейського Союзу (далі – ЄС). Досягнення зазначеної історичної мети реально вимагає від держави утворення можливої компетенції, щоб дієво протидіяти загрозам, які є спільними для всіх європейських народів. Насамперед це посилення економічної кризи та розповсюдження терористичних дій, загальноєвропейська криза міграційної політики, існуюча дисгармонія становлення держав та територій, проблеми гарантування безпеки довкілля, труднощі розвитку гуманітарного сектора. Ліквідація названих явищ потребує від учасників Європейського Союзу не тільки вчасного завершення таких явищ, а також узгоджених превентивних

заходів, котрі б орієнтувалися на те, щоб не допустити утворення глобальних загроз. Наведене визначає для урядів країн Європи та України потребу модернізації управлінських підходів до гарантування стабільного (збалансованого) соціального розвитку, напрацювання сучасної й результативної модальності співробітництва Європейського Союзу з рештою держав та суб'єктів міжнародних відносин.

Універсальний підхід до управління, який дозволяє створити конкретні та комплексні стратегії для вирішення глобальних викликів сучасності, призвів до створення особливого правового механізму державного адміністрування, відомого як інститут антикризового управління в країнах Європейського Союзу. Зважаючи на те, що названий інститут права Євросоюзу останніми десятиліттями здобув деяку універсальність та його запозичили чимало країн, що не є членами Європейського Союзу, в тому числі й Україна, постає як доктринальна, так і практична необхідність його різноаспектного розгляду. Таким чином, мета статті – з'ясування основ правової регламентації інституту антикризового управління в двосторонніх договорах України та Європейського Союзу, визначення його ідейного змісту, з'ясування організаційно-управлінських проблем впровадження антикризової концепції на практиці.

В переважному числі ситуацій кризовим суспільним явищам притаманні всеохоплюючі особливості та вони відображаються в усіх сферах функціонування держави. Певною мірою «класичними» зразками глобальних кризових явищ, котрі досліджуються гуманітарним наукознавством в усьому світі, вважаються досвід економічної кризи у США 1929-1933 рр. («Велика депресія»), кризи міжрасових відносин у Сполучених Штатах Америки в 1950-1960-х роках, кризового збройного протистояння на Близькому Сході між Палестиною і Ізраїлем та ін.

Аналізування змісту переважного числа документів дозволяє стверджувати, що їхні положення не мають конкретних офіційних відомостей щодо перебігу реалізації, рівня здійснення на практиці визначених в згаданих

документах антикризових заходів суб'єктами державного управління. Водночас в умовах удосконалення відносин України та Європейського Союзу поняття «криза» та похідні від нього терміни щодалі більше застосовуються в національній правовій практиці. Насамперед це має відношення до такого поняття як «антикризове управління», що вже є одним із основних в європейській правовій теорії. По суті утворення інституту антикризового управління в праві Європейського Союзу виявилося закономірним впровадженням спільної політики Європейського Союзу в секторі безпеки та оборони.

Основною причиною утворення інституту антикризового управління в правовій базі Європейського Союзу був «збройний конфлікт на рубежі 1998-1999 рр. на території Косово між сербськими і албанськими збройними угрупованнями, який був фактором політичного напруження і економічної нестабільності загальноєвропейського значення. Первинне юридичне оформлення інституту антикризового управління в державах ЄС бере свій початок ще з позаминулого десятиліття, коли 10-11 грудня 1999 року на Саміті ЄС у Гельсінкі лідери європейських держав одностайно прийняли низку важливих рішень, спрямованих на спільну координацію протидії різноманітним кризовим явищам, що зачіпають солідарні інтереси держав Європи» [54, с. 1015]. Переважно рішення мали відношення до застосування сил цивільної поліції, гуманітарної допомоги, допомоги у відтворенні адміністративних та судових органів, цивільної оборони, моніторингу виборів, сприяння в організаційному плані в секторі гарантування прав людини у разі особливого стану. Саміт дав доручення головуванню Європейського Союзу посилити заходи щодо «інвентаризації» всіх змог європейського альянсу та в тому числі кожної країни-члена альянсу стосовно формування сил оперативного реагування на неординарні події. Отже, було сформовано своєрідну організаційно-правову модель застосування людського, матеріального та військового потенціалу з метою максимально оперативного розв'язання кризової ситуації. Варто зосередити увагу на тому, що саме з 1999

р. Європейський Союз на офіційному рівні проголосив, що здійснення військових заходів антикризового управління відбуватиметься з огляду на автономне рішення Європейського Союзу без егіди Організації Об’єднаних Націй (ООН) чи Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ).

Важливу роль відіграє те, що після Гельсінського саміту країни-члени Європейського Союзу запровадили практику приєднання третіх держав до антикризових заходів. Для цього між Європейським Союзом і великим числом країн було підписано рамкові угоди із визначених питань. Предметна взаємодія України та Європейського Союзу в аспекті врегулювання криз та утворення інституту антикризового управління як інституту двостороннього співробітництва почалася з 2005 року, тоді між двома сторонами була підписана Угоду «Про визначення загальної схеми участі України в операціях Європейського Союзу із врегулювання криз», яку було ратифіковано Законом України № 137-VI від 06.03.2008 р. (далі – Угода про кризи) [168]. Загальний зміст Угоди про кризу легалізує можливість включення України у спільну операцію з ЄС, спрямовану на розв'язання кризової ситуації. Конкретно, цей документ передбачає, що Україна, узгодивши це з Радою ЄС, може направляти спеціальний цивільний або військовий персонал для спільної участі з силами ЄС у кризових операціях. Угода також встановлює зобов'язання щодо вимог до цього персоналу та його статусу, включає систему оперативного підпорядкування, і регулює аспекти фінансового забезпечення участі сил у цих операціях. Важливо зазначити, що документ також надає основи для залучення військового контингенту України до антикризових операцій ЄС, уточнює статус Вищого військового представника України, який представляє озброєний український контингент, і регламентує фінансове забезпечення його діяльності. Таким чином, у 2005 році Україна встановила правову основу для можливого приєднання до антикризової політики ЄС. Важливо відзначити, що на момент підписання та ратифікації Угоди про кризу, загальний зміст цього документу передбачав, що Україна може брати участь у міжнародних кризових

ситуаціях на території Європи відповідно до своїх зовнішньополітичних пріоритетів.

Європейський Союз, з одного боку, та Україна, з іншого боку, які далі називаються Сторони, беручи до уваги, що:

1) «Європейський Союз (ЄС) може приймати рішення про вжиття заходів у сфері врегулювання криз, у тому числі заходів з підтримання миру;

2) Європейська Рада в Севільї 21 та 22 червня 2002 року затвердила механізм консультацій та співробітництва між Європейським Союзом та Україною з урегулювання криз;

3) Європейський Союз прийматиме рішення, чи буде запропоновано третім державам узяти участь в операції ЄС із урегулювання кризи. Україна може прийняти пропозицію Європейського Союзу та запропонувати форму своєї участі в цій операції. У такому випадку Європейський Союз прийме рішення стосовно прийнятності запропонованої форми участі України;

4) загальні умови участі України в операціях ЄС із урегулювання криз цивільними та військовими засобами повинні бути визначені в цій Угоді, яка визначає загальну схему такої можливої участі в майбутньому, а не визначатися окремо для кожної відповідної операції. Додаткові імплементаційні угоди повинні укладатися для кожної окремої операції, як це передбачено статтею 13 цієї Угоди.

5) Угода не повинна впливати на самостійність Європейського Союзу в прийнятті рішень, і не повинна впливати на характер прийняття рішень Україною про участь в операції ЄС із урегулювання кризи, який ґрунтується на індивідуальному підході й національному законодавстві України;

6) Угода повинна стосуватися лише майбутніх операцій ЄС із урегулювання кризи й не повинна впливати на існуючі угоди, які регулюють участь України в уже розпочатій операції ЄС із урегулювання кризи, домовилися про таке:

1. Після прийняття Європейським Союзом рішення запропонувати Україні взяти участь в операції ЄС із урегулювання кризи й за умови такої

згоди Україна надає Європейському Союзу інформацію про форми своєї участі, які пропонуються.

2. Оцінка Європейським Союзом форми участі України здійснюється з проведенням консультацій з Україною.

3. Європейський Союз якомога скоріше надає Україні попередню інформацію про ймовірний фінансовий внесок до спільних витрат на операцію, щоб допомогти Україні в розробці її пропозиції.

4. Європейський Союз повідомляє Україні про результати оцінки листом, щоб забезпечити участь України згідно з положеннями цієї Угоди» [168].

Україна долучається до спільної ініціативи, в рамках якої Рада Європейського Союзу визначає, що ЄС проведе операцію для врегулювання кризи, а також приєднується до будь-яких інших спільних заходів чи рішень, які Рада Європейського Союзу приймає для розширення масштабів операції ЄС щодо врегулювання кризи. Це відбувається відповідно до умов даної Угоди та будь-яких необхідних угод для її виконання.

Згідно з Угодою про кризу, «Україна, яка реалізує Спільну дію ЄС стосовно операції ЄС із урегулювання кризи ситуації, намагатиметься настільки, наскільки це дозволяє її внутрішня правова система, відмовитися від будь-яких претензій до будь-якої іншої держави, яка бере участь в операції ЄС із урегулювання кризи, стосовно поранення, смерті її персоналу або стосовно шкоди, завданої будь-якому майну, яким вона володіє і яке використовує операція ЄС із урегулювання кризи, або стосовно втрати такого майна, якщо таке поранення, смерть, шкода або втрата:

– були спричинені персоналом, який бере участь в операції ЄС із урегулювання кризи, під час виконання службових обов'язків у зв'язку з операцією, за винятком випадків крайньої недбалості чи умисної халатності; або

– виникли внаслідок використання будь-якого майна, яким володіють держави, які беруть участь в операції ЄС із урегулювання кризи, якщо майно

використовувалося у зв'язку з операцією, за винятком випадків крайньої недбалості чи умисної халатності персоналу, який бере участь в операції ЄС із урегулювання кризи і який використовував це майно» [168].

Після того, як було ратифіковано Угоду про кризу, протягом шести років у правовій сфері України не формувалися нові інститути, які призначені для протидії таким явищам як «криза». Проте, зважаючи на посилення євроінтеграційних намагань нашої країни, 2014 року в українську правову систему ввели інститут антикризового управління. Це пов’язано з тим, що 16.09.2014 року Верховна Рада України ратифікувала Угоду про асоціацію [131]. Положення документа повністю зафіксували, що антикризове управління – один із найбільш вагомих інститутів договірного права формату Україна – Європейський Союз. Зокрема, тільки в тексті вище названого документа поняття «антикризове управління» й «кризові ситуації» виявлено шість разів. В той же час, зважаючи на «антикризове» спрямування суті документа, положення Угоди про асоціацію не забезпечують повне розуміння того, для яких саме викликів призначений інститут «антикризового управління». Не відповідає на означене питання й вітчизняне законодавство України, тому що поняття «криза» не легітимізоване.

Погоджуючись із тим, що певні кризові ситуації не можна спрогнозувати, а передумови криз як таких можуть стати дуже різними й неспрогнозованими, суть інституту антикризового управління вимагає різноаспектного аналізу, тлумачення та розгляду. Це вважається необхідною передумовою для напрацювання змістовних принципів оптимальної законодавчої регламентації зазначеного інституту. Справа в тому, що невизначеність правового механізму впровадження антикризового управління, неготовність суб’єктів державного управління на професійному рівні виконувати антикризові заходи можуть бути умовою не тільки обмеження, а також і жорсткого порушення прав та свобод громадян. Зважаючи на це, питання реалізації концепції антикризового управління на практиці стає по-особливому делікатним, оскільки, як слушно зазначає І.В. Яковюк, «на

сьогодні в ЄС інститут прав людини є гарантією загальноєвропейської ідентичності і стабільності» [194, с. 553]. Зважаючи на те, що в Україні загалом прослідковується невисокий рівень правопорядку, а державні гарантії прав і свобод громадян вважаються слабкими, втілення антикризового управління, можливо, здатне набувати відкрито антиправових форм. Очевидно, що «наслідки цього є непередбачуваними і можуть бути своєрідною формою зловживання владою» [157, с. 8]. Враховуючи аналіз існуючого нормативно-договірного поля України та Європейського Союзу, рекомендуємо розкрити зміст інституту антикризового управління в кількох аспектах суспільних відносин. Пояснимо їх детальніше.

Перший контекст висвітлення сутності інституту антикризового управління проаналізуємо у політико-правовій площині. Так, згідно з нормами Угоди про асоціацію, антикризове управління є одним з важливих заходів політичного діалогу (Розділ ІІ Угоди про асоціацію – «Політичний діалог та реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері зовнішньої та безпекової політики»), У статті 4 «Цілі політичного діалогу» інститут антикризового управління визначається як політична реакція на глобальні та регіональні виклики, базуючись на певній загрозі. Здійснюючи аналіз названого розділу документа, існують підстави стверджувати, що антикризове управління має міцний зв'язок із політико-безпековою конвергенцією України та країн Європи, спричиняється потребою гарантування міжнародної сталості на території Європи, ступенем введення демократичних принципів у діяльність державного апарату, визнанням в Україні принципу верховенства права, гарантуванням прав людини на якісному рівні й головних свобод людини, недискримінації осіб, котрі відносяться до меншин, поваги до різноманітності та, крім того, потребою об’єднання політичних сил з метою реалізації якісних реформ в країні.

Друга площина інституту антикризового управління – це військово-технічне будівництво та забезпечення обороноздатності держави. У контексті статті 7 Угоди про співробітництво («Зовнішня та безпекова політика»)

антикризове управління окреслюється як спосіб досягнення стану безпеки та стабільності на рівні регіону, чинник роззброєння, непоширення зброї, контролювання озброєння й експорту зброї та, крім того, покращення взаємовигідної комунікації України та Європейського Союзу в космічній галузі. В розрізі зазначеного ст. 10 документу («Попередження конфліктів, антикризове управління та військово-технічне співробітництво») затверджує положення, згідно з котрим результативне антикризове управління вважається передумовою залучення України до Спільної політики безпеки і оборони Європейського Союзу через участь представників України в цивільних і військових операціях Європейського Союзу з ліквідації кризових ситуацій та, крім того, участь в спільних військових навчаннях та тренуваннях.

Третій контекст вивчення інституту антикризового управління лежить у господарсько-економічній площині, що визначає ряд заходів, націлених на гарантування енергетичної безпеки України. Виходячи зі змісту ст. 338 Розділу V «Економічне та галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію на Україну та Європейський Союз покладено зобов'язання сформувати солідарну систему співпраці, орієнтовану на те, щоб не допустити кризові ситуації в енергетичній сфері. Зважаючи на те, що енергетична безпека – гарантія діяльності економічної інфраструктури країни, антикризове управління в названій сфері вважається особливо значущим важелем стабільності енергетичної незалежності держави.

У контексті нашого дослідження, проаналізуємо перелік нормативно-правових актів, що стосуються забезпечення антикризового публічного управління в Україні. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в Україні складається з різних законів, постанов, наказів і інших правових актів, які регулюють організацію та функціонування державних органів, а також встановлюють принципи і процедури публічного управління. Основними нормативно-правовими актами України з питань публічного управління є:

Конституція України [73]. Основний правовий акт країни, що визначає структуру та принципи функціонування держави, включаючи систему органів влади і публічного управління. Відповідно до ст. 6 «державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України» [73]. Конституція України володіє найбільшою юридичною силою. Закони й решта нормативно-правових актів ухвалюються, основуючись на Конституції України, та мають з нею узгоджуватися. Звернення до суду з метою захисту конституційних прав і свобод людини та громадянина прямо гарантується на підставі Конституції України.

Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [125]. Кабінет Міністрів України «здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів. Основні завдання Кабінету Міністрів України:

1) забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Конституції та законів України, актів Президента України;

2) вжиття заходів щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина, створення сприятливих умов для вільного і всебічного розвитку особистості;

3) забезпечення проведення бюджетної, фінансової, цінової, інвестиційної, у тому числі амортизаційної, податкової, структурно-галузевої політики; політики у сферах праці та зайнятості населення, соціального захисту, охорони здоров’я, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування;

4) розроблення і виконання загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку, охорони довкілля, а

також розроблення, затвердження і виконання інших державних цільових програм;

5) забезпечення розвитку і державної підтримки науково-технічного та інноваційного потенціалу держави;

6) забезпечення рівних умов для розвитку всіх форм власності; здійснення управління об'єктами державної власності відповідно до закону;

7) здійснення заходів щодо забезпечення обороноздатності та національної безпеки України, громадського порядку, боротьби із злочинністю, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;

8) організація і забезпечення провадження зовнішньоекономічної діяльності, митної справи;

9) спрямування та координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади, здійснення контролю за їх діяльністю» [125].

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [127]. Голови місцевих державних адміністрацій призначаються головами відповідних органів самоврядування. Президент України, за рекомендацією Кабінету Міністрів, має право затверджувати голів місцевих державних адміністрацій на період свого утримання на посаді. Кандидатури для голів районних державних адміністрацій висуваються головами обласних державних адміністрацій. Всі ці посади мають право висувати лише одну кандидатуру. Проте Президент України може внести пропозицію про призначення іншої кандидатури перед Кабінетом Міністрів. Голови місцевих державних адміністрацій отримують повноваження з моменту призначення. Місцеві державні адміністрації у рамках певної адміністративно-територіальної одиниці гарантують:

1) «виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;

2) законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;

3) виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного

проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку;

4) підготовку та виконання відповідних бюджетів;

5) звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;

6) взаємодію з органами місцевого самоврядування;

7) реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень» [127].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [126]. Місцевим самоврядуванням в Україні є право, яке гарантоване державою, і фактична спроможність територіальної громади (мешканців сільського населеного пункту або добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста) самостійним чином чи під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування розв’язувати питання, що мають місцеве значення, у рамках Конституції та законів України. Цей Закон «визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування» [126]. Так, «місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. Система місцевого самоврядування включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; старосту; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення» [126].

Закон України «Про державну службу» [120]. Цей Закон «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної

служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [120]. Як зазначено у даному Законі, «державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [120].

При цьому, державним службовцем є громадянин України, котрий перебуває на посаді державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), отримує заробітну плату з державного бюджету й виконує визначені для означеної посади повноваження, прямо пов’язані зі здійсненням завдань та функцій такого державного органу, та, крім того, додержується принципів державної служби.

Закон України «Про запобігання корупції» [122]. Цей Закон «визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних

механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень» [122]. Суб'єктами, на яких поширюється дія цього Закону, є:

1) особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (Президент України, Голова Верховної Ради України, його Перший заступник та заступник, Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр України, віце-прем'єр-міністри України, міністри, інші керівники центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України, та їх заступники, Голова Служби безпеки України, Генеральний прокурор, Голова Національного банку України, його перший заступник та заступник; народні депутати України, депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим, депутати місцевих рад, сільські, селищні, міські голови; державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування; військові посадові особи, крім військовослужбовців строкової військової служби, курсантів вищих військових навчальних закладів, курсантів вищих навчальних закладів, які мають у своєму складі військові інститути, курсантів факультетів, кафедр та відділень військової підготовки та ін.);

2) особи, які для цілей цього Закону прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (члени Ради Національного банку України (крім Голови Національного банку України), особи, які входять до складу наглядової ради державного банку, державного підприємства або державної організації, що має на меті одержання прибутку, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, члени Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, які не є особами, зазначеними у пункті 1 частини першої цієї статті, посадові особи та інспектори Інспекції із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, члени Ради Аудиторської палати України, посадові особи Аудиторської палати України та працівники комітету з контролю якості аудиторських послуг Аудиторської палати України та комітетів з контролю якості аудиторських послуг професійних організацій аудиторів та бухгалтерів,

Голова, заступники Голови, інші члени Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, крім обраних з числа здобувачів вищої освіти та представників всеукраїнських об’єднань організацій роботодавців, а також посадові особи секретаріату Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та ін.);

3) особи, які постійно або тимчасово обіймають посади, пов’язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов’язків, або спеціально уповноважені на виконання таких обов’язків у юридичних особах приватного права незалежно від організаційно-правової форми, а також інші особи, які не є службовими особами та які виконують роботу або надають послуги відповідно до договору з підприємством, установою, організацією, – у випадках, передбачених цим Законом;

4) кандидати на пост Президента України та кандидати у народні депутати України, зареєстровані в порядку, встановленому законом» [122].

Закон України «Про доступ до публічної інформації» [121]. Цей Закон «визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес» [121]. Так, «право на доступ до публічної інформації гарантується:

1) обов'язком розпорядників інформації надавати та оприлюднювати інформацію, крім випадків, передбачених законом;

2) визначенням розпорядником інформації спеціальних структурних підрозділів або посадових осіб, які організовують у встановленому порядку доступ до публічної інформації, якою він володіє;

3) максимальним спрощенням процедури подання запиту та отримання інформації;

4) доступом до засідань колегіальних суб'єктів владних повноважень, крім випадків, передбачених законодавством;

5) здійсненням парламентського, громадського та державного контролю за дотриманням прав на доступ до публічної інформації;

6) юридичною відповідальністю за порушення законодавства про доступ до публічної інформації» [122].

Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [118] визначено «правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Законом встановлюється загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку» [118].

Децентралізація грає важливу роль у контексті антикризового публічного управління в економічній сфері України. Ця реформа передбачає передачу більшої влади і фінансових ресурсів з центральних органів влади на місцевий рівень, що може зробити управління економікою більш адаптивним та ефективним під час кризових ситуацій.

Важливим для реалізації державної регіональної економічної політики став прийнятий *Закон України «Про державні цільові програми»* [119], який визначає «засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм» [119]. Напрацьована через певний час низка нормативно-правових документів створила відповідні умови для того, щоб забезпечити на практиці застосування інструментів впровадження цільових програм.

Сучасні реформаторські зміни знайшли відображення в *Законі України «Про засади державної регіональної політики»* [123], який визначає «основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики

України» [123]. Окреслена Законом мета державної регіональної політики – універсальна та її можна використовувати до політики розвитку і регіону, і об'єднаної територіальної громади: «метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання» (ст. 2)» [123].

Відповідно до Закону, встановлено зміст та порядок напрацювання Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій, планів заходів щодо їхнього втілення; по суті сформовано базис для стратегічного планування; визначено головні інструменти втілення стратегій, а також джерела їх фінансування.

Визначено механізми фінансування державної регіональної політики:

1) «міжбюджетні трансферти з державного бюджету місцевим бюджетам;

2) об'єднання на договірній основі фінансових ресурсів суб'єктів регіональної політики, державних і приватних партнерів на принципах здійснення державно-приватного партнерства, міжнародних інституцій;

3) капітальні видатки державного бюджету;

4) державні цільові програми, у тому числі програми подолання депресивності територій;

5) угоди щодо регіонального розвитку;

6) програми і заходи, включаючи інвестиційні програми (проекти), що реалізуються за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (ст. 20)» [123].

Щоб забезпечити державне сприяння втіленню регіональної політики стосовно виділення коштів на програми та проекти соціально-економічного розвитку територій, Кабінет Міністрів України ухвалив *Постанову «Деякі питання Державного фонду регіонального розвитку»* [34]. Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства

України здійснено врегулювання питання напрацювання, оцінювання й відбору інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку, які можна втілювати завдяки коштам державного фонду регіонального розвитку, котрі впорядкували механізм фінансування розвитку регіонів з державного бюджету.

В сучасних умовах воєнного стану особливої актуальності набуває ефективне публічне управління в економічній сфері, зважаючи на те, що військові конфлікти та воєнний стан можуть суттєво позначитися на економіці країни, зокрема призвести до збоїв у виробництві, порушень ланцюга постачань, падіння інвестиційної активності і зростання безробіття. Ефективне публічне управління в економічній сфері може допомогти країні подолати ці виклики та забезпечити стабільність та відновлення господарства після військових дій.

Воєнний стан в Україні уведено *Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022* «у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки та оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, *Закону України «Про правовий режим воєнного стану»* [114]. Відповідно до законодавства України, воєнним станом є особливий правовий режим, який запроваджується в Україні чи в окремих її місцевостях у випадку збройної агресії або загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності й визначає делегування певним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям й органам місцевого самоврядування повноважень, які потрібні для того, щоб відвернути загрозу, здійснити відсіч збройної агресії та гарантувати національну безпеку, ліквідувати загрозу небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, та, крім того, тимчасове, спричинене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини та громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб, зауваживши термін дії зазначених обмежень. Як відомо, «на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини та

громадянина, передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також вводитися тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану» [114].

Військовому командуванню, органам виконавчої влади й органами місцевого самоврядування дане доручення вводити й реалізувати визначені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи та повноваження, що потрібні для того, щоб гарантувати оборону України, захист безпеки населення й інтересів держави. Отже, всі намагання держави й соціуму націлені на те, щоб організувати опір ворогові.

У багатьох публікаціях українських вчених в період 2014-2022 років звучала думка, що «умови перманентної війни з агресором ставлять перед українською державою завдання пошуку такої моделі виживання, яка б поєднувала в собі пріоритети національної безпеки з демократичними принципами та свободами громадян. Приклади такого поєднання шукали серед сучасних країн, згадуючи досвід Ізраїлю. Вченими зроблено висновок, що віддаючи шану допомозі західних партнерів, українці мають розраховувати на самих себе в пошуку нової моделі держави, яка б відповідала не лише актуальним викликам у питаннях безпеки, але й принципам демократії» [30].

На тлі воєнного стану перед суспільством та державою постало серйозне завдання щодо життєзабезпечення. Російська Федерація зухвало прагне зруйнувати економіку України, нищить інфраструктуру й руйнує житлові будинки. Через це, як зауважують українські політики, на сьогодні «варто робити все можливе, аби наша держава зберегла свій потенціал і максимально рятувала економіку, переходила у новий формат роботи й трансформувалася. Сьогодні це має бути головною метою для всіх державних інституцій» [139].

Поєднання завдань забезпечення оборони країни та розбудови демократії стало важливим завданням для авторів нових правових актів. Так, секретар Ради національної безпеки та оборони України Олексій Данілов, виступаючи на пленарній сесії «Координація в умовах сучасних безпекових

викликів» у рамках конференції керівників закордонних дипломатичних установ України «Дипломатія 30. Стратегія сильної держави» у грудні 2021 року заявив, що «розбудова демократії – непростий процес, який ускладнюється в умовах війни, а передбачувана російська агресія не обмежується лише військовим виміром. Головна ціль для них – це внутрішня дестабілізація нашої країни» [28].

Динамічно розбудовувати свою систему оборони Україна стала після того, як Росія анексувала Крим, активізувалися сепаратисти на Донбасі, а також після погроз захопити незахищені території Сходу (від Харкова) й Півдня держави. Спершу зусилля зосереджувалися на тому, щоб відновити боєздатність військ, що вимагало не тільки організаційної і технологічної діяльності, а також внесення змін до нормативного забезпечення (уточнення значення силових структур, поліпшення мобілізаційного потенціалу і соціального захисту військових та ін.).

У грудні 2014 року Верховна Рада України внесла зміни до закону про Раду національної безпеки і оборони, зміцнюючи її роль у прийнятті рішень у ситуаціях, що становлять загрозу національній безпеці. У 2015 році також були внесені зміни до ключового нормативно-правового акту стратегічного рівня – Стратегії національної безпеки України. Ці новації не лише змінили, але й переосмислили попередні підходи та принципи. Нова Стратегія національної безпеки України встановила нові пріоритети, спрямовані на зміцнення співпраці з Європейським Союзом та НАТО, визнаючи Росію джерелом загроз і агресії. Головними цілями цього стратегічного документу є: мінімізація загроз державному суверенітету та створення умов для відновлення територіальної цілісності України на міжнародно визнаних кордонах; гарантування мирного майбутнього України як суверенної, незалежної, демократичної, соціальної і правової держави; захист прав і свобод людини і громадянина; забезпечення нового рівня економічного, соціального та гуманітарного розвитку; підтримка інтеграції України в Європейський Союз та створення умов для її приєднання до НАТО.

Головними векторами державної політики національної безпеки встановлено: «відновлення територіальної цілісності України; створення ефективного сектору безпеки й оборони; підвищення обороноздатності держави, реформування та розвиток розвідувальних, контррозвідувальних і правоохоронних органів; реформування системи державного управління, нова якість антикорупційної політики; інтеграція в Європейський Союз; особливе партнерство з НАТО; забезпечення національної безпеки у зовнішньополітичній сфері; забезпечення економічної безпеки; забезпечення інформаційної безпеки; забезпечення кібербезпеки й безпеки інформаційних ресурсів; забезпечення екологічної безпеки» [133].

У лютому 2015 року прийнято *Закон України «Про військово-цивільні адміністрації»* [115], які планувалося формувати на звільнених територіях Донецької та Луганської областей з метою створення відповідних умов для життєдіяльності територіальних громад у час до наступних виборів.

У травні 2015 року прийнято *Закон України «Про правовий режим воєнного стану»* [130], який визначає «зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб» [130]. Закон, зміни до котрого вносили систематично, став основним документом, що визначає характерні ознаки правових засад функціонування органів влади у воєнний час. Зміни до закону торкалися значної низки питань, а саме: характеру державної політики щодо гарантування державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях, електронних комунікацій, основ національного спротиву, критичної інфраструктури, державних гарантій, відповідальності в разі порушення законодавства, соціальних послуг, цивільного захисту, діяльності державної служби й місцевого самоврядування та ін.

Велике значення має *Закон України «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)»,* який свідчить про велике рішуче бажання українського уряду того часу чітко визначити та оголосити свої стратегічні орієнтації [117].

Завдяки здійсненому аналізу правого забезпечення публічного управління в Україні на тлі воєнного стану можна дійти висновку, що воно здійснюється, базуючись на Конституції України, відповідно до європейських принципів та стандартів, а також з якнайбільшим збереженням основних свобод і прав громадян. На цьому зауважується також в схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: «Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейською Спільнотою з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію), ця Стратегія ґрунтується на спільних цінностях, а саме: дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. У статті 3 Угоди про асоціацію належне врядування визначається як один з основних принципів для посилення відносин між сторонами. Україна продовжуватиме політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективної реалізації Угоди про асоціацію» [37]. Метою зазначеної Стратегії визначено формування в Україні спроможної сервісної й цифрової держави, котра гарантує захист інтересів громадян, базуючись на європейських стандартах і досвіді.

З 1 січня 2022 року повністю уведено в дію норми *Закону України «Про основи національного спротиву»,* що істотно покращило здатність України опиратися агресору. Цей Закон визначив «правові та організаційні засади національного спротиву, основи його підготовки та ведення, завдання і повноваження сил безпеки та сил оборони та інших визначених цим Законом

суб'єктів з питань підготовки і ведення національного спротиву. Метою національного спротиву є підвищення обороноздатності держави, надання обороні України всебічного характеру, сприяння забезпеченню готовності громадян України до національного спротиву» [129].

На тлі війни посилилися вимоги до державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. Однак на вирішення питань організації результативної управлінської системи та гарантування населенню послуг чинять вплив як воєнні загрози, так і обстановка з персоналом. Їх впорядкуванню присвячений *Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану»* від 12 травня 2022 року № 2259-IX. Основні зміни націлені на невідкладне забезпечення їхньої мобільності й функціональності, до того ж прийшлося відступити від вимог стосовно профілактики корупційних проявів. А саме визначено, що «у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад» [116].

Відколи почалася війна Кабінет Міністрів України координує діяльність всіх органів державної влади, інших державних органів стосовно функціонування національної економіки на тлі воєнного стану. В нинішніх обставинах постійна діяльність суб’єктів господарювання всіх форм власності, яка орієнтована на те, щоб задовольнити запити громадян в предметах першої

необхідності, відіграє головну роль. Завдяки роздрібній торгівлі гарантується надання життєво важливих послуг, порушення котрих зумовлює негативні ефекти для громадян, суспільства, соціально-економічного становища й національної безпеки України, в тому числі щодо забезпечення продовольством.

4 листопада 2022 року прийнято рішення, котре дуже було потрібне економіці України. Оновлені правила бронювання персоналу дадуть змогу зберегти кадровий ресурс і можливість функціонувати нормальним чином підприємствам, що вважаються критично значущими для функціонування економіки й створення відповідних умов для життєдіяльності громадян. Водночас зберігатиметься й навіть зросте обороноздатність держави. Оскільки «другий фронт», що стабільно провадить діяльність, буде ще надійнішою опорою для збройних сил України. Головним нюансом вважається те, що змогу бронювання персоналу недефіцитних військових спеціальностей одержать підприємства, що реально є критично значущими для економіки.

Згідно з розробленими у Міністерстві економіки та ухваленими змінами до *Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»,* бронюванню підлягають військовозобов'язані, які працюють:

– «на підприємствах, в установах і організаціях, яким встановлено мобілізаційні завдання (замовлення), у разі якщо це необхідно для виконання встановлених мобілізаційних завдань (замовлень);

– на підприємствах, в установах і організаціях, які здійснюють виробництво товарів, виконання робіт і надання послуг, необхідних для забезпечення потреб Збройних Сил України, інших військових формувань;

– на підприємствах, в установах і організаціях, які є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період. Критерії та порядок, за якими здійснюється визначення підприємств, установ і організацій, які є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період, встановлюються Кабінетом Міністрів України;

– в органах державної влади, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, у разі якщо це необхідно для забезпечення функціонування зазначених органів» [128].

Організація і порядок бронювання, переліки посад та професій військовозобов'язаних, котрі підпадають під бронювання на час мобілізації і на воєнний період, встановлюються цим Законом, актами Президента України й Кабінету Міністрів України. При воєнному стані бронювання, крім того, можна виконувати відповідно до списку військовозобов'язаних, які подані згідно з визначеним Кабінетом Міністрів України порядком певним органом державної влади, іншим державним органом, органом місцевого самоврядування, підприємством, установою, організацією та ін.

Міністерство економіки України затвердило критерії визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки:

1. «Підприємства, установи, організації визначаються такими, що мають важливе значення для галузей національної економіки, якщо вони відповідають хоча б одному з таких критеріїв:

1) здійснення підтримки та супроводження інвестиційних проектів відповідно до рішення Кабінету Міністрів України (відповідно до частини першої статті 6 *Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні»*) або Мінекономіки;

2) здійснення відповідно до законів реалізації державної політики, за формування якої відповідає Мінекономіки;

3) отримання фінансової державної підтримки у вигляді грантів згідно з Законом України «*Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні*» [134], Порядком реалізації експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні, у тому числі в сфері інформаційних технологій, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 року № 736 [132], Порядком надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу,

затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 року № 738 [35], Порядком надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 року № 739 [36], у 2022-2023 роках;

4) виконання робіт та надання послуг для Мінекономіки на підставі договорів (угод, меморандумів, контрактів), укладених на строк не менше шести місяців;

5) перебування у сфері управління Мінекономіки та виконання державних замовлень;

6) середня заробітна плата працівників підприємства, установи, організації, що здійснює діяльність у сфері, формування та/або реалізацію політики якої забезпечує Мінекономіки, складає не нижче середньої заробітної плати по країні помноженої на коефіцієнт 1,5;

7) провадження діяльності на території трьох і більше областей України, у сфері, формування та/або реалізацію політики якої забезпечує Мінекономіки;

8) провадження виду виробництва або надання послуг, яке забезпечує потреби інших підприємств, установ, організацій в матеріально-технічних ресурсах, сировині і матеріалах, комплектувальних виробах, відсутність яких призведе до повної зупинки виробництва продукції або надання послуг, у сфері, формування та/або реалізацію політику якої забезпечує Мінекономіки» [124].

Вищезазначене дозволяє стверджувати, що загалом інститут антикризового управління призначений для створення належних умов для стабільності суспільних відносин на внутрішньому рівні держави та паралельно відіграє роль чинника стабільності в регіоні політико-географічного розташування держави. Потенційно антикризові заходи повинні гальмувати, зменшувати знищення суспільного життя громадян, забезпечувати відшкодування втрат в результаті управлінського впливу на економічну, фінансову, духовну галузі життя суспільства. Однак перед реалізацією

антикризових заходів на практиці слід вирішити декілька завдань на рівні держави.

Суттєве впливове значення на розвиток країни мали успішні реформи у газовому секторі, банківській системі, державних закупівлях, бізнес-середовищі, створення патрульної поліції та процес децентралізації. Ці реформи створили передумови для переходу до європейського розвитку країни. Проте, слід відзначити, що певні аспекти, такі як боротьба з корупцією, реформа судової системи, земельна реформа, приватизація та реформування державних підприємств, а також реформа державної служби, прогресували повільніше і зазнавали критики як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Важливим аспектом було зрозуміти, що в умовах війни та введення воєнного стану відбулася необхідна централізація влади в руках Президента та Ради Безпеки та Оборони, що сприяло більш оперативному реагуванню на виклики. У той же час, роль громадянського суспільства зросла, і воно активно впливає на діяльність влади, підсилюючи її зусилля в опорі перед складністю ситуації.

Важливо зауважити, що у нормативних документах було чітко визначено, що обмеження прав та свобод громадян і спрощення функціонування державного апарату будуть діяти лише в період воєнного стану. Робота над зміцненням європейських та євроатлантичних перспектив України продовжується.

Підбиваючи підсумок, варто наголосити, що запровадження всіх положень Угоди про асоціацію в найближчому історичному майбутньому стане чинником активізації науково-прикладного напрацювання національних моделей антикризового управління. Юридична наука й теорія державного управління в зазначеному аспекті повинні гарантувати ідейний зміст згаданого процесу, бути стимулом ефективного введення технологій антикризового управління, пришвидшити узгодження законодавства України та Євросоюзу в аспекті врегулювання ліквідації кризових явищ завдяки спільним зусиллям

обох сторін з метою гарантування солідарних інтересів європейських народів жити в мирі та злагоді.

2.2 Інституційні механізми антикризового публічного управління в Україні

Загальновідомо, що державне управління реалізується, базуючись на різних механізмах. Чіткий перелік зазначених механізмів окреслюється моделлю державного управління, котру вибрала та або інша країна, своєрідністю й реальними обставинами функціонування національної економіки, традиціями, менталітетом громадян, формою його господарської поведінки, особливостями економічних обставин та детальною низкою економічних, соціальних, екологічних проблем. Криза може тривати як в окремій підсистемі (локальна криза), так і оволодівати системою в цілому (системна криза). Водночас на різних рівнях системи та різних стадіях економічного циклу можуть виникати ознаки, що вказують на те, що криза наближається.

Кожного року в Україні реєструють багато надзвичайних ситуацій, що мають природний та техногенний характер, спричинені деструктивним антропогенним впливом, надзвичайними навантаженнями техногенного характеру на довкілля, зношеністю головних фондів, незначною динамікою оновлення виробництва, ослабленням стійкості об’єктів господарювання до впливу природних факторів та ін. Захист громадян від негативного впливу надзвичайних ситуацій – одна з найбільш значущих функцій новітнього публічного управління, що зводиться до здійснення вповноваженими суб’єктами низки правових, організаційних, технічних, медико-біологічних, фінансово-економічних й інших заходів для того, щоб запобігти та відреагувати на надзвичайні ситуації та, крім того, усунути їхні наслідки.

Досі питання публічного управління продовжують залишатися залежними від усіх органів державної влади. В той же час практика свідчить,

що існування будь-якого суспільства неможливе без контролю, підтримки та здійснення регуляції з боку держави, державної влади. Значення держави в розвитку економіки вважається найбільш неоднозначним та дискусійним питанням. Проте зазвичай питання ставиться не про потребу подібного втручання, тому що за будь-якої соціально-економічної системи економіка тим або іншим регулюється державою.

На нинішньому етапі економіка розвивається, зазнаючи впливу складного комплексу факторів: ринкові зацікавлення; державний інтерес; соціальний фактор; глобальні фактори й інтереси транснаціональних корпорацій та монополій; національний фактор; регіональний фактор та ін. В комплексі вони настільки перетворюють так звані «закони ринку», що без пристосування використання загальних інструкцій завдає дуже великої шкоди. Лише держава, система державного управління з його грандіозним організаційним, фінансовим, політичним, інтелектуальним потенціалом здатна хоча б на мінімальному рівні зважати на зазначені фактори, чинити на них вплив та в такий спосіб формувати нормальне середовище для економічного зростання на ринкових засадах, захистити соціум від економічних та фінансових криз, соціальної нестабільності, гарантувати йому виживання та втілення найприбутковіших проектів.

Як відомо, «державне управління являє собою постійний вплив держави на самостійно господарюючі суб’єкти з метою забезпечення економічного зростання і нормальних умов господарювання, більш ефективної реалізації державної соціально-економічної політики, забезпечення стабільності, соціальної збалансованості, національної безпеки» [99, с. 98]. Отже, державне управління продовжує залишатися найбільш значущою функцією держави та в умовах ринкового господарювання, яке гарантує правові основи економічних рішень, однакові умови та сталість правил господарювання, здійснює розвиток сфер економіки, не охоплених приватним бізнесом, утворює інфраструктуру.

Нова економіка, що має зв'язок із введенням інноваційних технологій, на думку низки авторів, «не скасовує необхідності регулюючої ролі держави.

Вона посилює конкуренцію на ринку, робить доступ до інформації більш відкритим, але не ліквідує функцію держави щодо її регулювання, необхідність державних інвестицій в освіту і нововведення. Тому держава повинна брати участь у процесі інвестування нових розробок, особливо базових і передових галузях» [16, с. 142]. Виникнення нового типу управління в сфері державного управління було обумовлене необхідністю модернізувати організаційні структури та процедури, які використовуються, з метою покращення ефективності функціонування всієї системи політичних інституцій у сфері публічного управління. Публічне управління охоплює всі аспекти ефективної роботи державних інститутів.

Робота уряду та неприбуткових організацій щодо певних значущих питань схожа до роботи установ приватного сектора. Як відомо, «ефективне функціонування держави та стабільний розвиток громадянського суспільства можливі лише за умови узгодження інтересів територіальних громад, їх об’єднань, населення регіонів, з одного боку, та загальнодержавних інтересів – з іншого. Встановлення динамічної рівноваги інтересів є запорукою розвитку, а в деяких випадках – самого існування держави та суспільства, особливо в умовах кризи, катастроф та надзвичайних ситуацій» [84, с. 119].

Актуальність застосування антикризового публічного управління в сучасній епосі економічного розвитку визначається низкою обставин. Глобальні зміни, що відбулися протягом останніх десятиліть, створюють нові виклики та можливості для соціально-економічного розвитку України. Деякі з факторів, можливостей та загроз, пов'язаних із кризовими процесами, що зараз мають місце, варто виокремити. У даному контексті окреслимо особливості антикризового публічного управління в Україні:

– «діяльність з антикризового управління має системний, безперервний, цілеспрямований вплив на публічне управління з метою його всебічної діагностики та аналізу;

– антикризове управління має свої особливості залежно від його галузевої специфіки, соціально-економічної, демографічної ситуації та сфер виникнення кризових явищ;

– антикризове управління має свої специфічні управлінські інструменти, тобто засоби і прийоми управлінського впливу, а для досягнення окремих задач вимагає застосування неприйнятних, в нормальних умовах, управлінських рішень;

– діяльність з антикризового управління здійснюється службовцями, які мають відповідну фахову підготовку з антикризового менеджменту, повноваження і навички та беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

– діяльність з антикризового управління має обмежений у часі, динамічних характер, пов'язаний з можливостями загострення кризової ситуації;

– антикризове управління враховує політику влади на державному та регіональному рівні, щоб координувати свої дії з реалізації антикризових заходів;

– прийняття управлінських рішень знаходиться у значній залежності від інформаційно-аналітичної підтримки, яка характеризується порівняно більшим обсягом здійснення аналітичних процедур» [78, с. 69].

Наскільки успішною буде реалізація антикризового менеджменту, значним чином залежить від додержання властивих йому функцій і принципів. Так, «до функцій антикризового менеджменту в діяльності органів публічного управління в Україні слід віднести як загальні функції управління (планування; організація; мотивація; контроль), так і спеціальні функції антикризового менеджменту (інформаційна, координаційна; комунікаційна; зворотного зв'язку; аналізу; діагностики; прогнозування; ресурсна; інноваційна; контрольна)» [78, с. 69].

Принципами антикризового управління прийнято вважати правила, згідно з котрими провадиться управлінська діяльність. До таких принципів в Україні можна віднести:

– «сталість і безперервність;
– рання діагностика кризових явищ;
– науковий аналіз та прогнозування тенденцій;
– інноваційність під час прийняття управлінських рішень;
– управління по «слабких сигналах»;
– професіоналізм антикризового управління;
– оперативність, гнучкість управління, фактор часу;
– повна реалізація існуючих можливостей;
– адекватність вибору механізмів антикризового управління» [78, с. 69].

Процес антикризового управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу та зводиться до вибору і впровадження деякої послідовності, комбінації форм, методів, механізмів та інструментів при розробці управлінського рішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління.

На сьогоднішній день наслідки економічної кризи мають серйозний вплив на ситуацію в різних регіонах України. Завдяки рокам незалежності не було побудовано ефективних інститутів сучасної ринкової економіки, спроможних забезпечити сталий економічний ріст. Існують проблеми у сфері захисту прав власності, монополізації ринків, нерівності у господарському середовищі, сировинного спрямування та недостатнього рівня інвестицій у створення нових виробничих потужностей. Все це свідчить про системну кризу існуючої економічної моделі розвитку країни.

Проте в умовах поточної кризи, як з боку державних, так і регіональних органів влади, вживаються значні заходи для зменшення негативних наслідків. Існує системний підхід, визначені основні пріоритети антикризових заходів та розроблений комплекс конкретних антикризових механізмів, включаючи

підтримку промислового сектора через субсидії та державні гарантії. Також виділені значні фінансові ресурси для реалізації цих заходів.

Криза – розрив зв'язків між системами чи складовими певних систем, чи утворення нових зв'язків, чи те й інше в комплексі. Кризою вважається порушення наявного балансу та перехід до певної нової рівноваги, до того ж зазначена остання визначається як межа, що відбувається у випадку кризи змін, чи як межа тенденцій. Для того, щоб зменшити негативні ефекти криз, потрібно вчасно зазначені кризи виявляти, передбачати їхні ймовірні ефекти, цілеспрямовано чинити вплив на розвиток кризових тенденцій та здійснювати контроль наслідків цих впливів. Тобто, необхідна система своєрідних заходів публічного антикризового управління. На нашу думку, на формування системи публічного управління в Україні суттєво впливають кризові процеси на різних рівнях – національному, галузевому і регіональному. Стійкість і стабільний економічний розвиток вимагають певної рівноваги і збалансованості між суспільним виробництвом і споживанням, загальним попитом і загальною пропозицією. Проте в умовах ринкової економіки ця рівновага періодично порушується. Економіка періодично переходить від одного макроекономічного стану до іншого, і це супроводжується циклічними періодами зростання і спаду, з кожного з яких розпочинається новий цикл, і криза є першим етапом у цьому процесі.

Умови кризи, катастроф та надзвичайних ситуацій вимагають від публічного управління, в першу чергу, запобігання кризовим сценаріям та, вдруге, розробки заходів для організації діяльності в умовах таких кризових ситуацій. Здійснення антикризового публічного управління в державі передбачає існування єдиної системи органів, механізмів та загальних принципів їх реалізації в сфері публічної влади.

В цьому контексті публічна влада розглядається як легальний соціальний механізм, який втілює артикульовані суспільні інтереси конкретної територіальної громади. Вона функціонує у двох основних формах: державна

влада та місцеве самоврядування. Відтак, суб'єкти антикризового публічного управління в Україні включають:

1. *Центральні органи влади*. Уряд України, який включає в себе різні міністерства та інші відомства, відповідальні за економічні, фінансові, інвестиційні та соціальні питання, грають ключову роль у реагуванні на кризові ситуації та розвитку антикризових стратегій, а саме:

1) Розробка антикризових стратегій та планів. Центральні органи влади спільно з економічними експертами розробляють антикризові стратегії та плани дій для подолання економічних криз. Вони аналізують поточну ситуацію на ринках, фінансові показники та інші фактори, що можуть впливати на економіку.

2) Координація дій урядових відомств. Уряд відповідає за координацію дій урядових відомств та міністерств у вирішенні економічних проблем, що включає в себе виділення ресурсів, регулювання фіскальної та грошової політики, а також впровадження необхідних законодавчих змін.

3) Моніторинг економічних показників. Уряд проводить постійний моніторинг економічних показників, таких як інфляція, безробіття, зовнішньоекономічна діяльність та інші, що допомагає вчасно виявляти загрози та приймати необхідні заходи.

4) Залучення міжнародних ресурсів та підтримка. Уряд активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк, для залучення фінансової підтримки та технічної допомоги під час кризових ситуацій.

5) Запровадження стимулюючих заходів. Уряд може вживати стимулюючі заходи, такі як зниження податків, фінансову підтримку для підприємств та інвестиційні програми, щоб підтримати економіку в період кризи.

2. *Регіональні органи влади*. Місцеві державні адміністрації та місцеві органи самоврядування виконують функції антикризового управління на рівні

областей, районів та міст. Вони відповідають за реалізацію антикризових заходів на місцевому рівні та взаємодію з центральними органами влади:

1) Локалізація та виявлення проблем. Місцеві органи влади першими виявляють кризові ситуації та загрози на своїх територіях, такі як масові звільнення з роботи, закриття підприємств чи спад попиту на місцеву продукцію.

2) Розробка та впровадження місцевих антикризових стратегій. Місцеві органи влади розробляють та впроваджують місцеві антикризові стратегії та плани, які враховують специфіку їхніх територій. Ці стратегії можуть передбачати заходи щодо підтримки місцевих підприємств, розвитку соціальної інфраструктури та інші заходи.

3) Координація дій з іншими суб'єктами. Місцеві органи влади співпрацюють з місцевими підприємствами, громадськими організаціями та громадянами для спільного реагування на кризові ситуації. Вони можуть створювати робочі групи, об'єднання та інші механізми для координації дій.

4) Моніторинг економічних показників. Місцеві органи влади стежать за економічними показниками на своїх територіях і проводять аналіз впливу кризових явищ на місцеву економіку. Це допомагає їм приймати обґрунтовані рішення щодо призначення підтримки та ресурсів.

5) Підтримка підприємств та розвиток місцевого бізнесу. Місцеві органи влади можуть надавати фінансову підтримку, інфраструктурну розвитку та іншу допомогу місцевим підприємствам для збереження робочих місць та підтримки місцевої економіки.

6) Інформаційна робота з громадськістю та бізнес-середовищем. Місцеві органи влади підтримують відкритий діалог з громадськістю та бізнес-спільнотою, надають інформацію про стан місцевої економіки та запроваджені антикризові заходи.

3. *Національний банк України (НБУ) [106]*. НБУ має важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та монетарної політики в умовах кризи.

Він приймає заходи для забезпечення ліквідності банків та стабільності національної валюти:

1) Моніторинг фінансової стабільності. НБУ постійно веде моніторинг фінансової стабільності в Україні. Він аналізує фінансові ринки, стан банківської системи, рух курсу валюти та інші фінансові показники для виявлення можливих кризових ситуацій.

2) Регулювання грошового ринку. НБУ вживає заходів для регулювання грошового ринку, зокрема, встановлює процентні ставки, контролює обсяги грошової маси та здійснює валютний інтервенціонізм для підтримки стабільності національної валюти.

3) Надання фінансової підтримки банкам. Під час кризових ситуацій НБУ може надавати фінансову підтримку банкам, щоб забезпечити їхню стабільність і ліквідність. Це може включати в себе кредитні лінії, гарантії та інші інструменти.

4) Регулювання банківської системи. НБУ встановлює нормативи та правила для банківської системи, зокрема, щодо капіталізації, ліквідності та кредитного ризику. Це спрямовано на забезпечення стабільності банків та захисту вкладників.

5) Захист прав споживачів фінансових послуг. НБУ відіграє роль у захисті прав споживачів фінансових послуг, зокрема, контролює діяльність фінансових установ та регулює ринок фінансових послуг.

6) Інформаційна робота та спільний аналіз. НБУ веде інформаційну роботу з громадськістю та бізнес-середовищем, спільно аналізує ситуацію на фінансових ринках і забезпечує відкритий діалог з іншими суб'єктами.

4. *Міністерство економіки України [104]*. Це відомство здійснює координацію та реалізацію економічних реформ, спрямованих на стимулювання економічного розвитку та боротьбу з кризовими явищами.

1) Аналіз економічних показників. Міністерство аналізує економічні показники загальнодержавного та регіонального рівня, такі як ВВП, інфляція,

зовнішньоекономічна діяльність і т. д., для виявлення потенційних кризових ситуацій та розробки відповідних заходів.

2) Формування політики економічного розвитку. Міністерство визначає ключові напрямки економічної політики, такі як фіскальна політика, інвестиційна політика, підтримка малого та середнього бізнесу тощо, що спрямовані на підтримку стабільності та розвитку економіки.

3) Розробка та координація стратегій економічного розвитку. Міністерство спільно з іншими відомствами розробляє стратегії та програми економічного розвитку країни. Вони враховують можливі кризові ситуації та включають заходи для їх запобігання та подолання.

4) Формування фіскальної політики. Міністерство спільно з іншими урядовими органами визначає фіскальну політику країни, включаючи рішення щодо податків, бюджету та державних витрат.

5) Підтримка бізнес-середовища. Міністерство розробляє та впроваджує заходи для поліпшення бізнес-середовища, що може включати в себе спрощення адміністративних процедур, зниження бюрократичних бар'єрів і підтримку ініціатив для створення нових підприємств та розвитку існуючих.

6) Підготовка законодавчих ініціатив. Міністерство може розробляти та пропонувати законопроекти, спрямовані на покращення економічного середовища та антикризового управління.

5. *Міністерство фінансів України [105].* Міністерство фінансів відповідає за управління бюджетом та фінансовими ресурсами країни, що є важливим аспектом антикризового управління:

1) Фінансове планування. Міністерство фінансів розробляє фінансові плани та бюджети, які відображають фінансові можливості країни. Під час кризових ситуацій вони можуть аналізувати та переглядати бюджет, визначати пріоритети та виділяти ресурси на найважливіші потреби.

2) Керування державним боргом. Міністерство фінансів відповідає за управління державним боргом країни. Під час кризових ситуацій вони можуть

взаємодіяти з міжнародними фінансовими організаціями для отримання фінансової підтримки та переговорів щодо реструктуризації боргу.

3) Фінансовий моніторинг. Міністерство фінансів здійснює постійний моніторинг фінансових ринків та економічних показників для виявлення потенційних фінансових ризиків та проблем.

4) Податкова політика. Вони розробляють та вдосконалюють податкову політику, включаючи податкові ставки та збори. Під час кризи вони можуть розглядати можливості податкових легших для підтримки підприємств та громадян.

5) Фінансова підтримка секторів економіки. Міністерство фінансів може виділяти фінансову підтримку конкретним секторам економіки, які потребують допомоги в умовах кризи, таким як фінансові гарантії та кредитування.

6) Антикорупційні заходи. Міністерство фінансів може впроваджувати антикорупційні заходи та контролювати витрати державних коштів для забезпечення їх правильного використання.

6. *Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) [31]*. ДСНС відповідає за реагування на надзвичайні ситуації, включаючи природні катастрофи та техногенні аварії, що можуть призвести до кризових економічних ситуацій.

1) Планування та підготовка до надзвичайних ситуацій. ДСНС спільно з іншими відомствами розробляє плани надзвичайних ситуацій та виробляє стандарти для підготовки до них, що включає у себе проведення навчань та тренувань, а також формування груп реагування.

2) Координація рятувальних операцій. Під час кризових ситуацій ДСНС координує дії рятувальних служб та відомств для надання допомоги та ліквідації наслідків кризи, що може включати в себе врятування людей, евакуацію населення, а також захист критичних об'єктів, таких як енергетичні мережі та водопостачання.

3) Інформаційне сповіщення. ДСНС надає інформацію та рекомендації громадянам та бізнесу щодо заходів безпеки під час кризи. Вони також ведуть інформаційну кампанію для забезпечення своєчасного та точного інформування.

4) Матеріально-технічне забезпечення. ДСНС забезпечує рятувальні служби та відомства необхідними ресурсами, включаючи техніку, обладнання та рятувальні матеріали.

5) Співпраця з іншими відомствами і міжнародними організаціями. ДСНС співпрацює з іншими органами влади, включаючи місцеву владу, поліцію, медичні служби та інші, для спільного реагування на кризові ситуації. Вони також можуть співпрацювати з міжнародними організаціями та партнерами для отримання допомоги та координації дій.

7. *Інституції громадянського суспільства*. Неприбуткові організації, активісти та інші представники громадянського суспільства грають важливу роль у нагляді за діяльністю влади та впливі на прийняття рішень в антикризовому контексті:

1) Моніторинг та аналіз економічної ситуації. Інституції громадянського суспільства можуть створювати та підтримувати механізми моніторингу економічної ситуації, включаючи показники економічного зростання, зайнятість, інфляцію та інші. Вони аналізують ці дані і розробляють рекомендації щодо можливих заходів у разі кризових ситуацій.

2) Публічні обговорення та консультації. Інституції громадянського суспільства можуть організовувати публічні обговорення та консультації з представниками влади, бізнесу та громадян щодо заходів, необхідних для подолання кризових ситуацій. Вони створюють платформи для висловлення громадянських поглядів та рекомендацій.

3) Лобіювання та вплив на політику. Інституції громадянського суспільства можуть лобіювати інтереси громадян у владних структурах та впливати на прийняття рішень. Вони пропонують конкретні політичні та

економічні заходи, спрямовані на подолання кризи та забезпечення сталого економічного розвитку.

4) Експертний аналіз і консультації. Інституції громадянського суспільства можуть залучати експертів у галузі економіки для проведення аналізу ситуації та розробки стратегій подолання кризи. Вони надають консультації органам влади та бізнесу.

5) Співпраця з іншими організаціями. Інституції громадянського суспільства співпрацюють з іншими організаціями та міжнародними партнерами для обміну інформацією, ресурсами та досвідом у сфері антикризового управління.

Ці суб'єкти спільно взаємодіють для забезпечення стабільності та розвитку України в умовах кризових ситуацій. Зважаючи на об’єкт управління, є різного роду підходи до реалізації антикризового управління. Антикризове публічне управління можливо досліджувати як непостійне явище в економічній науці та практиці України, призначене для нормалізації економічної ситуації в державі, яке тоді стає здобутком історії. Потреба функціонування та покращення антикризового публічного управління спричинена закономірністю утворення кризових явищ в соціально-економічних системах, котрим притаманні циклічні особливості розвитку.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що процес децентралізації влади та покладання на територіальні громади обов'язків у сфері цивільного захисту населення, а також збільшення ролі та значення недержавних інституцій у цій галузі об'єктивно призводить до подальшої трансформації діючої системи державного управління в надзвичайних ситуаціях в систему антикризового публічного управління на територіях. Сучасні виклики та загрози економічній безпеці України вимагають відповідної координації та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін. Партнерство між державними органами, місцевою владою, підприємствами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами громадянського суспільства стає ключовим елементом в успішному подоланні кризових

ситуацій та сприяє стабільному економічному розвитку. Ефективна взаємодія між усіма суб'єктами дозволяє спільно розробляти та впроваджувати стратегії та заходи, спрямовані на запобігання кризовим явищам, швидке реагування на них та ліквідацію наслідків. Крім того, вона сприяє розробці інноваційних рішень, забезпечує збалансований підхід до управління ризиками та розвитком економіки.

У контексті сучасних глобальних викликів, таких як економічні кризи, пандемія, зміна клімату тощо, ефективна взаємодія всіх суб'єктів антикризового управління в економічній сфері набуває ще більшої ваги. Саме ця спільна діяльність дозволяє мобілізувати ресурси, включаючи людські, фінансові та технічні, для подолання криз та забезпечення стійкого економічного розвитку. Також важливо враховувати, що взаємодія усіх суб'єктів антикризового управління сприяє підвищенню довіри влади та громадськості, що є ключовим фактором успішної реалізації антикризових заходів. Громадськість відчуває більший контроль над ситуацією та більший рівень відповідальності влади за прийняті рішення.

Сучасна концепція антикризового публічного управління на територіях, окрім традиційних складових, фокусується на наступних аспектах: забезпечення виживання регіону, стабілізація ситуації і збереження можливостей для майбутнього; визначення стратегічних напрямків подальшого розвитку в нових умовах після подолання кризових явищ; знаходження нових моделей взаємовідносин зі столицею, іншими регіонами, підприємствами, фірмами, банками та зарубіжними партнерами; забезпечення регіональної продовольчої та енергетичної безпеки, максимальне відтворення і зміцнення місцевого ринку і внутрішнього господарського обігу; забезпечення фінансової стійкості регіону.

2.3 Інструменти та процедури антикризового публічного управління в Україні

Своєрідність антикризового публічного управління окреслюють характерні ознаки цільових орієнтирів органів влади та публічних інституцій, що мають зв'язок з реалізацією потрібних антикризових процедур в установах, підприємствах та організаціях публічного сектора економіки й інших об’єктах певної публічно-управлінської діяльності.

Інструменти та процедури антикризового публічного управління в економічній сфері відіграють критичну роль у забезпеченні стійкості та розвитку держави в умовах економічних криз та надзвичайних ситуацій, яка розкривається у наступних аспектах:

1. Запобігання кризам. Інструменти антикризового управління допомагають уряду та регуляторам реагувати на сигнали ризику та запобігати можливим кризам. Наприклад, фінансова політика може бути використана для стабілізації фінансового ринку та попередження фінансових криз.

2. Подолання наслідків криз. У разі виникнення криз, ефективні процедури антикризового управління дозволяють швидко реагувати на ситуацію, мінімізувати її негативні наслідки та прискорювати відновлення економіки.

3. Захист інтересів населення та бізнесу. Антикризове управління передбачає прийняття заходів для захисту інтересів громадян, особливо вразливих груп населення, а також підприємств, що може включати надання фінансової допомоги, соціальну підтримку, податкові пільги тощо.

4. Стимулювання економічного розвитку. Інструменти антикризового управління можуть бути використані для стимулювання економічного розвитку в умовах криз. Наприклад, зниження процентних ставок або надання кредитів може підтримати підприємства та створити нові можливості для інвестицій.

5. Забезпечення стабільності та довіри. Ефективне антикризове управління сприяє збереженню стабільності в економіці та підвищенню довіри як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що сприяє економічному розвитку.

Усі ці фактори підкреслюють важливість належного антикризового публічного управління для забезпечення стійкості та розвитку економічної сфери в Україні.

Антикризове публічне управління в Україні ґрунтується на комплексі інструментів та процедур, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків економічних криз та надзвичайних ситуацій. Основними інструментами та процедурами антикризового управління в економічній сфері України є:

1. Стратегічне планування (розробка та впровадження стратегічних документів, таких як Програма економічних реформ, Стратегія сталого розвитку, які визначають основні напрямки розвитку економіки та соціальних сфер, і містять заходи для запобігання кризам та підтримки стійкого розвитку);

2. Фінансове регулювання (Національний банк України використовує інструменти монетарної політики, такі як зміна процентних ставок, резервний вимір, регулювання грошового обігу тощо, для контролю і стабілізації фінансової системи);

3. Податкова та бюджетна політика (Міністерство фінансів впроваджує податкові та бюджетні заходи для забезпечення стабільності бюджету та стимулювання економічного розвитку);

4. Фінансова підтримка суб'єктів господарювання (держава надає фінансову допомогу та кредитну підтримку суб'єктам господарювання, особливо в умовах кризи);

5. Регулювання зовнішньоекономічних відносин (Міністерство економіки співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами для регулювання зовнішньоекономічних відносин, привертання інвестицій та забезпечення зовнішньої фінансової підтримки);

6. Соціальна політика (впровадження соціальних програм, які спрямовані на підтримку населення, зокрема, під час кризових ситуацій, а саме: надання соціальних виплат, безробітним, підтримка вразливих груп тощо).

7. Публічна регуляторна політика (запровадження реформ та вдосконалення законодавства для сприяння підприємництву та ефективному функціонуванню бізнесу).

Ці інструменти та процедури спільно допомагають українській державі попереджати, подолати та адаптуватися до економічних криз та надзвичайних ситуацій, забезпечуючи стабільність та стійкий розвиток економіки країни.

Спеціальними інструментами антикризового публічного управління в економічній сфері є: антикризова стратегія, антикризова програма, антикризовий моніторинг, антикризовий контролінг, реінжиніринг. Розглянемо їх детальніше:

1. Антикризова стратегія – це документ, який визначає стратегічні напрямки дій держави та інших зацікавлених сторін для подолання економічних криз і забезпечення стійкого розвитку. Вона включає в себе конкретні заходи, які повинні бути вжиті в разі кризових ситуацій, і орієнтована на досягнення стратегічних цілей.

2. Антикризова програма – це інструмент, що визначає конкретні дії та завдання, які мають бути виконані для впровадження антикризової стратегії. Антикризова програма містить розклад виконання заходів, відповідальних осіб і ресурси, необхідні для їх реалізації.

3. Антикризовий моніторинг – це інструмент, що включає систематичний аналіз економічної ситуації, щоб оперативно виявляти ознаки кризових явищ. Він базується на зборі та аналізі важливих економічних даних та інформації для вчасного реагування на потенційні загрози.

4. Антикризовий контролінг – це інструмент, що передбачає систематичний контроль за виконанням заходів антикризової програми. Він визначає відповідальних осіб і органи, які мають забезпечити виконання програми, та визначає механізми звітності та оцінки результатів.

5. Реінжиніринг – це інструмент, що передбачає перегляд і оптимізацію бізнес-процесів та структур управління з метою підвищення ефективності та зменшення витрат. В антикризовому контексті реінжиніринг може

використовуватися для адаптації організації до нових умов та забезпечення її стійкості.

Інструменти антикризового публічного управління в умовах кризових ситуацій можна також систематизувати наступним чином:

1. Адміністративні: ґрунтуються на використанні публічної влади і не потребують додаткових фінансових ресурсів. Прикладами є видача ліцензій для проведення певних видів діяльності та надання дозволів на використання публічних ресурсів для комерційних цілей.

2. Економічні: включають інструменти грошово-кредитної політики, такі як регулювання дисконтної ставки, установлення та зміна розмірів мінімальних резервів фінансових установ, операції публічних органів на ринку цінних паперів (включаючи емісію публічних зобов'язань та їхню торгівлю), а також податково-бюджетна політика.

Пряме господарське регулювання з боку держави відбувається через вплив на доходи і витрати центрального та місцевих бюджетів, що реалізується за допомогою податково-бюджетної політики. Для забезпечення фінансових ресурсів для оплати державних витрат використовуються податки, які, виконуючи свою регулюючу функцію, впливають на економічну діяльність суб'єктів господарювання. Переважно ефективність державного регулювання податків залежить від обраної податкової системи, рівнів податкових ставок та обсягу податкових пільг. Таким чином, завданням бюджетних органів є створення податкового механізму, що впливає на комерційну діяльність як юридичних, так і фізичних осіб. Одним з інструментів державного регулювання є також витрати з бюджету на господарські цілі. Це включає державні кредити, субсидії, гарантії, а також закупівлю товарів і послуг у приватному секторі.

Ці інструменти разом утворюють комплексний підхід до антикризового публічного управління в економічній сфері, спрямований на попередження, виявлення та подолання економічних криз і забезпечення сталого розвитку.

Слід зазначити, що публічне регулювання значно посилюється в періоди екстремального розвитку (від посилення публічного контролю над галузями і підприємствами в період кризи до централізованого адміністрування в сферах виробництва і розподілу продукції в період війни). Результативність антикризового управління формулюють виваженість напрацювання й систематичність втілення антикризової програми, доречність завдань та витрат, що пов'язані з її впровадженням. З-поміж найбільш загальних засад гарантування результативності зазначеної публічно-управлінської діяльності в Україні наступні:

– ситуаційне обґрунтування напрацювання, затвердження й впровадження стратегії антикризового управління, орієнтованої на ліквідацію кризової ситуації в розвитку об'єкта управління;

– скоординованість цілей та механізмів стратегічного і тактичного (оперативного) антикризового управління, змога відповідного корегування стратегії в разі зміни ситуації;

– конкретне визначення механізмів антикризового управління й порядку їх введення, змог вчасно окреслювати організаційні зміни в системі, в той же час прямуючи до досягнення кінцевої мети;

– якнайбільше застосування потенційних змог системи управління в ході впровадження антикризового управління;

– забезпечення ресурсами всіх стадій напрацювання й впровадження антикризового управління, відкритість доступу виконавців до відомостей, що мають зв'язок з реалізацією певних антикризових заходів.

Розрахунок макроекономічних показників відіграє ключову роль у ході дослідження ефективності інструментів та процедур антикризового публічного управління в економічній сфері України. Макроекономічні показники є важливим інструментом для оцінки стану економіки країни та виявлення ризиків та проблем, які можуть призвести до кризових ситуацій. Здійснимо аналіз основних показників. Зокрема, зведений бюджет України – комплекс всіх бюджетів, які містяться в складі бюджетної системи України.

Принципи формування бюджетної системи впорядковуються бюджетним законодавством та передусім залежать від її адміністративно-територіального поділу. До зведеного бюджету України належать державний бюджет України, бюджет АР Крим й місцеві бюджети (див. табл. 2.2).

Аналізуючи наведену таблицю з даними щодо фінансового стану України, варто зауважити, що загалом, у період з 2011 по 2022 роки доходи бюджету та видатки були відносно стабільними як в абсолютних значеннях, так і у відсотках до ВВП. Вони коливаються, але не показують явних тенденцій до різкого зростання або спаду. Найбільш помітний висновок може бути зроблений щодо кредитування. У 2022 році кредитування склало від'ємний показник, що означає, що Україна реалізувала бюджетний залишок, а не брала в борг. У попередні роки кредитування було позитивним, що свідчить про залежність від зовнішнього боргу та дефіциту бюджету.

Таблиця 2.2

Зведений бюджет України з 2011 по 2023 рр. (млн. грн.)

Рік	Доходи		Видатки		Кредиту-вання		Сальдо	
	% ВВП		% ВВП		% ВВП		(дефіцит бюджету)	% ВВП
2011	398553,6	30.27	416853,6	31.66	4757,9	0.36	-23057,9	-1.75%
2012	445525,3	31.62	492454,7	34.95	3856,3	0.27	-50785,7	-3.60%
2013	442788,7	30.43	505843,8	34.77	535,2	0.04	-63590,3	-4.37%
2014	456067,3	29.11	523125,7	33.39	4972,1	0.32	-72030,5	-4.60%
2015	652031,0	32.94	679871,4	34.35	3057,8	0.15	-30898,2	-1.56%
2016	782748,5	32.84	835589,8	35.06	1841,3	0.08	-54682,6	-2.29%
2017	1016788,3	34.09	1056759,9	35.43	2122,1	0.07	-42093,8	-1.41%
2018	1184278,1	33.28	1250173,6	35.13	1893,0	0.05	-67788,5	-1.90%
2019	1289779,8	32.45	1370113,0	34.47	3983,2	0.10	-84316,4	-2.12%
2020	1376661,6	32.82	1595289,7	38.04	5316,2	0.13	-223944,3	-5.34%
2021	1662242,7	30.45	1844377,7	33.78	4773,2	0.09	-186908,3	-3.42%
2022	2196273,3	42.31	3043499,1	58.63	-2397,9	-0.05	-844827,9	-16.27%
Абс. відх., +/-	1797720	12,04	2626646	26,97	-7155,8	-0,41	-821770	-0,1452

Джерело: розраховано на основі [52]

Сальдо бюджету від'ємне в більшості років, що свідчить про дефіцитний бюджет. У 2020 році видатки значно зросли, що пов'язано зі змінами в

економіці та соціальних програмах через пандемію COVID-19. Загалом, наведені дані демонструють, що фінансовий стан України піддається коливанням. Дефіцитний бюджет за попередні роки та підвищена залежність від кредитування залишають питання стосовно фінансової стійкості країни.

Валовий внутрішній продукт – макроекономічний показник, який визначає ринкову вартість усіх кінцевих товарів і послуг, що вироблені протягом року в усіх секторах економіки на території держави з метою споживання, експорту й нарощення, незважаючи на національну приналежність застосованих чинників виробництва (див. табл. 2.3). Аналізуючи наведені дані щодо номінального та реального ВВП України, можна зробити наступні висновки. Номінальний ВВП вказує на вартість всіх товарів і послуг в країні за фактичними цінами. За період з 2012 по 2022 роки номінальний ВВП зріс більш ніж в 3,78 рази (абсолютна зміна становить 3 782 139 мільйонів гривень).

Таблиця 2.3

Валовий внутрішній продукт України з 2012 по 2022 рр. (млн. грн.)

Рік	Номінальний ВВП (в фактичних цінах)	Реальний ВВП (в цінах попереднього року)	Різниця (реальний – номінальний)	
2012	1408889	1304064	-104825	-7.4%
2013	1454931	1410609	-44322	-3.0%
2014	1566728	1365123	-201605	-12.9%
2015	1979458	1430290	-549168	-27.7%
2016	2383182	2034430	-348752	-14.6%
2017	2982920	2445587	-537333	-18.0%
2018	3558706	3083409	-475297	-13.4%
2019	3974564	3675728	-298836	-7.5%
2020	4194102	3818456	-375646	-9.0%
2021	5459574	4363582	-1095992	-20.1%
2022	5191028	3865780	-1325248	-25.5%
Абс. відх., +/-	3782139	2561716	-1220423	-32,9%

Джерело: розраховано на основі [18]

Це свідчить про зростання обсягу економіки та інфляцію в країні. Реальний ВВП враховує інфляцію та вказує на зміни у виробництві та вартості товарів та послуг. Реальний ВВП також зріс протягом цього періоду, але на деяких етапах відбувалися спади. За цей період зростання реального ВВП було

незначним у порівнянні з номінальним ВВП. Різниця між номінальним та реальним ВВП є індикатором інфляції. Якщо реальний ВВП більший за номінальний, то це свідчить про інфляцію. Як видно з таблиці, різниця була від'ємною в більшості років, що свідчить про наявність хронічної інфляції в економіці. Зниження реального ВВП в певних роках (наприклад, у 2015, 2017 та 2022 роках) свідчить про значні економічні проблеми та кризові ситуації. Як бачимо, за останні 10 років Україна пережила значні зміни в економічному секторі, які відображаються у динаміці ВВП. Незважаючи на зростання номінального ВВП, країна стикається з викликами, такими як інфляція та економічні кризи.

Досліджуючи інформацію про структуру ВВП України відповідно до кінцевого використання, можливо спостерігати й рух співвідношення експорту та імпорту України впродовж останніх років (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зовнішньоторговельний баланс України з 2005 по 2022 (млн. грн.)

Номінальний ВВП за рік		експорт товарів та послуг		імпорт товарів та послуг		сальдо (експорт – імпорт)	
			% ВВП		% ВВП		% ВВП
2005	441452	227252	51.5	-223555	-50.6	3697	0.8
2006	544153	253707	46.6	-269200	-49.5	-15493	-2.8
2007	720731	323205	44.8	-364373	-50.6	-41168	-5.7
2008	948056	444859	46.9	-520588	-54.9	-75729	-8.0
2009	913345	423564	46.4	-438860	-48.0	-15296	-1.7
2010	1082569	549365	50.7	-580944	-53.7	-31579	-2.9
2011	1316600	707953	53.8	-779028	-59.2	-71075	-5.4
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-118047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
2020	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
2021	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1
2022	5191028	1840563	35.5	-2712325	-52.3	-871762	-16.8
Абс. відх., +/-	4749576	1613311	-16	-2488770	-1,7	-875459	-17,6

Джерело: розраховано на основі [43]

Вочевидь, разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8% ВВП. За останні роки, з 2014 по 2022 роки, обсяг експорту зріс, але імпорт також відзначився збільшенням. Сальдо торгівельного балансу залишається позитивним, але можна побачити, що різниця між експортом і імпортом зменшується. Абсолютні відхилення вказують на значущі зміни у торговому балансі, експорті і імпорті. Найбільше відхилення спостерігається в сальдо (різниця між експортом і імпортом), яке зменшилося на понад 875 мільярдів гривень або 17,6% протягом цього періоду.

Державний борг – комплексні боргові зобов'язання держави перед усіма кредиторами (юридичними й фізичними особами, іноземними державами, міжнародними організаціями та ін.). Державний борг утворюється із заборгованості центрального уряду, регіональних і місцевих органів влади та, крім того, боргів усіх корпорацій з державною участю, відповідно до частки держави в їхньому капіталі (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Державний та гарантований державою борг України з 2009 по 2023 рр. (млн. грн.)

Рік	загальний борг	зовнішній борг	внутрішній борг
на 31.12.2009	316 884,6	211 751,7	105 132,9
на 31.12.2010	432 235,4	276 745,6	155 489,8
на 31.12.2011	473 121,6	299 413,9	173 707,7
на 31.12.2012	515 510,6	308 999,8	206 510,7
на 31.12.2013	584 114,1	300 025,4	284 088,7
на 31.12.2014	1 100 564,0	611 697,1	488 866,9
на 31.12.2015	1 572 180,2	1 042 719,6	529 460,6
на 31.12.2016	1 929 758,7	1 240 028,7	689 730,0
на 31.12.2017	2 141 674,4	1 374 995,5	766 678,9
на 31.12.2018	2 168 627,1	1 397 217,8	771 409,3
на 31.12.2019	1 998 275,4	1 159 221,6	839 053,8
на 31.12.2020	2 551 935,6	1 518 934,8	1 033 000,8
на 31.12.2021	2 671 827,6	1 560 230,0	1 111 597,6
на 31.12.2022	4 071 683,1	2 610 945,6	1 460 737,5
на 31.07.2023	4 860 593,2	3 319 185,1	1 541 408,1
Абс. відх., +/-	4543708,6	3107433,4	1436275,2

Джерело: розраховано на основі [32]

Аналізуючи наведені дані про загальний, зовнішній та внутрішній борг України, можна зробити наступні спостереження. Загальний борг України

значно збільшився протягом цього періоду. За ці роки, від 2009 до 2023 року, загальний борг зріс на понад 4,54 трильйони гривень. Це відображає накопичення боргу як внутрішнього, так і зовнішнього. Зовнішній борг значно перевищує внутрішній борг країни. За цей період зовнішній борг збільшився на понад 3,1 трильйона гривень, тоді як внутрішній борг зріс на близько 1,43 трильйона гривень. Це вказує на те, що Україна активно брала кредити на зовнішньому ринку, щоб забезпечити фінансові потреби та інвестиції. За останні роки (з 2014 по 2022) спостерігається різке зростання загального боргу. Це пов'язано з подіями, такими як конфлікт на сході України, який у 2022 році переріс у повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, а також світова економічна нестабільність. Важливо відзначити, що станом на липень 2023 року загальний борг продовжує зростати. Борг є важливим фінансовим показником для будь-якої країни, і його зростання може мати вплив на економічну стабільність та здатність країни виконувати свої фінансові зобов'язання. Україна повинна ретельно керувати своїм боргом і шукати ефективні способи його оптимізації та зменшення.

Індекс інфляції, чи, що є також тим самим, індекс споживчих цін – це показник, який визначає зміни загального рівня цін на товари й послуги, купівлю котрих здійснює населення для невиробничого споживання (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2023 рр. (% до попер. місяця)

Рік	березень	червень	вересень	грудень	За рік
2000	102,0	103,7	102,6	101,6	125,8
2001	100,6	100,6	100,4	101,6	106,1
2002	99,3	98,2	100,2	101,4	99,4
2003	101,1	100,1	100,6	101,5	108,2
2004	100,4	100,7	101,3	102,4	112,3
2005	101,6	100,6	100,4	100,9	110,3
2006	99,7	100,1	102,0	100,9	111,6
2007	100,2	102,2	102,2	102,1	116,6
2008	103,8	100,8	101,1	102,1	122,3
2009	101,4	101,1	100,8	100,9	112,3
2010	100,9	99,6	102,9	100,8	109,1

2011	101,4	100,4	100,1	100,2	104,6
2012	100,3	99,7	100,1	100,2	99,8
2013	100,0	100,0	100,0	100,5	100,5
2014	102,2	101,0	102,9	103,0	124,9
2015	110,8	100,4	102,3	100,7	143,3
2016	101,0	99,8	101,8	100,9	112,4
2017	101,8	101,6	102,0	101,0	113,7
2018	101,1	100,0	101,9	100,8	109,8
2019	100,9	99,5	100,7	99,8	104,1
2020	100,8	100,2	100,5	100,9	105,0
2021	101,7	100,2	101,2	100,6	110,0
2022	104,5	103,1	101,9	100,7	126,6

Джерело: розраховано на основі [56]

Аналізуючи наведені дані, наведемо деякі висновки та спостереження. Протягом аналізованого періоду індекси споживчих цін коливалися. Є роки зі значним зростанням інфляції, такі як 2004, 2005, 2006, і 2007 роки, коли індекси перевищували 110% відносно попереднього місяця. Також є роки з меншим зростанням інфляції або навіть зі зменшенням цін, наприклад, 2002, 2009, і 2019 роки. Найвищі темпи інфляції були зафіксовані у 2008 році (122,3% річна інфляція) і 2015 році (143,3% річна інфляція). Ці роки були кризовими для економіки. Після 2015 року інфляція почала знижуватися, і в період з 2016 по 2019 роки вона залишалася на відносно низькому рівні порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про успішну антиінфляційну політику.

У 2020 році інфляція знову трохи зросла, але залишилася на відносно низькому рівні (105,0%). Проте у 2021 і 2022 роках інфляція знову зросла і становила вже 110,0% і 126,6%, відповідно. Це може свідчити про збільшення цін на товари та послуги в цей період. У 2022 році інфляція суттєво зросла до рівня 126,6%, що свідчить про серйозну економічну кризу та інфляційний тиск.

Ці дані є важливими для аналізу економічної ситуації в Україні і визначення антикризових заходів. Інфляція є одним із ключових макроекономічних показників, який впливає на життя громадян і стан економіки загалом, тому її динаміка має бути уважно вивчена і врахована при прийнятті рішень у галузі антикризового управління.

Девальвація – зменшення курсу національної валюти щодо інших валют (передусім до так званих «твердих валют»), чи до золота (див. табл. 2.7). На основі наведених даних, можемо зробити деякі висновки та спостереження. У період з 2007 по 2014 роки валютний курс гривні був відносно стабільним, з індексами, близькими до 100%. Це свідчить про те, що гривня зберігала свою вартість в цей період. У 2014 році стався різкий спад вартості гривні, що спричинився подіями, пов'язаними з анексією Криму та конфліктом на сході України.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця індексів девальвації гривні відносно долару США з 2007 по 2023 рр. (% до попер. місяця)

Рік	березень	червень	вересень	грудень	За рік
2007	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2008	100,0	99,9	100,3	112,0	152,5
2009	100,0	100,3	100,2	100,0	103,7
2010	99,2	99,8	100,3	100,3	99,7
2011	100,3	100,0	100,0	100,0	100,4
2012	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2013	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2014	113,4	99,2	98,8	104,7	197,3
2015	87,3	99,6	97,7	99,3	150,8
2016	96,8	98,8	99,4	104,4	112,2
2017	99,5	98,9	103,4	102,7	104,5
2018	98,1	100,8	100,1	98,1	99,3
2019	101,3	97,5	96,2	98,8	85,5
2020	112,4	99,3	102,7	99,2	119,4
2021	99,6	99,1	99,0	100,2	96,5
2022	100,0	100,0	100,0	100,0	134,1

Джерело: розраховано на основі [29]

Індекс девальвації у грудні 2014 року досяг 197,3%, що свідчить про значний валютний шок. Після 2014 року валютний курс гривні поступово стабілізувався. У наступні роки індекси зазвичай залишалися близькими до 100%, з деякими коливаннями, але без суттєвих валютних криз. На деяких етапах, наприклад, у 2015 і 2020 роках, була помітна волатильність валютного курсу зі значними коливаннями індексів. Крім того, у 2022 році індекс девальвації становив 134,1%, що свідчить про девальвацію гривні протягом цього року. Ці дані є важливими для оцінки стабільності валютного ринку в

Україні та можуть впливати на економічну ситуацію країни. Стабільність валютного курсу є важливою складовою макроекономічної стабільності, і вона може бути об'єктом управління в рамках антикризових заходів.

Рівень безробіття – кількісний показник, що окреслюється як відношення чисельності безробітних до загального числа економічно активних працездатних громадян держави (регіону, соціальної верстви) й обраховується у відсотках. Нижче подану інформацію про тільки на офіційному рівні зареєстрованих безробітних в Україні. (див. табл. 2.8). На основі наведених даних, можемо зробити наступні висновки. Відзначається загальне зменшення числа економічно активного населення і зайнятого населення протягом цього періоду. Загалом, з 2000 по 2021 рік, кількість економічно активного населення зменшилася на 4,5 мільйона осіб, а зайняте населення – на понад 3,5 мільйона осіб. Найвищий рівень безробіття був в 2009 році (9,6%), і після цього поступово зменшувався до 2019 року.

Таблиця 2.8

Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2021 рр. (кільк. населення в тис.)

Рік	Всього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
2000	48923,2	21150,7	18520,7	2630,0	12,4%	1178,7
2001	48457,1	20893,6	18453,3	2440,3	11,7%	1063,2
2002	48003,5	20669,5	18540,9	2128,6	10,3%	1028,1
2003	47622,4	20618,1	18624,1	1994,0	9,7%	1024,2
2004	47280,8	20582,5	18694,3	1888,2	9,2%	975,5
2005	46929,5	20481,7	18886,5	1595,2	7,8%	891,9
2006	46646,0	20545,9	19032,2	1513,7	7,4%	784,5
2007	46372,7	20606,2	19189,5	1416,7	6,9%	673,1
2008	46143,7	20675,7	19251,7	1424,0	6,9%	596,0
2009	45962,9	20321,6	18365,0	1956,6	9,6%	693,1
2010	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8%	452,1
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
2017	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
2018	42153,2	17296,2	15718,6	1577,6	9,1%	341,7

2019	41902,4	17381,8	15894,9	1486,9	8,6%	338,2
2020	41588,4	16917,8	15244,5	1673,3	9,9%	459,2
2021	41167,3	16666,8	14957,3	1709,5	10,3%	295,0
Абс. відх., +/-	-7755,9	-4483,9	-3563,4	-920,5	-0,021	-883,7

Джерело: розраховано на основі [142]

Проте від 2020 року рівень безробіття знову зросла та складала 10,3% у 2021 році. Кількість зареєстрованих безробітних також показує загальну тенденцію до зменшення. У 2000 році було зареєстровано понад 1178 тисяч безробітних, а в 2021 році – лише 295 тисяч. Кількість всього населення в Україні також зменшилася на понад 7,7 мільйона осіб протягом цього періоду, що пов'язано з демографічними процесами та міграцією населення. Загальна тенденція показує, що ринок праці в Україні відчував коливання та вплив різних економічних та соціальних факторів протягом цього періоду.

Окрему увагу приділимо аналізу економічної ситуації в умовах воєнного стану, що безперечно є основним каталізатором економічної кризи в Україні. Так, відповідно до опитування бізнесу, проведеного в липні Національним банком, «індекс очікувань ділової активності у липні 2023 року знизився нижче нейтрального рівня (50 пунктів) до 48.8 порівняно з 50.8 у червні. Підприємства промисловості після чотирьох місяців оптимістичних оцінок очікують погіршення своїх економічних результатів: секторальний індекс у липні становив 48.2 порівняно з 51.0 у червні» [140]. Респонденти дають прогноз про менші масштаби нових експортних замовлень та, крім того, знизили оцінки стосовно масштабів незакінченого виробництва (замовлень, які не виконані) й запасів сировини і матеріалів. Крім того, підприємства сфери послуг теж погіршили оцінки своїх економічних можливостей з-поміж інших сфер економіки з огляду на блокування «зернового коридору», збільшення вартості пального й зменшення попиту, зважаючи на малу платоспроможність громадян.

При цьому підприємства будівництва й торгівлі хоча й дали гірші оцінки в липні, однак загалом дали позитивну оцінку підсумкам своєї роботи.

Будівельники й надалі сподіваються на збільшення масштабів будівництва, нові замовлення та, крім того, закупівлі сировини та матеріалів, хоч і з істотно меншою швидкістю. Натомість респонденти з галузі торгівлі продовжують очікувати на збільшення об’ємів закупівлі товарів для продажу, швидше збільшення ціни товарів, що закуплені для продажу, та, крім того, на зменшення торговельної маржі.

Бізнес все більше віддає перевагу пасивному зберіганню коштів у строкових банківських вкладах, замість їх інвестування в нові робочі місця. Так, «в червні бізнес скоротив гривневі поточні рахунки на 13 млрд. грн., натомість його строкові рахунки зросли на 27 млрд. грн. В червні 2023 р. строкові депозити бізнесу майже зрівнялися з строковими депозитами населення (213 млрд. грн. проти 228 млрд. грн.), а в липні (з високою ймовірністю) їх перевищили. Загалом з червня 2022 р. строкові гривневі вклади бізнесу зросли втричі (на 141 млрд. грн.), тоді як поточні – лише на 13% (на 48 млрд. грн.). Середні процентні ставки нових строкових гривневих депозитів бізнесу в червні становили 14,5%, що вище за строкові пропозиції банків населенню (14,1%) і вище поточної інфляції (12,8%)» [140]. Цілком природно, що здійснюється вилучення коштів з реальної економіки та (значним чином) вони заморожуються у банківській системі. Основними наслідками такої ситуації можуть бути:

1. Бізнес активно скорочує свою економічну активність, що призводить до зменшення обсягу сплачених податків.
2. Населення втрачає робочі місця, що спричиняє зниження попиту на товари та послуги.
3. Уряд має недостатні податкові надходження та змушений брати на себе додаткові фінансові зобов'язання щодо соціальних виплат.
4. Внаслідок цих факторів економіка країни загалом знижує свою продуктивність, що призводить до сповільнення зростання ВВП.
5. Як результат, така ситуація сприяє подальшому розвитку інфляції через звуження сукупного попиту на ринку.

Монетарні умови вже знівелювали стимули банків (котрі практично не здійснюють кредитування економіки). Нині спотворюються стимули діяльності бізнесу (котрий незабаром забуде про інвестиції та триматиме гроші в строкових депозитах банків). Зрештою за це все платитиме державний бюджет. Тому що тільки в державного бюджету наразі є додаткові змоги (зовнішня допомога) для оплати колосальних процентних витрат.

Отже, головною складовою макрофінансової стабільності продовжують залишатися великі масштаби надходжень зовнішньої фінансової допомоги, які дають змогу покривати сталий подвійний дефіцит: дефіцит зовнішньої торгівлі й дефіцит державного бюджету. За 2022 р. «Україна отримала близько 32 млрд. дол. США міжнародної фінансової допомоги. У липні 2023 року до державного бюджету України надійшло 5.3 млрд дол. США зовнішнього фінансування. Очікується, що за підсумками 2023 р. міжнародна допомога сягне 42 млрд дол. США, а потреба на 2024 р. оцінюється в 37 млрд дол. США» [140]. Зважаючи на те, що необхідні відбудова й допомога великому числу громадян, потреби у зовнішньому фінансуванні на пільгових умовах будуть залишатися значними протягом декількох років, навіть після того, як закінчаться бойові дії. Більш тривалий термін війни ставитиме вимогу щодо напрацювання механізмів мінімум середньострокової підтримки України.

Варто зауважити, що «з початку військової агресії служба зайнятості здійснювала свою діяльність в умовах суттєвого скорочення попиту роботодавців на працівників через зниження економічної активності. При цьому зростання реєстрації безробітних в центрах зайнятості не було, адже значна частина громадян на початку війни не розірвала трудові відносини і повернулася до роботи після припинення активних бойових дій або на релоковані підприємства. Слід зазначити, що служба зайнятості може коментувати чисельність лише тих шукачів роботи, які звернулись до центрів зайнятості. У 2023 році статус безробітного мають 139 тис. осіб, що на 55% менше, ніж на початок повномасштабного вторгнення. З них – 100 тис. жінок та 39 тис. чоловіків. Якщо на початку 2022 року серед зареєстрованих

безробітних жінки становили половину безробітних, то на сьогодні – 72%» [33]. Усі безробітні, що зареєстровані, в тому числі й ті, котрі позбулися роботи уже в процесі війни, одержують допомогу з безробіття згідно з чинним законодавством. Обсяг і тривалість такої виплати перебуває в залежності від страхового стажу особи (як загального, так і отриманого впродовж 12 місяців, які передували реєстрації в центрі зайнятості), розміру заробітної плати, статті звільнення та ін. Допомога не може стати меншою мінімального розміру, котрий наразі є: 1800 гривень – для осіб, що застраховані, і 1000 гривень – для осіб, які незастраховані, чи тих, котрі протягом останніх 12 місяців, які передували реєстрації, мали страховий стаж менше семи місяців. Максимальний обсяг виплати допомоги з безробіття в обставинах воєнного стану не може бути більшим за мінімальну зарплату, котра в 2023 році складає 6700 гривень.

Для таких роботодавців, які працевлаштовують ВПО діють дві програми:

– «перша – протягом двох місяців з дня працевлаштування ВПО ми компенсуємо роботодавцю витрати на зарплату працівника в розмірі 6700 грн. З початку дії цієї програми працевлаштовано майже 21 тис. осіб. Найбільше ВПО отримали роботу у Дніпропетровській, Львівській, Полтавській областях та в Києві.

– друга розпочала свою дію цього року – в разі працевлаштування зареєстрованих безробітних з числа ВПО на 12 місяців роботодавцям сплачується компенсація протягом 6 місяців. Максимальний щомісячний розмір такої компенсації становить 13400 грн.» [33].

Крім того варто зазначити, що «до виконання суспільно корисних робіт в «Армії відновлення» долучились вже 11 тисяч безробітних з 14 регіонів України. Співвідношення між чоловіками та жінками становить 45% до 55%. Найбільша кількість з них мають вік від 45 до 55 років (34%)» [33]. Варто наголосити, що підбір безробітних з метою здійснення тих або інших видів робіт залежить якраз від особливостей робіт, оскільки це може бути й плетіння маскувальних сіток для потреб Збройних сил України, пакування гуманітарної

допомоги, організація та укріплення блок-постів чи підвальних приміщень під укриття, підготовка дров, залучення до облаштування й забезпечення функціонування «Пунктів незламності» та ін.

Відтак, зусилля уряду України у 2023 р. направлені на збереження економічної стабільності й допомогу в розвитку підприємництва навіть у важких умовах війни. Тривали заходи щодо залучення додаткового фінансування і підтримки зовнішньоекономічних зв'язків. У підсумку варто виділити такі інструменти та процедури, що сприяють зміцненню стійкості економіки в умовах війни:

1. Фінансова підтримка бізнесу. Так, «з початку дії урядової програми «єРобота» [46] майже за рік 4600 підприємців отримали гранти на 3 млрд. грн.. для започаткування й розвитку бізнесу. З моменту старту Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» [49] станом на 29 травня 2023 р. підприємці отримали від уповноважених банків 62 598 кредитів на загальну суму 201,45 млрд. грн., з яких 41 517 – від банків державного сектору економіки на загальну суму 87,63 млрд. грн.. За час дії воєнного стану в Україні укладено 27 776 кредитних договорів на загальну суму 111,8 млрд. грн. (у т. ч. банками державного сектору – 21 041 кредитний договір на суму 61 млрд. грн.), з яких: на інвестиційні цілі – 3,11 млрд. грн.; як антикризові кредити – 7,59 млрд. грн.; як рефінансування попередньо отриманих кредитів – 4,28 млрд. грн.; кредити для сільськогосподарських товаровиробників – 31,16 млрд. грн.; на антивоєнні цілі – 56,48 млрд. грн.» [57].

2. Підтримка інвестицій. Міністерство економіки України оголосило про запуск програми фінансування для інвесторів, яка передбачає надання страхового покриття від воєнних ризиків через співпрацю з різними установами, такими як Міжнародне агентство з гарантування інвестицій (MIGA) та Корпорація розвитку (DFC). Ця програма може покривати до 90% можливих збитків для інвесторів. Уряд та Верховна Рада України спільно працюють над створенням нових можливостей для інвесторів, що сприятимуть відбудові країни та відновленню стратегічних секторів економіки. Ці зусилля

включають у себе угоди щодо інвестиційних гарантій від G7 та Європейського Союзу, реформування податкової системи та створення правової бази для безпечного та прозорого ведення бізнесу.

3. Підтримка зовнішньоекономічної діяльності. Програма була впроваджена Міністерством економіки України разом з Експортно-кредитним агентством (ЕКА) у співпраці з українськими банками влітку 2022 року і представляє собою найбільш ефективний інструмент підтримки експортерів в умовах війни. Уже долучилися до цієї програми такі банки, як «Ощадбанк», «Укргазбанк», «Укрексімбанк», «ПриватБанк», «КредоБанк» і ПУМБ. Головною метою цієї програми є розширення присутності українських виробників і постачальників на світових ринках. Завдяки страхуванню ризиків банків, пов'язаних з наданням кредитів на зовнішньоекономічні контракти, банки можуть надавати кредити клієнтам-експортерам за спрощеними вимогами щодо застави. Клієнти мають можливість отримувати позики до 5 мільйонів гривень з терміном до одного року, використовуючи майнові права за експортним контрактом та поручителя від власника як заставу, при цьому користуючись пільговими відсотковими ставками в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9 %».

4. Спрощення юридичного оформлення. Розширення державних грантових програм свідчить про намір забезпечити додаткові фінансові можливості для бізнесу. Це може стимулювати розвиток підприємств, допомагати їм залучати нові ресурси та розширювати свої можливості. Створення нових підприємств і введення в обіг нових галузей виробництва має великий потенціал для диверсифікації економіки України та сприяє відновленню зростання в умовах війни.

5. Оподаткування та регуляторна політика. Заходи податкової політики були впроваджені з виразною метою зменшення фіскального тиску на бізнес та адміністративного навантаження як на підприємства, так і на державні податкові та митні органи. Проте, насправді перехід більшості підприємств на спрощену систему оподаткування, разом із значним зниженням інших

податків, призвів до значного скорочення надходжень до бюджету. Законодавці також звільнили платників 1 та 2 групи єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування від сплати податків і звільнили всіх платників податків від обов'язку сплачувати екологічний та земельний податки на об'єкти, які знаходяться в зоні бойових дій. Також була ухвалена нульова ставка акцизу та знижена ставка ПДВ на бензин з 20% до 7%. Платникам податків було також надано право декларувати податковий кредит на товари на підставі первинних (розрахункових) документів.

6. Заходи монетарної політики та фінансового сектору, валютні обмеження. Національний банк України призупинив усі операції з державним боргом, за винятком операцій, проводжених Міністерством фінансів та самим Національним банком, а також деяких інших операцій. Всі міжнародні платежі, включаючи імпортні операції та виплати дивідендів, були суворо обмежені, за винятком тих, на які отримано спеціальний дозвіл. Офіційний обмінний курс був встановлений на рівні 29,25 гривень за долар США відповідно до нового тимчасового законодавства, що діяло під час воєнного стану. Разом із суворим контролем операцій на поточному рахунку, операціями з капіталом та своєчасними валютними втручаннями це дозволило попередити паніку на готівковому валютному ринку. Для забезпечення ліквідності українських банків, Національний банк України надав їм безлімітні бланкові кредити рефінансування. Після завершення війни, проблеми, що стосуються банківського сектору, стануть одними з головних викликів для відновлення економіки та будуть також важливим питанням щодо юридичного оформлення збитків.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що раціональний вибір інструментів та процедур антикризового публічного управління в Україні є надзвичайно важливою складовою успішного подолання економічних криз і забезпечення стійкого економічного розвитку. Зараз Україна стикається з численними викликами, включаючи збільшення економічної нестабільності через війну та глобальні фінансові та економічні

турбулентності. У цьому контексті ретельно підібрані та ефективно впроваджені інструменти та процедури можуть відіграти ключову роль у забезпеченні сталого розвитку країни.

Важливість раціонального вибору інструментів полягає у тому, щоб вони були спрямовані на досягнення конкретних цілей антикризового управління. Наприклад, це може включати в себе стимулювання економічної активності, підтримку малих і середніх підприємств, забезпечення фінансової стабільності, зменшення безробіття та підтримку соціально вразливих груп населення. Ефективні інструменти повинні бути адаптовані до конкретних умов і потреб країни.

Паралельно з вибором інструментів, не менш важливим є раціональне використання процедур антикризового управління. Це означає розробку та впровадження чітких та ефективних правил, процедур та механізмів, які забезпечують прозорість, відповідальність та дотримання закону у всіх сферах діяльності. Публічні органи повинні забезпечити ефективний моніторинг та контроль за виконанням антикризових заходів, а також забезпечити взаємодію між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами.

Відтак, раціональний вибір інструментів та процедур антикризового публічного управління є важливою передумовою успішного подолання кризових ситуацій і забезпечення сталого розвитку України. Правильно підібрані заходи та їхнє компетентне використання можуть сприяти зміцненню економіки, залученню інвестицій, підвищенню довіри інвесторів та підтримці соціального добробуту населення.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення антикризового публічного управління в Україні та виявлено, що запровадження всіх положень Угоди про асоціацію в найближчому історичному майбутньому стане чинником активізації науково-прикладного напрацювання національних

моделей антикризового управління. Юридична наука й теорія державного управління в зазначеному аспекті повинні гарантувати ідейний зміст згаданого процесу, бути стимулом ефективного введення технологій антикризового управління, пришвидшити узгодження законодавства України та Євросоюзу в аспекті врегулювання ліквідації кризових явищ завдяки спільним зусиллям обох сторін з метою гарантування солідарних інтересів європейських народів жити в мирі та злагоді.

2. Досліджено інституційні механізми антикризового публічного управління в Україні, у результаті чого з'ясовано, що публічна влада функціонує у двох основних формах: державна влада та місцеве самоврядування. Відтак, суб'єкти антикризового публічного управління в Україні включають: центральні органи влади, регіональні органи влади, Національний банк України (НБУ), Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), інституції громадянського суспільства та ін. Ефективна взаємодія між усіма суб'єктами дозволяє спільно розробляти та впроваджувати стратегії та заходи, спрямовані на запобігання кризовим явищам, швидке реагування на них та ліквідацію наслідків. Крім того, вона сприяє розробці інноваційних рішень, забезпечує збалансований підхід до управління ризиками та розвитком економіки.

3. З'ясовано, що антикризове публічне управління в Україні ґрунтується на комплексі інструментів та процедур, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків економічних криз та надзвичайних ситуацій. Основними інструментами та процедурами антикризового управління в економічній сфері України є: стратегічне планування (розробка та впровадження стратегічних документів, таких як Програма економічних реформ, Стратегія сталого розвитку, які визначають основні напрямки розвитку економіки та соціальних сфер, і містять заходи для запобігання кризам та підтримки стійкого розвитку); фінансове регулювання (Національний банк України використовує інструменти монетарної політики,

такі як зміна процентних ставок, резервний вимір, регулювання грошового обігу тощо, для контролю і стабілізації фінансової системи); податкова та бюджетна політика (Міністерство фінансів впроваджує податкові та бюджетні заходи для забезпечення стабільності бюджету та стимулювання економічного розвитку); фінансова підтримка суб'єктів господарювання (держава надає фінансову допомогу та кредитну підтримку суб'єктам господарювання, особливо в умовах кризи); регулювання зовнішньоекономічних відносин (Міністерство економіки співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами для регулювання зовнішньоекономічних відносин, привертання інвестицій та забезпечення зовнішньої фінансової підтримки); соціальна політика (впровадження соціальних програм, які спрямовані на підтримку населення, зокрема, під час кризових ситуацій, а саме: надання соціальних виплат, безробітним, підтримка вразливих груп тощо); публічна регуляторна політика (запровадження реформ та вдосконалення законодавства для сприяння підприємництву та ефективному функціонуванню бізнесу). Ці інструменти та процедури спільно допомагають українській державі попереджати, подолати та адаптуватися до економічних криз та надзвичайних ситуацій, забезпечуючи стабільність та стійкий розвиток економіки країни. При цьому, спеціальними інструментами антикризового публічного управління в економічній сфері є: антикризова стратегія, антикризова програма, антикризовий моніторинг, антикризовий контролінг, реінжиніринг.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

3.1. Обґрунтування зарубіжного досвіду антикризового публічного управління у економічній сфері

Сучасне суспільство весь час намагається покращити рівень і умови життя. Під час кризового періоду гарантувати стабільний економічний розвиток країни можна тільки завдяки напрацюванню і введенню антикризових заходів. Головне значення в напрацюванні антикризової політики мусять мати уряд та центральний банк; втілення антикризових заходів на практиці значним чином залежить від того, чи існує консенсус між політичними силами й гілками влади. При кризі держава старається додержуватися здійснення таких заходів, що забезпечують соціальну сталість у соціумі: по-перше, якнайбільше зберегти та покращити купівельну спроможність громадян, таким чином підтримуючи внутрішнього виробника; по-друге, забезпечувати умови для того, щоб зберегти робочі місця за допомогою розвитку важливих для суспільства робіт – передусім будівництва доріг, житла, оскільки, приміром, одне робоче місце в будівництві формує п’ять в суміжних сферах; по-третє, вводити пільги для малого й середнього бізнесу. Щоб повністю розв’язати проблематику виходу держави з кризи, спектр питань, які необхідно розв’язати державі, є суттєво більшим.

Вимоги сьогодення ставлять вимогу щодо інтеграції до сучасного світового політичного й економічного простору. Скеровуючи намагання в цьому напрямку, перед Україною постали проблеми, що мають зв'язок із кризовими явищами, які характерні державам, що провадять діяльність в межах ринкової моделі розвитку. Зазначені держави володіють великим багаторічним досвідом антикризового управління у важких умовах, усунення

кризових явищ і формування механізмів превентивного запобігання й захисту від їх ефектів.

Можливо виокремити такі чинники, які мали вплив на своєрідність антикризового публічного управління економіки в різних державах: «причини економічної кризи в реальному секторі економіки, розмір реального сектора економіки, розвиток інститутів публічної влади, ступінь впливу кризи на реальний сектор економіки, темпи економічного зростання передкризового розвитку, наявність ресурсів в економіки для реалізації антикризової політики» [112].

Загалом, напрямки антикризового управління, як правило, залежать від того, які з секторів економіки є провідними в країні. Так, «в Японії і Німеччині в економіці країн вагому роль відіграють банки, тому акцент було зроблено саме на підтримку банківської системи; в США та Великобританії – важливий фінансовий ринок і відповідно держави цих країн розробляли антикризові заходи щодо стабілізації фінансової системи. У Франції, в період реформ Ш. де Голля, проведено реструктуризацію управлінської системи на основі прозорості, справедливості та конкурентного відбору, відповідно до професійних якостей. Ми вважаємо, що цей підхід актуальний і для України. До провідних антикризових напрямків публічного управління розвинутих країн, які були застосовані в період світових економічних криз, відносимо: економічні, фінансові, підприємницькі, соціальні, управлінські та екологічні підходи» [4, с. 16]. Варто зауважити, що «однією з основних антикризових стратегій урядів багатьох країн став фактично викуп акцій фінансових установ державою. Такі схеми застосовувались з метою допомоги найбільшим фінансовим установам країни, банкрутство яких загрожувало б фінансовій стійкості інших підприємств як фінансового, так і реального сектора, а також домогосподарств. Механізм і вимоги до участі в таких програмах різняться залежно від країн. Наприклад, у Японії банк, акції якого викуповуються державою, має брати активну участь у кредитуванні реального сектора. У Великобританії держава бере участь у капіталі банку, надаючи фінансову

допомогу банківським установам на комерційній основі, проте передбачено, що такі заходи є тимчасовими» [187, с. 12]. Це пов'язано з тим, що в антикризовому управлінні вкрай важливу роль відіграють правдиві відомості про справжню ситуацію в економіці, що визначається цілою низкою показників. Так, «для оцінки економічного стану країни використовують значення валового внутрішнього продукту (ВВП), яке визначає вартість випущених товарів і послуг окремо взятим державою. За даними Міжнародного валютного фонду протягом останніх років до десятки країн з найбільшим ВВП відносяться: США, Китай, Японія, Німеччина, Великобританія, Франція, Індія, Італія, Бразилія і Канада» [203].

До головних галузей, де застосовується антикризова політика урядів іноземних держав, зараховують грошово-кредитну політику, сприяння реальному сектору економіки й банківської системи, бюджетно-податкову політику та ін. В кожній державі напрацьовується власний оптимальний перелік антикризових інструментів і механізми їх застосування, які відрізняються за обсягами, головними завданнями, цілеспрямованістю й ранжуванням. Значний перелік інструментів оздоровлення банківського сектора можливо класифікувати за трьома категоріями, а саме на фінансові, операційні й структурні.

1. «Фінансові інструменти (надання кредитів центральним банком, зниження норм обов'язкового резервування, регулювання облікової ставки, реструктуризація податкових зобов'язань банку, надання гарантій уряду за депозитними вкладами) призначені для вирішення поточних проблем фінансового забезпечення банківських установ.

2. Операційні інструменти (реструктуризація короткострокових кредитів банку, використання облігаційних інструментів) застосовуються з метою поліпшення управління банківською діяльністю в умовах кризи.

3. Структурні інструменти (закриття або скорочення неприбуткових філій, відмова від паралельних напрямів бізнесу, посилення конкурентних переваг банку, ліквідація, злиття, реорганізація банку) покликані вирішувати

проблеми на рівні банківського сектору шляхом упровадження і застосування принципів конкуренції та забезпечення стійкості банківської системи» [162, с. 20].

Застосування всього переліку фінансових інструментів антикризового управління властиве для системних криз, за яких приходиться розв'язувати проблеми ліквідності не тільки певних банків, а й загалом всієї банківської системи. За таких умов регулювання націлюється на покращення якості банківських активів, зростання капіталу, іншими словами, на відновлення й покращення платоспроможності банківських установ. Базуючись на аналізі публічного антикризового регулювання банківського сектору різних світових держав, можливо виокремити основні антикризові заходи, котрі найбільш часто використовують у світовій практиці:

– «створення спеціальних фондів;

– зниження центральними банками облікової ставки;

– розширення переліку активів, що приймаються центральними банками як застава за кредит;

– зниження нормативів мінімальних резервних вимог для комерційних банків;

– збільшення розміру публічних гарантій на банківські вклади;

– запровадження тимчасових адміністрацій і кураторів центробанків у банківських установах;

– гарантування міжбанківських кредитів, позичок для малого та середнього бізнесу, підтримки компаній, які не в змозі залучити необхідне фінансування через проблеми в банківському секторі;

– запровадження нових програм кредитування;

– націоналізація компаній;

– субсидування банкам відсоткових ставок за кредитами, наданими населенню для придбання нових товарів;

– відокремлення «поганих» банківських активів від «хороших» шляхом створення спеціальних установ;

– підвищення фінансової дисципліни тощо» [9, с. 5-6].

Крім того, «на сучасному етапі антикризове регулювання передбачає використання адміністративних та економічних методів. Адміністративні методи передбачають законодавчий вплив на бюджетно-фінансову політику, а саме: формування законодавчої бази, контроль над діяльністю господарюючих суб'єктів та застосування низки санкцій. Економічні ж методи реалізуються за допомогою використання ринкових інструментів регулювання суб'єктів господарської діяльності, податкової та грошово-кредитної політики, валютного контролю та впливу на відносини власності. Використання даних методів залежить від фази економічного циклу та швидкості переходу до пожвавлення та підйому» [205]. Головними інструментами, через котрі втілюється антикризове регулювання, є «операції на відкритих ринках (купівля-продаж цінних паперів центральними банками та комерційними банками), процентні ставки та норми обов'язкових резервів» [20, с. 61].

В багатьох аспектах варіативність інструментів антикризового регулювання залежить від стану економіки, від кон'юнктури міжнародних ринків, ефектів зовнішньоекономічної діяльності й решти чинників розвитку країни. Досвід іноземних держав в багатьох питаннях вважається для України показовим – як для країни, що теж потрапила в кризове становище. Тому зважання на вектори антикризового регулювання іноземних держав у перспективі дозволить гарантувати формування основоположних принципів відновлення економічного розвитку й фінансової стабільності. В державах, що мають розвинену ринкову економіку, нагромаджено великий досвід як запобігання, так і ліквідації кризових ситуацій на макро- та мікрорівнях. Безперечно, умови утворення, розвитку різних видів криз в Україні й інших державах неоднакові. Зазначена обставина не мінімізує потребу ретельного розгляду досвіду та виваженого, творчого підходу до його використання під час антикризового управління. Розглянемо деякі приклади більш детально.

Перший раз антикризове регулювання на публічному рівні застосували в Сполучених Штатах Америки, коли тривала Велика депресія 1930 років. Загальновідомо, що «світова економічна криза 1929–1933 рр. стала найпотужнішою за своїми наслідками для світового господарства. Наприклад, сукупний обсяг промислового виробництва капіталістичного світу скоротився на 46%, виплавка сталі та чавуну зменшилася на 62%, видобуток вугілля на 31%, зовнішньоторговельний оборот на 67%. При цьому кількість безробітних становила 26 млн осіб або 1/4 всіх зайнятих громадян. Водночас реальні прибутки зменшилися на 58%, а вартість цінних паперів на біржах «впала» на 60–75%» [103]. Так, в США механізм публічного регулювання пройшов декілька етапів. На початку 70-х років XX століття у режимі жорсткого адміністративного регулювання перебувала значна кількість галузей. Важливим інструментом публічного регулювання ринку стало програмування економіки, яке охопило розробку як загальнонаціональних, так і регіональних програм. У 1980-ті роки США відмовились від традиційної системи регулювання, що ґрунтувалась на кейнсіанській моделі, і замінили її системою, заснованою на політиці монетаризму. Тут держава регулює відносини сторін, забезпечує їхню свободу, стимулює ділову активність [148, с. 316]. Один із важливих напрямків покращення системи антикризового публічного регулювання в Сполучених Штатах Америки полягає в узгодженні зусиль різних публічних структур у розробці та впровадженні економічної політики. Для втілення цього підходу була створена Президентська Рада з Управління, основними аспектами її роботи є:

1. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами.
2. Оптимізація інструментів і процедур.
3. Координація діяльності генеральних інспекторів.
4. Об'єднання зусиль різних відомств з метою зменшення кількості злочинів та інших завдань.

Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності публічного регулювання і покращення відповідності до потреб економіки в умовах кризи.

Антикризове публічне регулювання економіки США основується на наступних принципах:

– «підприємницька діяльність доступна кожному громадянину;

– можливість безперешкодного переміщення фінансових і матеріальних ресурсів з одного сектора економіки в інший;

– стабілізація фінансової системи та дозвіл на вивіз капіталу» [143, с. 9].

У Сполучених Штатах Америки основними методами публічного регулювання економіки в умовах кризи є наступні:

1. Стимулювання підприємницької активності суб'єктів господарської діяльності.

2. Заснована на принципах «дозволів» економіка, яка включає спрощену систему оподаткування.

3. Суворий контроль над діяльністю монополій на внутрішньому ринку і підтримка створення монополій за кордоном. За границею діяльність монополій розглядається як можливість забезпечення економічного зростання.

4. Створення і нагляд за рівними умовами конкуренції.

5. Використання індикативного планування.

6. Експорт капіталу в інші країни.

Один із заходів антикризової політики – це публічне кредитування й безпосередня фінансова підтримка реального сектора. Зазвичай, публічні кредити надають певним компаніям в обмін на реалізацію відповідних умов, котрі повинні допомогти зберегти рівень виробництва й зайнятості в зазначених компаніях. Найактивніше такий механізм використовують в США з метою сприяння автомобілебудуванню і літакобудуванню, зважаючи на істотну значущість зазначених сфер для економік названих держав. До умов надання кредитів належать збереження робочих місць та виробництва на внутрішньому рівні держави, здійснення реструктуризації компаній, здійснення передачі частини акцій державі, обмеження на виплату бонусів топ-менеджменту компаній, обмеження на виплату дивідендів, чи незмога списати борг перед державою у випадку банкрутства.

Крім того, як відомо «США реалізують політику антикризового управління через вдосконалення законодавства в галузі зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, розробку регіональних структурних програм тощо. У законодавстві США зазначено, що ефективні заходи уряду повинні містити спеціально розроблені програми зі зниження високого рівня безробіття, зі зменшення безробіття серед окремих груп працівників; посилення ролі експорту і поліпшення міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарських та промислових товарів, а також автомобілебудування» [171, с. 43]. У процесі реалізації програм передбачені:

– «прискорення фінансування державою будівельних робіт;
– збільшення зайнятості в публічному секторі;
– наростання розмірів і тривалості страхових виплат з безробіття;
– професійне навчання в приватному і публічному секторах;
– забезпечення молоді робочими місцями;
- виконання заходів, націлених на створення робочих місць у галузях, що мають пріоритетне значення для країни» [171, с. 43].

В США на законодавчому рівні встановлена антициклічна політика щодо питань зайнятості. Під час впровадження названої програми заплановане пришвидшення фінансування державою будівельних робіт, зростання зайнятості в державній сфері, зростання обсягів та тривалості страхових виплат з безробіття, професійне навчання в приватному і публічному секторах, надання молодим людям робочих місць та забезпечення їх програмами розвитку, орієнтованими на організацію робочих місць в сферах, які відіграють головну роль для держави. Важлива проблема – це забезпечення роботою молоді, котра вимагає вирішення наступних завдань: напрацювання практичних методів суміщення роботи з професійним навчанням, заохочення до приватного підприємництва, практики одержання професійної освіти, не відриваючись від виробництва.

Налагодження системи міжбюджетних відносин США – зразок децентралізованої моделі федералізму. Щоб ліквідувати наявні горизонтальні

диспропорції, застосовують переважно цільові бюджетні гранти, які надаються прямо незаможним верствам громадян згідно із затвердженими ЦРП.

Ще один, не менш вагомий, напрямок покращення антикризового публічного управління в США – координація зусиль різних публічних відомств стосовно напрацювання й реалізації економічної політики. Щоб втілювати означений напрямок, з 1984 року провадить діяльність Президентська рада з удосконалення управління, головними векторами функціонування якої є:

– «удосконалення управління фінансовими ресурсами;

– оптимізація управлінських інструментів і процедур;

– координація діяльності генеральних інспекторів;

– координація зусиль різних відомств щодо скорочення числа злочинів тощо» [171, с. 43].

Варто зауважити, що «в умовах економічної нестабільності, спаду економіки або кризи уряд США намагається змінити ситуацію шляхом посилення публічного втручання в економіку. Це не притаманно країні в звичайних умовах господарювання, оскільки, зазвичай публічна політика спрямована лише на широку публічну підтримку приватного підприємництва і ринку» [171, с. 43]. Втручання в економіку зумовлює зростання публічних втрат та збільшення частки ВНП, що перерозподіляється через бюджет. Безперечно, подібна концепція зумовлює зростання витрат на управління економікою, супроводжується формуванням дефіциту бюджету, а також публічного боргу. Проте уряд вживає такі антикризові заходи тільки в крайньому разі.

Також в межах антикризової політики США застосовували інструмент регулювання обмінного курсу долара. А саме здійснювали обмеження збільшення курсу національної валюти через заохочення до експорту й стримування інфляції.

Використання механізму антикризового публічного управління в екстремальних періодах розвитку може стати позитивним досвідом для України. Цей підхід передбачає зміцнення публічного контролю над галузями

та підприємствами під час кризових ситуацій, спрямоване на централізоване керівництво в галузях виробництва і розподілу продукції.

Країна, що володіє давніми традиціями втручання в економіку, - це Японія. Досвід Японії є цікавим з огляду на наявність доволі жорсткої вертикальної системи взаємовідносин між центральною владою та місцевим управлінням, включно з економічним сектором. Складність зазначеної системи зводиться до того, що в ній співіснують різноаспектні формальні та неформальні, горизонтальні та вертикальні зв'язки (приміром, через національні асоціації голів місцевої влади, котрі сформували з метою покращення горизонтальних зв'язків, проте одночасно виявилися провідниками урядової політики).

Основними векторами її економічної політики є стабілізація, перерозподіл доходу, забезпечення суспільних товарів і виправлення недоліків ринку. Щоб стабілізувати економіку, держава розробляє плани та прогнози. Промислову політику втілює Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості. Варто зауважити, що Японії властивий доволі результативний процес приватизації публічних неплатоспроможних підприємств, котрі оновлюються оптимізуються та послідовно виходять на прибутковий рівень діяльності. Якраз завдяки цьому вдається результативно впроваджувати антикризові заходи. Основні напрямки антикризової політики Японії:

– «зменшення центральним банком рефінансування відсоткової ставки;

– сприяння реструктуризації іпотечних кредитів;

– викуп акцій фінансових установ державою;

– збільшення публічної частки у статутному капіталі фінансових установ, які спеціалізуються на підтримці сільського господарства та експортних операціях;

– зниження податку на прибуток підприємств та виплат на соціальне страхування працівників;

– надання розстрочки податкової заборгованості;

– розвиток торговельного фінансування» [87].

Японський уряд встановив наступні головні цілі та заходи антикризової політики:

– «розроблення профілактичних заходів проти розповсюдження інфекції та посилення можливості лікування (витрати 0,5% від ВВП);

– захист сфери зайнятості та бізнесу (15,1% від ВВП);

– відновлення економічної активності (1,6% ВВП);

– відновлення стійкої економічної структури (3% ВВП) та підвищення готовності до майбутнього (0,3% ВВП)» [150].

Урядом було збільшено перелік кредитних послуг (без відсотків і застави) передусім для мікро-, малого й середнього бізнесу, потерпілих від COVID-19, через Японську фінансову корпорацію й інші установи.

Викликає зацікавлення досвід держав Європейського Союзу, де функціонує розширена система дотацій та публічні фінанси нерідко перерозподіляються між сферами, що, як вважає публічна влада, відіграють головну роль. Загалом досвід держав Європейського Союзу (ЄС) свідчить, що регіональна політика в зазначених державах майже орієнтована на формування умов, які дають змогу регіонам повною мірою втілювати існуючі в них можливості стимулювання та зростання їхнього внеску в зростання національної економіки. Дедалі більше в Європейському Союзі поширюється спільне фінансування слаборозвинених районів для їхнього зростання. В кожній державі світу за час існування неодмінно утворювалися кризові явища. Таким чином, «напрацьовані різні індивідуальні підходи до їх подолання. У випадку Європейського Союзу уряди країн зазвичай намагаються швидко реагувати й упроваджувати певні заходи, наприклад переглядається і вдосконалюється банківська система та податкове законодавство, скорочуються імпорт та соціальні виплати населенню, проводиться контроль над рівнем інфляції, формуються резервні фонди, приділяється значна увага сфері туризму та інноваційній сфері» [104]. Крім того, в державах

Європейського Союзу вкрай розповсюджена практика публічних дотацій в найважливіші сектори економіки.

Для протидії кризовим явищам, Європейський Союз вживає ряд заходів, що свідчать про наявність системної антикризової стратегії:

1. Реформування фінансової системи. Створення стабільного фінансового ринку в Європі, спрямованого на забезпечення доступу до іпотечних кредитів, пенсійних виплат і позик.

2. Підтримка пріоритетних галузей економіки. Основним завданням є спільні ініціативи щодо інвестування в відкриті ринки на довгостроковий період.

3. Збереження належного рівня зайнятості. Політика спрямована на підтримку зайнятості та розвиток робочих місць.

4. Сприяння стабілізації глобальної економіки. Заходи включають в себе публічні витрати і заходи для стимулювання економіки, зокрема, посилення правового регулювання та посилення нагляду над фінансовим сектором.

Головні фіскальні заходи Європейського Союзу з метою ліквідації поточної кризи передбачають:

– «створення в бюджеті ЄС інвестиційної ініціативи питань реагування на пандемію для підтримки публічних інвестицій для лікарень, малих і середніх підприємств, ринків праці та регіонів, що найбільше піддаються стресу;

– розширення сфери використання Фонду солідарності ЄС та спрямування 1 млрд. євро з бюджету ЄС як гарантії Європейського інвестиційного фонду для стимулювання банків із метою забезпечення ліквідності;

– надання кредитних відпусток боржникам тощо» [150, с. 26].

Показовим вважається досвід Великобританії та Франції. Названі держави є представниками двох моделей антикризового регулювання економіки, а саме англійської та континентальної.

Англійська модель властива Великій Британії та відзначається невеликою часткою публічного сектора в економіці, потужним ринковим регулятором та ліберальними підходами в соціальній галузі. Протягом останніх років економічна політика Великої Британії, зважаючи на світову кризу, пережила серйозні зміни. Значення держави істотно зросло. Вона допомагає насамперед фінансовій сфері, що для економіки вважається головним. З-поміж решти антикризових заходів уряду можна назвати регулювання й стимулювання розвитку промислової галузі.

Континентальна модель властива для Франції та, крім того, для таких високорозвинених європейських держав як Італія, Німеччина, Швеція. Вона різниться активною участю в економіці й спрямованою в соціальному аспекті ринковою політикою. З 2008 р. уряд Франції став покращувати сприяння промисловості держави. Головне фінансове сприяння у формі бюджетних трансферів, пільгових кредитів, публічних банківських гарантій, політики зосередилося на головних секторах економіки (авіабудуванні, автомобільній промисловості). За рахунок бюджету Франції вдалося погасити борги, включно з податковими, пріоритетних для економіки підприємств. Також до ради директорів великих корпорацій ввели представників держави.

Німеччина вже багато років займає перше місце серед країн Євросоюзу за розвитком економіки та провідне серед держав світу. Економічні реформи країни, яка програла у другій світовій війні, були запропоновані Л. Ерхардом. Вони проводились беззаперечно і послідовно. В результаті їх успішного впровадження виникло так зване «німецьке диво». Фінансовою підтримкою для економічних реформ була допомога США (3,12 млрд. дол.), що була надана відповідно до плану Маршалла [183]. Також відбулось об’єднання трьох окупаційних зон (американської, англійської і французької) в єдину країну – Федеративну республіку Німеччину з переданням управління економікою німецькій стороні, а також проводилась допомога при розробці реформаторських проектів [183]. Потім було реалізовано податкову реформу, децентралізацію і деадміністрування в секторі регулювання економіки.

Особливостями економічних повоєнних реформ стало зважання на регіональні характерні ознаки держави. Цьому сприяло здійснення детального розподілу обов'язків між районними, федеральними та муніципальними структурами.

Зауважимо, що «головними рисами антикризового регулювання економіки у Німеччині є:

– дотримання основної ідеї ринкової економіки – приватна власність, вільні конкуренція і ціноутворення забезпечують оптимальне використовування виробничих ресурсів та задоволення потреб населення;

– необхідність активної ролі держави, яка, надаючи громадянам основні свободи, бере на себе відповідальність за організацію грошового обігу, боротьбу з економічними кризами, забезпечення соціальної справедливості, створення рівних умов для конкуренції і недопущення монополізації економіки» [148].

Показовою для України вважається реалізація економічних реформ в Польщі. Так, «були вжиті жорсткі заходи в галузі грошового регулювання. Структурна перебудова стосувалася трьох основних процесів: лібералізації; розширення приватного сектора; формування інститутів ринкової економіки та розвитку інфраструктури. Одним зі стабілізаційних заходів запобігання кризі стала політика відсоткових ставок відповідно до «Плану економічного відновлення «, у якому були визначені завдання посилити координацію дій з іншими державами та перейти до стадії економічного піднесення. Документ містить програму реформування фінансового сектору, напрямки залучення інвестицій і створення нових робочих місць» [160, с. 217].

Таким чином, слід наголосити, що зростання антикризових управлінських рішень на макро- або мезорівні потрібно досліджувати як єдиний комплекс дій органів самоврядування, які повинні основуватися на аналізі економіки й соціальної галузі територій, зважанні на екологічні ефекти і визначенні несприятливих факторів і методів їх ліквідації та усунення кризових явищ. Значущими його особливостями повинні бути

підконтрольність, наближення до громади, прозорість, відкритість та результативність.

Розробка й реальні заходи розвинених держав, які зуміли втілити антикризові заходи й одержати вдалі результати, дають змогу виокремити головні стадії їх реалізації, а саме початкову, регуляторну й стадію структуризації (рис. 3.1).

На початковому етапі усунення кризових явищ майже всі держави використовували адміністративні заходи, що передбачали жорсткі критерії управління (здійснення економії на всіх ланках керування, вмотивування ринкового економічного механізму, зростання контролю з боку держави та ін.).

Наступною стадією ліквідації кризи стали регуляторні заходи, що мали зв'язок із покращенням національної політики, через посилення й корегування наявних кроків (оновлення економіки, здійснення реформ у галузях, введення комплексної стратегії розвитку; податкова, соціальна, екологічна, пенсійна й інші реформи та ін.).

Під час етапу структуризації здійснювався пошук заходів співробітництва на макро- і мезорівнях; було утворено територіальні об’єднання, котрим забезпечено фінансову й управлінську самостійність (стратегічне планування, середньо- та довгострокове прогнозування, зростання внутрішнього ринку, децентралізація публічного управління, стимулювання інвестиційної діяльності тощо).

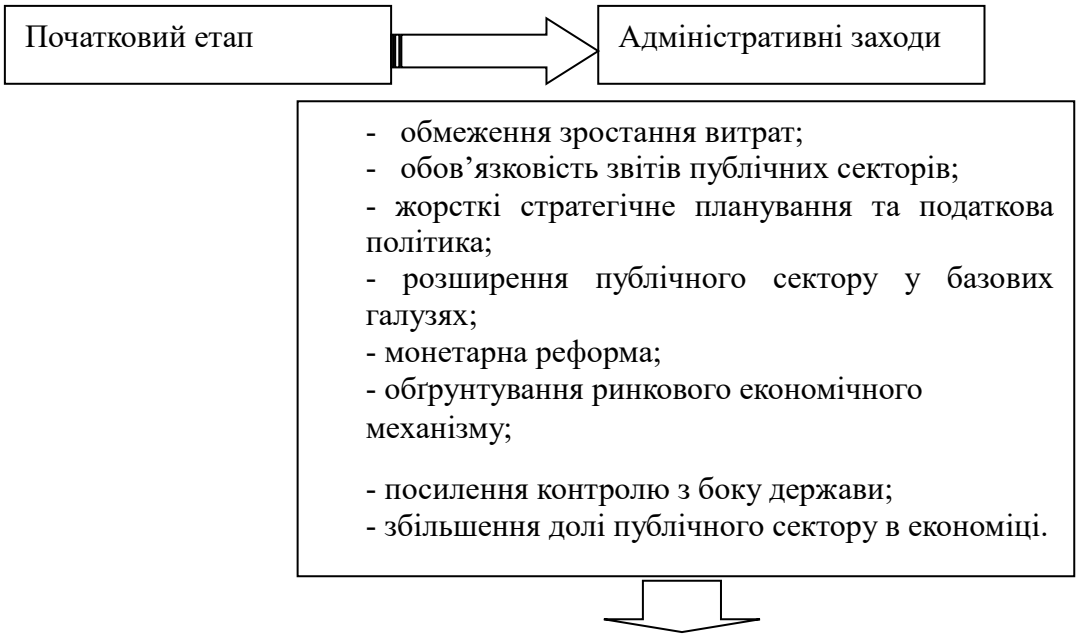

Рис. 3.1. Основні етапи впровадження антикризових заходів за кордоном

Джерело: розроблено за матеріалами [4].

Підсумовуючи всі вищезазначені аспекти, можемо сформулювати наступні висновки:

1. Країни з розвинутою економікою накопичили значний досвід у запобіганні та подоланні економічних криз на різних рівнях. Антикризове публічне управління приймає різні форми в різних країнах і, в основному, включає в себе вдосконалення законодавства щодо зайнятості населення, розробку економічної політики та посилення публічного втручання в економіку.

2. Антикризове управління в різних країнах спрямоване на підтримку конкретних підприємств і галузей. Наприклад, програма антикризового управління Європейського Союзу акцентує увагу на розвитку

машинобудування, залученні інвестицій у економіку та забезпеченні зайнятості. США реалізують національні програми розвитку, спрямовані на створення робочих місць, розвиток підприємницького сектору та автомобільної промисловості. Досвід Японії вказує на важливість промислової політики ведучих галузей економіки. Країни Скандинавії акцентують увагу на ринку праці, освіті, охороні здоров'я та пенсійному забезпеченні.

3. У постсоціалістичних країнах для залучення інноваційних структур, підвищення конкурентоспроможності та виходу з кризи використовують програми приватизації з врахуванням своїх особливостей. Досвід Польщі в публічному регулюванні має важливе значення для України, особливо у контексті співпраці з Європейським Союзом та реалізації угоди про вільну торгівлю, збільшення експорту товарів та послуг і поліпшення його структури.

4. У виконанні антикризового управління економікою слід брати на увагу міжнародний досвід та враховувати заходи, які сприяли виходу економік провідних і постсоціалістичних країн із кризи. Важливо використовувати механізми впровадження антикризових заходів, що дозволять не тільки ефективно реагувати на кризові ситуації, але й запобігати їх появі та поглибленню, з урахуванням національних особливостей.

Досвід іноземних держав у багатьох аспектах показовий для України як для держави, яка потрапила в кризове становище. Застосування векторів антикризового регулювання інших держав у перспективі дозволить державі гарантувати формування основоположних засад економічного розвитку та фінансової стабільності.

Варто зауважити, що сьогодні «значно зростає роль інтегративних об’єднань у формуванні механізмів антикризового публічного управління в сучасних умовах. Одним із напрямів антикризового управління державою є вихід на інноваційний тип розвитку шляхом створення державою механізмів цільової інтеграції у наднаціональні об’єднання, що дає змогу сформувати загальне цілепокладання, стратегічне планування, прогнозування.» [144, с. 117]. Є дуже багато перепон соціально-економічного розвитку, усунення

котрих є головною метою формування таких інтегративних структур між державами для безболісного виходу на інноваційний напрям розвитку. Розглядаючи можливості участі України в таких надпублічних об'єднаннях, що дозволяють мати загальний ринок продукції, трудового потенціалу, інтелектуальних ресурсів, слід наголосити, що торговельні об'єднання (Європейський Союз, Світова організація торгівлі, Митний союз й інші) є тільки інструментом втілення механізмів руху вперед.

Оцінка іноземного досвіду здійснення антикризового управління й особисті авторські дослідження дають змогу зробити висновок стосовно сутності регіонального антикризового управління. Основними та актуальними напрямами антикризового публічного управління у світі, які є доцільними для використання в Україні, є наступні:

1. Збільшення національного виробництва, тобто спрямоване на підвищення обсягів власного виробництва країни.

2. Більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва, що передбачає орієнтоване на інвестування коштів у важливі галузі, обрані в якості стратегічних.

3. Вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів, тобто розвиток конкретних галузей, які мають конкурентні переваги і потенціал для успіху.

4. Створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів, що дозволять швидко адаптуватися до змінних умов ринку.

5. Переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу, що передбачає включає стимулювання нових підприємницьких ініціатив і підтримку вже існуючих, а також максимальне залучення інвестицій з метою створення нових робочих місць і сприяння генерації інновацій для активізації розвитку місцевої економіки.

6. Розробка і впровадження програм підтримки малих та середніх підприємств, які є основою економіки та джерелом нових робочих місць.

7. Сприяння розвитку інфраструктури для підтримки бізнесу, такої як транспортна, енергетична та інформаційна інфраструктура.

8. Залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення капіталу в Україну.

9. Розвиток інноваційного сектору економіки шляхом підтримки досліджень і розробок, технологічних стартапів і перехід до використання сучасних технологій.

10. Підтримка соціальних програм для зменшення бідності та нерівності у суспільстві.

Варто зауважити, що сьогодні «значно зростає роль інтегративних об'єднань у формуванні механізмів антикризового публічного управління в сучасних умовах. Одним із напрямів антикризового управління державою є вихід на інноваційний тип розвитку шляхом створення державою механізмів цільової інтеграції у наднаціональні об'єднання, що дає змогу сформувати загальне цілепокладання, стратегічне планування, прогнозування» [144, с. 117]. Є дуже багато перепон соціально-економічного розвитку, усунення котрих є головною метою формування таких інтегративних структур між державами для безболісного виходу на інноваційний напрям розвитку. Розглядаючи можливості участі України в таких надпублічних об'єднаннях, що дозволяють мати загальний ринок продукції, трудового потенціалу, інтелектуальних ресурсів, слід наголосити, що торговельні об'єднання (Європейський Союз, Світова організація торгівлі, Митний союз й інші) є тільки інструментом втілення механізмів руху вперед.

Відтак, актуальність впровадження зарубіжного досвіду щодо антикризового публічного управління в Україні вкрай важлива у сучасних умовах. На фоні зростаючої складності та непередбачуваності світових подій та економічних криз, використання найкращих практик та стратегій, які зарекомендували себе в інших країнах, допоможе Україні ефективніше реагувати на виклики. Зарубіжний досвід надає можливість переосмислити існуючі методи та розробити нові підходи до антикризового управління.

Впровадження цього досвіду допоможе Україні вдосконалити свою систему управління, підвищити рівень підготовки кадрів, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та сприяти стійкому економічному розвитку.

3.2. Модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України

Оптимізація механізмів антикризового публічного управління має важливу роль у забезпеченні сталості та стійкості економічної сфери України. Оптимізовані механізми антикризового публічного управління дозволяють уряду реагувати на кризу швидше та ефективніше, забезпечуючи заходи стимулювання економіки та запобігаючи загальному погіршенню ситуації. Оптимізоване публічне управління може допомогти в управлінні фінансовим ринком та забезпеченні його стабільності. Антикризове управління допомагає забезпечити захист інтересів громадян та підприємств під час кризових ситуацій. Крім того, оптимізоване антикризове управління сприяє збереженню довіри інвесторів, які важливого аспекту для економічного розвитку. Якщо уряд швидко та ефективно реагує на кризові ситуації, це може підвищити інвестиційну привабливість країни і забезпечити необхідні ресурси для відновлення економіки. Ефективне антикризове управління сприяє зміцненню довіри громадськості до уряду та його здатності керувати економічними справами країни. Враховуючи вищенаведене, оптимізація механізмів антикризового публічного управління є критично важливою для забезпечення сталості та ефективності економічної сфери України та покращення якості життя її населення.

Змоги створення відповідних умов для антикризового управління встановлюються ступенем сучасного економічного розвитку відповідно до трьох векторів антикризової дії. Умовно їх можливо визначити наступним чином: вектори прямої, опосередкованої та інструментальної дії на кризові явища і процеси.

Вектор прямої антикризової дії інноваційної економіки узагальнюється в двох властивих їй своєрідних складових, а саме гнучкості чи адаптивності (як здатності доволі оперативно трансформувати свою діяльність одночасно та навіть з випередженням щодо негативних кризових впливів, істотно їх ослаблюючи) і нелінійності (як спроможності в разі неадекватно мінімальних витрат ослаблювати неабиякі масштабні кризові впливи). Все наведене походить із суті інноваційної економіки, яка функціонує лише в тому разі, коли формуються в процесі втілення ключових принципів інноватики та її інфраструктури, зокрема заміщення капіталів, надлишковості та конкуренції, ініціації нових ринків, різноманітності ринків.

Заміщення капіталів як модернізація «речовини» господарювання здійснюється постійно під час інноваційних процесів, формуючи, по суті, їхню етапність та черговість при головній функції державних інститутів. Через це держава, як правило, здійснює фінансування основоположної науки за допомогою наукових грантів і вкладень в інноваційну інфраструктуру. Це привабливо для різних наукових кіл, які змагаються між собою за одержання фінансування тієї кількості досліджень та розробок, які вважаються потенційно інноваційними, проте котрі науковці не можуть реалізувати самі. Подібний підхід дозволяє генерувати той надлишок інноваційних ідей, що включає й можливість науково-технологічного прориву, а з цього погляду і ймовірні антикризові рішення.

Надлишковість і конкуренція як другий базовий принцип основується на тому, що автопоезис інноваційної економіки, являючись її синергетичною рушійною силою, вимагає відповідної «надмірності» складових самоорганізації інноватики (мовою синергетики – «самоорганізованої критичності»), зокрема знань, ідей, напрацювань, патентів, фірм, підприємств, інфраструктур, тому що «виживуть» та будуть затребуваними не всі. Інноваційна економіка спрямована на одномоментне збільшення відповідної варіантної множини ринків, що гарантується лише у разі наявності належного інноваційного надлишку, до того ж оцінка надлишку науково-технологічних

відкриттів, а також ідей здійснюється, незважаючи на те, чи їх колись доведуть до виробництва та споживача. Разом із генеруванням надлишку відкриттів та ідей триває заохочення до організації різних центрів колективного користування науковим обладнанням, технопарків, особливих податкових зон, пільг та дотацій – так званої інфраструктури інноватики. Паралельно з цими двома векторами генерування надлишковості повинен формуватися надлишок фінансових інститутів, що беруть участь в інноваційній економіці з метою посилення конкуренції між інвесторами.

Ініціація нових ринків як принцип інноваційної економіки впроваджується шляхом формування відповідних модерних ринків у широкому значенні. На базі подібних нових спеціалізованих ринків, а саме ідей, розробок, інтелектуальної власності, інноваційних продуктів, ліквідуються попередні, застарілі форми економіки та трансформуються в нову якість. Значним чином застосовуються такі, які вже не є «класичними» для інноватики, організаційні структури, як технопарки при університетах, корпоративні навчальні центри, кластери малого бізнесу, бізнес-інкубатори для інноваційних фірм, центри трансферу технологій при науково-дослідних інститутах, спеціальні торговельні площадки для інноваційної сфери.

Принцип різноманітності ринків інноваційної економіки як господарський «відповідник» наведеного закону необхідного різноманіття утворює ту розширену мережу, яка, по суті, вважається промоутером інноватики. Характерною ознакою вважається те, що цей ринок, на противагу звичайному ринку, формується майбутнім. Така обумовленість майбутнім (мовою синергетики – телеономізм) формує специфічність ринків інноваційної економіки як таких, які перебувають в інтервалі від пасивного очікування майбутнього до активного «формування» майбуття.

Базові принципи в разі їхнього правильного втілення окреслюють рівень так званої інноваційної активності певної мікро- мезо- або макроекономічної системи, а непрямо й спроможності втримувати певні оптимальні позиції щодо антикризового управління. За оцінками фахівців, «розрив між рівнем

інноваційної активності в країнах ЄС та в Україні становить від двох до п’яти разів» [113, с.96].

Вектор опосередкованої антикризової дії інноваційної економіки відзначається тим, що інноваційність має міцний зв'язок із конкурентоздатністю економічних систем в усіх її формах (на мікро-, мезо- та макрорівні). З погляду синергетики між конкурентоспроможністю та інноваційністю як чинниками антикризового управління є відносини відповідної несиметричної кільцевої зумовленості, коли інноваційність допомагає більше конкурентоспроможності, ніж конкурентоспроможність – інноваційності. Також інноваційність своїм впливом на конкурентоспроможність, як правило, покращує спроможність останньої адаптуватися до зміни середовища, зокрема й кризогенного.

Вектор інструментальної антикризової дії інноваційної економіки генетично спричиняється тим, що інноваційність вимагає належної управлінської технології, що відповідна своєрідним процесам, які проходять в інноватиці, та сама утворює, генерує такі технології. В цілому названі управлінські технології можна використовувати як «усередині» інноваційної економіки (для її власного застосування), так і «ззовні» (по-перше, з метою застосування у відповідних периферійних зонах інноватики, в яких вона зіштовхується з рештою економічних процесів та ще здатна застосовувати свої інструменти, по-друге, навіть «поза» інноватикою, де функціонують відповідні соціально-економічні процеси, за будовою схожі до процесів інноватики, котрими, приміром, вважаються процеси розвитку кризових явищ, з їх неординарністю, динамічністю, а також нелінійністю. Коли використання власної управлінської технології для потреб самої інноваційної економіки певним чином «приховує» можливості інструментального вектора антикризового управління, то «зовнішнє» застосування управлінських інструментів інноватики робить цей потенціал помітним.

Як відомо, антикризова модель допомагає встановити та розвинути переваги, а також організувати взаємовідносини з різними суб'єктами

управління. Модель антикризового управління стане результативною, коли вона є відповідною певній ситуації та існуванню інших обставин. Своєрідність кожного територіального формування, які перебувають у складі органів публічної влади та місцевого самоврядування, відображає потребу напрацювання антикризових моделей для певного регіону або публічної організації. Подібний підхід повинен зважати на економічні, політичні, соціальні, демографічні, культурні характерні ознаки зростання кожного регіону, приєднання громадськості з метою ліквідації кризових явищ.

Доречно виокремити чинники, які мають вплив на утворення антикризової моделі: чинники зовнішнього середовища (ринкові характерні ознаки, політичний вплив); чинники взаємодії («примусовість» послуг, вплив на зовнішнє середовище, увага громадськості, правовласність); організаційні чинники (цілі, обмеженість повноважень, критерії результативності, стимули).

Крім того, варто наголосити, що зміст кожної моделі окреслюється видом зовнішнього середовища та стратегічних дій. Зміст антикризової моделі публічного управління варто розробляти у нерозривному зв’язку з антикризовою стратегією. Враховуючи вищезазначені фактори, пропонуємо використовувати наступні стратегії для антикризового розвитку економіки: «Превентивна та реагувальна», «Захист та протидія», «Стабілізація та зростання», «Очікування та управління ризиками».

Стратегія «Превентивна та реагувальна» передбачає попередження або вчасну реакцію на кризові ситуації на їх ранніх стадіях. Виконання цієї стратегії вимагає наявності кваліфікованих кадрів з оперативного та стратегічного управління.

Головним завданням стратегії «Захист та протидія» є уповільнення розвитку кризових явищ. Це можливо за умови наявності готових кадрів та правильного розподілу функцій, обов'язків та повноважень. Невідповідність професійних якостей працівників вимогам певних функцій може ускладнити реалізацію цієї стратегії.

Стратегія «Стабілізація та зростання» базується на можливості використання додаткових резервів та ресурсів в системі. Окрім ретельного відбору кадрів і уміння працювати з інформацією, для успішної реалізації цієї стратегії необхідне ефективне використання наявних методів. Під час виконання цієї стратегії основний акцент робиться на стійкі елементи системи, за допомогою яких можна забезпечити стабілізацію та виграти час для подальшої роботи.

Стратегія «Очікування та управління ризиками» дозволяє системі розвивати кризовий стан до визрівання, а потім реагувати на нього. У цьому випадку система вимагає структури та розподілу функцій, що дозволяють вживати заходів для усунення кризи та підтримки системи в умовах постійного ризику. Правильність дій в даній стратегії залежить від об'єктивності та повноти наявної інформації про тенденції розвитку системи, а також від технічних можливостей робити відповідні математичні розрахунки щодо ймовірної поведінки системи та здолання всіх ризикових бар'єрів.

Оптимізація механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері України є критично важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективності управління в умовах кризових ситуацій. Для досягнення цієї мети пропонуємо наступну модель оптимізації (див. рис. 3.1). Мета даної моделі оптимізації механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері України полягає в забезпеченні стабільності та ефективності управління економікою країни в умовах кризових ситуацій. Основні цілі цієї моделі включають в себе:

1. Запобігання кризовим ситуаціям. Модель спрямована на розробку та впровадження стратегій, які допоможуть попередити кризи в економіці України, що включає в себе аналіз ризиків, планування та підготовку до можливих кризових сценаріїв.

2. Ефективне реагування на кризу. Модель створює механізми, які дозволяють уряду та іншим органам влади швидко та ефективно реагувати на

кризові ситуації, що може включати в себе впровадження заходів підтримки економіки, фінансових заходів та інших стратегій.

3. Забезпечення стабільності та відновлення економіки. Модель має на меті забезпечити стабільність в економіці під час кризових ситуацій та сприяти швидкому відновленню економічного росту після кризи.

4. Координація та співпраця. Модель передбачає створення ефективних механізмів координації та співпраці між різними органами влади, агентствами та іншими зацікавленими сторонами для спільної боротьби з кризовими ситуаціями.

5. Підвищення свідомості громадськості. Модель включає в себе інформаційну складову, спрямовану на інформування громадян про ситуацію та заходи, які вживаються для подолання кризи, що сприяє залученню громадськості до процесу антикризового управління.

Відтак, для ефективного антикризового публічного управління у економічній сфері пропонуємо послідовно застосовувати наступні етапи:

1. Аналіз та прогнозування кризових ситуацій. Спочатку необхідно створити механізми для постійного аналізу та моніторингу економічної ситуації в країні, що допоможе вчасно виявляти можливі кризи та розробляти стратегії їх запобігання.

2. Управління ризиками та підготовка до кризи. Розробка планів управління ризиками, а також резервних планів для реагування на кризові ситуації. Важливо проводити навчання та тренінги для керівництва та працівників органів влади з питань управління кризовими ситуаціями.

управління у економічній сфері України

Джерело: власна розробка автора

3. Механізми координації. Забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними органами влади, міністерствами, агентствами та іншими зацікавленими сторонами.

4. Ефективне використання ресурсів. Важливо раціонально використовувати фінансові ресурси, включаючи резервні кошти, для підтримки економіки в умовах кризи, що включає в себе розробку програм підтримки для підприємств та населення, а також інвестиції в ключові галузі.

5. Залучення експертів та консультантів. Пошук та залучення експертів у галузі економіки, фінансів та публічного управління може забезпечити професійний підхід до розробки та впровадження антикризових стратегій.

6. Законодавча підтримка. Розробка та впровадження відповідного законодавства, яке регулює процес антикризового управління, а також надає владі необхідні повноваження та інструменти для реагування на кризові ситуації.

7. Моніторинг та оцінка результатів. Постійний моніторинг та оцінка результатів заходів антикризового управління дозволяють вчасно коригувати стратегії та заходи для досягнення кращих результатів.

8. Публічна інформаційна кампанія. Важливо інформувати громадян про кризову ситуацію, заходи уряду та рекомендації для громадян щодо дій в умовах кризи.

Удосконалення інституційного забезпечення антикризового публічного управління у економічній сфері України передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування» з уточненням мети та пріоритетів для довгострокового, середньострокового та щорічного економічного розвитку. Закон також повинен визначати структуру плану як ефективного інструмента економічного управління і розробляти механізми для його впровадження, а також встановлювати принципи контролю над роботою суб'єктів планування та виконання плану.

2. Надання стратегії довгострокового соціально-економічного розвитку України правового статусу планового документа. Ця стратегія повинна бути врахована під час розроблення державного бюджету, формування цільових програм, планів регіонального та галузевого розвитку, а також планів діяльності державних корпорацій, агентств та органів виконавчої влади. Окрім основного «мобілізаційного» компонента, стратегія повинна містити «страхувальний» елемент, який включає програму антикризових заходів.

3. Розроблення п'ятирічної програми модернізації економіки, використовуючи принципи «ковзного планування» та базуючись на новому технологічному укладі. Програма повинна передбачати заходи для активного розвитку відповідних виробничо-технологічних комплексів, створення конкурентоспроможних інтегрованих структур зі сприятливим соціально-економічним середовищем і формування відповідних інститутів та механізмів управління.

4. Встановлення цільових показників для роботи державних інститутів розвитку, корпорацій і агентств, що спрямовані на створення нового технологічного укладу, конкурентоспроможного на світовому ринку, і впровадження механізмів відповідальності за своєчасне виконання поставлених завдань.

5. Впровадження управлінської культури, яка відповідає вимогам інноваційного розвитку, включаючи принципи конкуренції, професіоналізму та об'єктивності в процес підбору та розміщення керівних кадрів і топ-менеджерів. Використання об'єктивних критеріїв для оцінки діяльності керівників державних установ.

6. Сприяння використанню передових технологій управління на рівні мікро-, мезо- та макрорівнів економічних систем, включаючи принципи самоорганізації, нелінійної динаміки, автоматизованого проектування та керування життєвим циклом продукції, системи контролю якості, методики винаходів та евристики прийняття рішень.

7. Прискорене впровадження інформаційних технологій в роботу державних і приватних підприємств та установ зі значним підвищенням продуктивності та якості роботи працівників апарату управління до рівня передових країн.

8. Модернізація системи освіти з метою відповідності вимогам економіки знань та інноваційного розвитку.

У контексті удосконалення інституційного забезпечення слід також відмітити, що специфічний стан функціонування та розвитку системи публічно-владних структур і відносин характеризується загостренням внутрішньосистемних конфліктів, нерівновагою в діяльності і призводить до зниження ефективності управлінського впливу на економічні процеси. Це свідчить про кризу в системі публічного управління на всіх її рівнях.

Під час публічного управління моніторинг – одна із найбільш вагомих ознак, що має зв'язок із вивченням наукових проблем, спостереженням за ситуацією, яка динамічно зазнає змін. Моніторингом є здійснення ряду одноформатних замірів об'єкта, що досліджується, та наступний аналіз, оцінювання, порівняння одержаних підсумків з метою встановлення відповідних закономірностей, тенденцій, змінних та їхньої динаміки. Цілеспрямованість здійснення моніторингу зводиться до розгляду позитивних та негативних факторів, які мають вплив на управління. Через моніторинг здійснюється документальне нагромадження відомостей про ефекти роботи публічної організації, що дає змогу в будь-який час здійснити експрес-оцінку управлінському процесу.

Моніторинг в публічному управлінні – це система безперервного спостереження за найбільш вагомими щоденними результатами, умовами й показниками розвитку публічного управління в контексті певних його складових для того, щоб коригувати й прогнозувати. Ціль подібного моніторингу зводиться до:

– напрацювання аргументованих підсумків щодо того, наскільки нормативно-правові акти, робота органів публічної влади, рішення і

функціонування органів місцевого самоврядування та ін. є відповідними стратегії соціальної політики в державі;

– окреслення положень документів чи фактів функціонування певних суб'єктів, що здатні зумовлювати негативні соціальні наслідки, й оцінювання обсягів таких наслідків;

– аналізу того, наскільки відповідні проекти нормативних правових актів, соціальні проекти й програми законним інтересам громадян, розробки рекомендацій щодо потреби й змоги їх втілення;

– оцінювання результативності певних соціальних програм (публічних і непублічних фондів);

– подання пропозицій стосовно розв’язання наявних соціальних проблем і покращення елементів соціальної політики організації.

Як інструмент публічного управління моніторинг передбачає універсальність і виконується відповідно до узагальненого алгоритму в будь-якій сфері публічного управління, проте зважаючи на її своєрідність.

Одна з ефективних складових системи виходу підприємства із кризи – контролінг [44]. Контролінг повинен орієнтуватися на функціональну підтримку системи антикризового управління публічною організацією. Антикризовий контролінг має підпорядковуватися цілям та завданням антикризового управління. Завдяки засобам контролінгу з’являється можливість визначити всі головні проблеми, які постають під час впровадження антикризової стратегії публічної організації. В зазначеному контексті слід застосовувати як методи активного контролінгу, що відзначається постійним процесом досягнення цілей організації, так і методи пасивного контролінгу, в межах котрого регулярно реалізується діяльність менеджерів та спеціалістів з управління організацією.

Пристосування контролінгу до потреб та умов публічного управління основується на ідеї делегування управлінських повноважень і відповідальності за ухвалені рішення нижчому рівню, сприяє змозі децентралізованого управління для того, щоб визначити адміністративні продукти й контролювати

їхню якість і результативність застосування. Введення системи контролінгу в практику функціонування публічних організацій визначає введення методів превентивного управління, надання структурним підрозділам повноважень самостійно ухвалювати рішення, розуміння публічними посадовцями власної відповідальності за ухвалені рішення. Завдання контролінгу в системі публічного управління наступні:

– встановити інформаційну потребу адміністративного керівництва;

– визначити та покращити інформаційні засади;

– здійснювати координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення;

– сприяти адміністрації під час окреслення інформативних (змістовних) планових параметрів;

– трактувати порівняння планових та фактичних показників;

– встановлювати потребу стосовно ухвалення рішень;

– пропонувати керівникам альтернативні змоги рішення.

Варто пам’ятати, що ефективне управління в нинішніх кризових умовах перебуває в залежності від поточних та стратегічних цілей розвитку і вчасного, оперативного та відповідного реагування на поточні обставини. Це є можливим лише в разі знання повної і правдивої інформації, яка отримана за допомогою інтеграції усталених методів обліку, аналізу, нормування й контролю, чого можна досягти через контролінговий механізм управління організацією. Контролінговим механізмом є сукупність засобів і інструментів втілення головних функцій контролінгу, вид реалізації котрого – експертно-аналітична система управління організацією в сучасних обставинах.

Ще один інструмент антикризового управління – реструктуризація публічних організацій та установ, коли криза вже є неминучою [42]. Реструктуризація орієнтована в основному на усунення причин кризи. Організації слід застосовувати цей метод в тому разі, якщо наявна система управління не здатна гарантувати результат. Як видно, реструктуризаційні

заходи можна реалізувати при різних обставинах, вони можуть націлюватися на різні ефекти через різні інструменти, в різний часовий діапазон та з різними ресурсами. Зважаючи на це, комплексна реструктуризація потрібна та економічно доречна тільки в певних ситуаціях. Найбільш часто бажаних ефектів можна добитися за допомогою ліквідації відповідного недоліку, приміром, нерезультативної системи управління. Проте окреслення подібних пріоритетних заходів вимагає високої кваліфікації менеджерів і службовців, а також того, щоб вони володіли знаннями щодо антикризових методів управління розвитком усіх векторів функціонування публічної організації водночас.

Реінжиніринг як антикризовий інструмент доцільно використовувати тільки тоді, коли є потреба у здійсненні серйозного прориву. Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [44]. Проте під час здійснення реінжинірингу не ставляться на розгляд суб'єктивні аспекти життя організації, котрі теж мають істотний вплив на впровадження змін.

Реінжиніринг бізнес-процесів – «складне завдання, яке потребує комплексного підходу і врахування ресурсних можливостей організації. Проте результатом успішної реалізації антикризового реінжинірингу бізнес-процесів є здобуття таких ключових переваг як зміна критеріїв оцінки ефективності роботи (від оцінки діяльності до оцінки результату), більш повне використання людського чинника та застосування технологій управління, що відповідають економічним умовам» [191, с. 344]. В нинішніх обставинах в українських організацій є потреба щодо введення антикризового реінжинірингу, що спрямовується на покращення бізнес-процесів з метою створення належних умов для того, щоб протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища на діяльність бізнесу.

Удосконалення фінансово-економічного забезпечення антикризового публічного управління у економічній сфері України передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Перший етап цього процесу стосується податково-бюджетної політики країни, яка має виконувати функцію «ресурсного рушія» для виконання стратегічного плану. Вона повинна забезпечити можливість конвертування цього вихідного ресурсу в різні форми: фінансові, матеріальні, енергетичні, інформаційні і т. д.

2. Національна фінансово-інвестиційна система є другим компонентом, який підтримує функціонування стратегічного плану та виконує роль «точкового донора» для відповідних стратегічних сфер економіки країни.

3. Оскільки стабільна фінансова система є передумовою для успішної реалізації стратегічного плану, то третій компонент полягає у заходах, спрямованих на стабілізацію фінансового ринку.

4. Цінова політика держави є четвертим компонентом підтримки стратегічного плану та впливає на його реалізацію через проведення цінової лібералізації, регулювання цін (тарифів) на окремі товари (послуги) та контроль за їхнім стримуванням.

5. Стабільне функціонування стратегічного плану значно залежить від «гарантованої реальності» реального сектора економіки, що є п'ятим компонентом підтримки, і вимагає захисту та розширення внутрішнього ринку та збереження виробничого потенціалу.

6. Шостий компонент – оптимальне функціонування інфраструктури економіки, включаючи її модернізацію та створення «точок зростання» для нового постіндустріального суспільства.

Виконання завдань, пов'язаних з публічним управлінням, вимагає обробки різноманітної та об'ємної інформації, яка є необхідною для прийняття правильних рішень, їх практичного впровадження та подальшої оцінки їх ефективності. Публічне управління передбачає наявність як прямих (інформаційних потоків від суб'єкта управління до об'єкта управління), так і

зворотних (інформаційних потоків від об'єкта управління до суб'єкта управління) каналів комунікації. У зв'язку з цим, ключовим інструментом організаційної діяльності органів публічної влади є інформаційне забезпечення. Це передбачає проведення робіт зі збору, обробки та аналізу інформації на всіх етапах процесу прийняття та реалізації владних рішень.

Удосконалення інформаційного забезпечення антикризового публічного управління у економічній сфері України передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Розробка та впровадження сучасних інформаційних систем і технологій, що дозволять збирати, аналізувати та обробляти дані швидко і ефективно, що включає в себе створення централізованих баз даних, розвиток систем бізнес-аналітики і моніторингу, а також використання штучного інтелекту та інших інноваційних інструментів антикризового публічного управління.

2. Підвищення кваліфікації працівників у сфері обробки та аналізу інформації, що може включати в себе навчання персоналу в сфері інформаційної безпеки, статистики, аналізу даних та інших суміжних областей.

3. Розробка системи збору інформації щодо стану економіки та фінансового ринку, що дозволить оперативно виявляти потенційні кризові ситуації і приймати вчасні заходи для їх запобігання.

4. Підвищення рівня доступності та прозорості інформації для громадськості, бізнесу та інших зацікавлених сторін, що включає в себе публікацію відкритих даних, створення платформ для обміну інформацією та співпраці з громадськими організаціями та експертами.

5. Розробка та впровадження планів дій у разі виникнення кризових ситуацій, включаючи моніторинг та оцінку ризиків, підготовку комунікаційних стратегій та координацію дій між різними відомствами та організаціями.

6. Запровадження заходів з інформаційної кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації та інфраструктури від потенційних кібератак та витоків даних.

7. Постійне оновлення та адаптація інформаційних систем до змін у сфері економіки та фінансів, враховуючи сучасні тенденції та нові технології.

Ці заходи сприятимуть покращенню інформаційного забезпечення та підвищенню ефективності антикризового публічного управління в Україні.

Запропонуємо заходи щодо удосконалення механізму забезпечення повоєнного відновлення економіки України. 24 лютого 2022 року відзначилося як переломний момент для подальшого розвитку Української держави. Війна викликала настання нової реальності для всієї країни і, зокрема, для місцевих громад. У таких умовах робота над поточними життєвими питаннями стає критично важливою, і громадам важливо мобілізувати свої зусилля та перенаправити їх на активізацію економічного розвитку.

Економічний розвиток представляє собою процес взаємодії та співпраці між органами публічного управління, підприємницькою спільнотою, представниками громадських організацій та інституційними партнерами, а також активними громадянами з метою досягнення сталого соціально-економічного прогресу країни і підвищення рівня життя населення. *Повоєнне відновлення економіки України є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку країни після конфлікту. Ось деякі заходи, які можуть допомогти удосконалити цей процес*:

Стабілізація макроекономічної ситуації:

1. Контроль інфляції і забезпечення стабільного курсу гривні.
2. Розробка бюджету, спрямованого на відновлення і розвиток.

Інфраструктурні інвестиції:

1. Відновлення і розвиток інфраструктури, такої як дороги, мости, аеропорти, порти тощо, що стали пошкодженими під час війни.

2. Залучення інвестицій для сучасного розвитку транспортної інфраструктури.

Підтримка малого та середнього бізнесу:

1. Надання фінансової підтримки та пільг для малих підприємств.

2. Спрощення бізнес-процедур та реформа податкової системи для підвищення конкурентоспроможності.

Освіта та навчання:

1. Розвиток освіти та професійної підготовки, спрямованих на відновлення економіки.

2. Формування програм підвищення кваліфікації для робочої сили, щоб вони могли працювати у нових сферах.

Розвиток торгівлі та інвестицій:

1. Залучення іноземних інвестицій та розвиток зовнішньої торгівлі.

2. Розробка торговельних угод та співпраця з міжнародними організаціями.

Соціальний захист і реінтеграція:

1. Забезпечення соціального захисту та реабілітації ветеранів та постраждалих від конфлікту.

2. Програми психологічної підтримки та соціальної реінтеграції для тих, хто постраждав внаслідок війни.

Екологічна стійкість:

1. Здійснення оцінки впливу на навколишнє середовище та відновлення природних ресурсів.

2. Проведення екологічних реформ і здійснення контролю над забрудненням.

Боротьба з корупцією та підвищення ефективності урядового управління:

1. Посилення антикорупційних заходів і створення прозорих механізмів контролю.

2. Модернізація державного управління та забезпечення ефективності витрат державного бюджету.

Сприяння інноваціям і технологічному розвитку:

1. Підтримка досліджень і розвитку нових технологій.
2. Сприяння стартапам та інноваційним підприємствам.

Реалізація таких заходів вимагає спільних зусиль уряду, бізнесу та громадянського суспільства для забезпечення стійкого та відкритого економічного розвитку України після війни.

Слід наголосити, що місцевий економічний розвиток повинен бути головною діяльністю для громади, а ключовими завданнями для органів управління наразі повинні стати якнайбільша результативність в управлінні ресурсними можливостями певного потенціалу (а саме залучення людських, фінансово-інвестиційних ресурсів, що не задіяні в економічній діяльності), підтримка функціонування релокованого бізнесу, організація робочих місць, створення підгрунтя для збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Безумовно, до головних завдань, що визначені для органів місцевого самоврядування на тіл війни, належать:

– збереження / відновлення швидкості економічного зростання територіальної громади;

– сприяння місцевому бізнесу й населенню;

– розміщення, допомога та створення нормальних умов для контакту з внутрішньо переміщеними особами на території громади;

– залучення релокованого бізнесу;

– здійснення інтеграції внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу в економіку громади.

У той же час, необхідно розглядати місцевий економічний розвиток як важливу складову стратегічного планування громадського розвитку, а не як результат ситуативних рішень. У даному контексті завданням органів місцевого самоврядування має стати відновлення місцевої економіки та підтримка плавного переходу від невідкладних реакцій до досягнення чітко визначених стратегічних цілей у сфері економічного розвитку громади. Це може бути досягнуто шляхом впровадження антикризових інструментів для стимулювання економічного зростання.

Таким чином, запропонована модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України може служити основою для оптимізації механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері України. Впровадження моделі може призвести до ряду очікуваних результатів, основні з яких включають:

1. Модель допоможе вчасно виявляти та запобігати кризовим ситуаціям, що може призвести до зменшення їх впливу на економіку та суспільство.

2. За рахунок ефективних стратегій та заходів антикризового управління економіка може стати менш вразливою до зовнішніх та внутрішніх факторів.

3. Забезпечення раціонального використання фінансових та людських ресурсів під час кризи може допомогти ефективніше подолати її наслідки.

4. Дієве антикризове управління може сприяти підвищенню довіри інвесторів та підприємців, що може призвести до збільшення інвестицій та створення нових робочих місць.

5. Модель допоможе зменшити вплив кризових ситуацій на доходи та зайнятість громадян, що позитивно позначиться на їхньому рівні життя.

6. Модель передбачає оптимізацію механізмів управління, що може підвищити ефективність діяльності державних органів та агентств.

7. Реалізація стратегій антикризового управління може покращити репутацію України на міжнародній арені та сприяти залученню зовнішніх інвестицій.

Загалом, впровадження даної моделі може призвести до підвищення стійкості та конкурентоспроможності економіки України та поліпшення якості життя її громадян у важкі часи.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що державна політика гарантування безпеки національної економіки в розрізі антикризового управління, зважаючи на нове походження криз, які відзначаються насамперед спонтанністю утворення та глобальним

поширенням, з метою відповідного керування кризовими процесами та явищами повинна протидіяти їм певною мірою «на випередження», протиставляючи новий підхід до управління. Новий підхід до управління повинен витікати з принципу надбудови над «рутинним» налагодженням економічного управління через сполучення систем стратегічного планування й антикризового управління. Втілення такого підходу визначає утворення й застосування двох управлінських інструментів, зокрема стратегічного плану розвитку економіки та системи стратегічних завдань державної політики гарантування безпеки національної економіки в розрізі антикризового управління. Належні стратегічні завдання вважаються запланованими майбутніми подіями на внутрішньому рівні чи за межами економічної системи, які здатні істотно чинити вплив на її спроможність добиватися цілей, що формалізовані в стратегічному плані згаданої системи. Стратегічні завдання конкретно визначають напрями впровадження стратегічних цілей за обставин кризових явищ, що мають як екзогенне (глобальне, національне, регіональне), так і ендогенне походження.

Впровадження запропонованої моделі оптимізації механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері України може мати значущий вплив на стійкість та ефективність управління економікою країни під час кризових ситуацій. Очікується, що впровадження цієї моделі призведе до наступних важливих результатів: 1) модель допоможе зменшити вразливість економіки перед різними кризовими ситуаціями і сприяє швидкому відновленню після них; 2) впровадження антикризових стратегій допоможе зберегти робочі місця та доходи громадян, що позитивно позначиться на їхньому рівні життя; 3) дієве антикризове управління сприятиме залученню інвестицій та розвитку бізнесу в Україні; 4) успішна реалізація моделі підвищить репутацію України на міжнародній арені; 5) оптимізація механізмів управління сприятиме підвищенню ефективності державних органів та агентств; 6) модель дозволить країні бути краще підготовленою до кризових викликів і зменшить можливі ризики. Зважаючи на

ці очікувані результати, впровадження запропонованої моделі може стати важливим інструментом для підтримки стабільності та розвитку економіки України. Однак успішність впровадження моделі також залежатиме від здатності влади, публічних інституцій та суспільства спільно працювати над її реалізацією та постійним вдосконаленням.

3.3. Вдосконалення інструментів та процедур для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі

Розширення автономії органів публічної влади на регіональному рівні, яка сьогодні є дуже очевидною метою, змушує переглянути звичні методи управління. Розвиток завжди супроводжується змінами, які можуть призвести до виникнення кризових ситуацій, що потребують спеціального втручання. Зважаючи на те, що останнім часом набуває популярності антикризове управління, особливий інтерес викликає стратегічне управління з фокусом на антикризовій складовій, яке разом з сучасними інструментами стає все більш важливим інструментом управління територіями. Цей підхід передбачає, насамперед, активне передбачення можливих ризиків при реалізації стратегії та запобігання виникненню кризових ситуацій шляхом інтеграції засобів стратегічного, поточного, антикризового та проектного управління.

Антикризове управління є невід'ємною частиною загальної системи управління будь-яким об'єктом. Для його реалізації використовуються спеціальні антикризові інструменти та заходи, а також інструменти і заходи, що належать до інших складових цієї системи. Головна ідея полягає в тому, що антикризове управління не є реакцією на кризу, воно повинно бути постійно присутнім у системі управління та готовим відповідати на виклики потенційних ризиків кризових ситуацій.

Слід відзначити, що стратегічне управління, в основному, спрямоване на передбачення можливого розвитку зовнішнього середовища. Це означає, що його завдання – забезпечити контроль над стратегічною діяльністю в умовах

найбільш вірогідних ризиків для попередження кризових ситуацій. У той же час антикризове управління має забезпечити стратегічну стійкість об'єкта управління в умовах будь-яких критичних ризиків, навіть тих, що не були передбачені на етапі формування стратегії.

Ідеальною ситуацією є випадок, коли функції стратегічного і антикризового управління повністю співпадають, що забезпечує адекватне управління об'єктом в умовах будь-якої кризи, чи то передбаченої, чи непередбаченої раніше. Однак в реальних умовах сучасного нестабільного середовища неможливо врахувати всі можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища в стратегії, тому необхідно виділити окрему область антикризового управління. Проте важливо, щоб між стратегічним і антикризовим управлінням існував органічний функціональний зв'язок. Антикризове управління зосереджується на адаптації стратегії до можливих або вже наявних кризових ситуацій, надаючи можливість змінювати стратегію, якщо це необхідно, за межами стратегічного управління.

Щоденні заходи щодо усунення кризи реалізуються у спільному просторі «стратегічне-поточне-антикризове управління». Зазначена діяльність – проекція стратегічного й антикризового управління на поточну ситуацію та орієнтована на те, щоб стабілізувати функціонування і повернути спроможність системи управління щодо досягнення визначених цілей. Немає загальновизнаної методики виходу з кризи, все залежить від характеру об’єкта управління, особливостей і причин кризи, від того, як реагує зовнішнє середовище. Проактивна ліквідація критичних ризиків потенційної загрози виконується у тому ж просторі, що й заходи, орієнтовані чи на уникнення від можливих критичних ризиків, чи на їхнє зменшення та розробку заходів виходу з кризи. Спрямування на ігнорування чинників зовнішнього середовища (чи їхнє послаблення) визначає існування змог впливу на середовище, що малореально, хоч і можливо (приміром, лобіювання з метою послаблення законодавчих ризиків). Спрямування на ризики можливої кризи у внутрішньому середовищі визначає заходи з утворення відповідних головних

компетентностей працівників та організацій загалом (приміром, з ризик-менеджменту).

Превентивні заходи щодо ймовірного здійснення критичних ризиків реалізуються в спільному просторі стратегічного та антикризового управління. Означені ризики окреслені в процесі розробки стратегії, через це під час її впровадження проводиться моніторинг обстановки та контролювання факторів ризиків, а в разі їхнього настання використовуються наперед розроблені в складі проектів та програм плани реагування на ризики. Подібні плани можуть містити:

– ухилення від ризиків (часткова зміна цілей чи відмова від певних із них, деякі зміни в змісті проекту, перегляд графіків та бюджету, покращення діалогу з зацікавленими сторонами й уточнення вимог, часом відмова від проекту в разі існування серйозних ризиків);

– страхування ризиків чи їхню переадресацію іншій стороні з належною компенсацією відповідальності за ризик, в тому числі через переукладання контрактів;

– послаблення ризиків (мінімізація ймовірності їх настання і ефектів до допустимих меж, спрощення запланованих способів досягнення цілі, іншими словами, зростання надійності рішень);

– прийняття ризиків у випадку недоречності змін у стратегії, незмоги ліквідації чи зменшення ризиків і створення резервів на потенційні втрати.

Зважаючи на непередбачені ризики, оперативні зміни стратегії – найбільш нечітка та, відтак, найскладніша діяльність в антикризовому управлінні. Подібній діяльності нерідко властиві інноваційні особливості, а належного досвіду бракує. Через це вкотре зауважимо на значущості утворення потрібних для антикризової діяльності головних компетентностей працівників щодо готовності до змін, застосування інструментів бенчмаркінгу й прогресивного досвіду та, крім того, креативного володіння вище названими способами реагування на ризики.

Пропонуємо структурувати інструменти антикризового публічного управління в економічному секторі на такі групи:

Інституційні інструменти:

1. Документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій. У випадку кризових ситуацій держави можуть укладати міжнародні угоди для отримання фінансової підтримки, технічної допомоги або ресурсів для вирішення конкретної кризи. Прикладом може бути участь у програмах Міжнародного валютного фонду під час фінансових криз.

2. Створення умов для інвестування. Уряд може приймати заходи для привернення інвестицій в країну, такі як спрощення бюрократичних процедур, забезпечення правової стабільності та надання податкових пільг для інвесторів.

3. Розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної політики.

Інноваційно-технологічні інструменти:

1. Трансфер технологій. Держава може стимулювати трансфер технологій, сприяючи обміну новими інноваціями та передовими технологіями між компаніями та державними установами. Це може забезпечити зростання продуктивності та конкурентоспроможності країни під час кризи.

2. Використання проектного підходу. Даний підхід дозволяє керувати публічною діяльністю під час кризи, забезпечуючи чітку організацію робіт, розподіл завдань, контроль за ресурсами і термінами виконання. Проектний підхід також сприяє прозорому моніторингу та оцінці результатів, що робить можливим адаптацію стратегії до змін у кризовому середовищі та забезпечує більшу швидкість реагування на виклики та можливості, які виникають під час кризи.

3. Штучний інтелект та аналітика даних. Використання алгоритмів машинного навчання та аналізу великих обсягів даних допомагає передбачати

економічні тенденції та ризики, а також оптимізувати прийняття управлінських рішень.

4. Електронне урядування (E-Government). Впровадження електронних сервісів та платформ для забезпечення взаємодії між урядом, громадянами та підприємствами спрощує процеси видачі дозволів, оплати податків, моніторингу діяльності підприємств тощо.

5. Блокчейн. Використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та надійності фінансових та інших транзакцій в економічному середовищі, що зазнало кризи.

6. Електронні ринки і платформи. Створення електронних платформ для забезпечення зв'язку між підприємствами та споживачами, що допомагає підтримувати економічну активність під час кризи.

7. Бенчмаркінг. Цей інструмент включає в себе ряд дій, спрямованих на порівняльний аналіз показників розвитку різних територій, ідентифікацію та оцінку основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень.

Інвестиційно-економічні інструменти:

1. Адміністративне регулювання фінансового ринку. У важких економічних умовах уряд може вживати заходів для стабілізації фінансового ринку, таких як зміна ставок рефінансування, запровадження програм ліквідності тощо.

2. Укладення концесійних угод та угод про розподіл продукції. Укладення угод з приватним сектором, що стосуються виробництва або постачання товарів і послуг, може створити додаткові джерела доходів для держави та покращити управління ресурсами.

3. Фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів. Уряд може виділяти фінансові ресурси на реалізацію проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури, технологій або інших галузей, що мають стратегічне значення для країни.

Фіскально-регулятивні інструменти:

1. Податкове регулювання. Зміни в системі оподаткування, такі як зниження податків для підприємств або громадян, можуть стимулювати економічний розвиток та інвестиції в період кризи.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо чи в поєднанні залежно від конкретної ситуації та завдань антикризового управління країни.

Розглянемо деякі запропоновані інструменти детальніше. Інноваційний розвиток економіки вимагає створення та використання ефективних управлінських інструментів для протидії кризовим ситуаціям. Один із таких інструментів – це розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної політики. Ці завдання конкретизують шляхи реалізації цілей економічної системи в умовах кризових явищ, незалежно від їхнього походження – будь то зовнішні (глобальні, національні, регіональні) чи внутрішні.

Стратегічні завдання є запланованими майбутніми подіями, які можуть має великий вплив на здатність системи досягати своїх цілей, які визначені в стратегічному плані системи. Розв'язання таких завдань може відображати нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі системи, які варто використовувати (наприклад, нові партнерські відносини або ринки для країни). Також ці завдання можуть виникнути внаслідок зовнішніх загроз або внутрішніх «слабких місць» системи (наприклад, обмежена різноманітність експорту в українській економіці, основана переважно на металургії і хімічній промисловості), які стають більш критичними під час глобальних криз.

Головна умова співіснування стратегічного плану й системи стратегічних завдань – їхня розбалансованість у часі. Стратегічний план, який передбачає втілення відповідного глобального бажаного, «проривного», а відтак і віддаленого на перспективу мінімум на 10, а то й на 20 або 50 років ефекту, відповідно до визначення не можна багато разів переглядати по своїй суті як своєрідний інструмент «формування майбутнього». В той же час інтенсивність суспільних змін зумовлює проблему щодо їх зважання у плані. Названа проблема розв’язується, базуючись на означуваних стратегічних

завданнях, котрі у режимі реального часу (іншими словами, діючи як контролінг) постійно та в проміжках між етапами створення стратегічного плану належно (та достатнім чином) здійснюють корегування вихідного плану зі збереженням його змістовної (загальної мети, засад, тенденцій) ідентичності. Згідно з цим, можливо запропонувати модель функціонування системи стратегічних завдань.

Стратегічне планування передбачає три основні елементи, які можуть вплинути на необхідність коригування стратегічного плану:

1. Динаміка змін середовища. Цей елемент відображає непередбачувані та кризові зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі національної економічної системи. Суспільні процеси можуть розвиватися спонтанно, і стратегічний план повинен бути готовим до відповіді на такі події. Розпізнавання цих змін та вчасне коригування стратегічного плану є критичними для ефективного розвитку економіки.

2. Динаміка цивілізаційних артефактів. Цей елемент відображає творчі та продуктивні зміни в сферах науки, технологій, соціокультурного та політико-ідеологічного характеру. Врахування цих змін є важливим для розвитку економічної системи, оскільки вони можуть впливати на її успішність.

3. Цивілізаційні імперативи. Цей елемент відображає ціннісні та світоглядні орієнтації людства. Врахування цих імперативів в стратегічному плануванні допомагає забезпечити соціально-економічну та культурну стійкість.

У цьому контексті, інформація про динаміку змін в середовищі відстежується через слабкі сигнали, оскільки важливо виявляти ці зміни та адекватно реагувати на них завчасно. Цей аспект зумовлений тим, що вносити корективи в стратегічний план потрібно в передчутті змін, оскільки інакше він може стати неефективним. Слабкі сигнали аналізуються в контексті контролінгу стратегічних завдань, де визначаються потреби в змінах у стратегічному плані. Інформація про динаміку цивілізаційних артефактів

надходить безпосередньо в контролінг стратегічних завдань, де вона враховується при прийнятті рішень щодо коригування стратегічного плану. Цивілізаційні імперативи враховуються безпосередньо в самому стратегічному плані, щоб забезпечити його відповідність цінностям та орієнтаціям суспільства в умовах можливих системних змін. Система стратегічних завдань взаємодіє з системою стратегічного планування розвитку економіки, але останній має індикативний характер і не є директивним. Такий підхід дозволяє системі стратегічних завдань доповнювати стратегічний план та враховувати зміни, які можуть виникнути завдяки цим завданням.

Звернемо увагу на ще один з ключових інструментів антикризового управління, а саме проектний підхід. Цей підхід має два важливих аспекти, які мають особливе значення для антикризової діяльності.

По-перше, сучасна методологія стратегічного управління включає в себе використання проектів як засобів для досягнення стратегічних пріоритетів. Управління ризиками проекту є невід'ємною частиною методології управління проектами. Це підсилює ризикоорієнтовану природу стратегії і є антикризовим інструментом, який підвищує надійність досягнення планованих результатів.

По-друге, оскільки кожна криза унікальна і вимагає специфічного підходу, виходити з кризи можна використовуючи проектну діяльність. Цю ідею підтверджує наявність ключових ознак проекту при виході з кризи: цілеспрямована діяльність для вирішення невизначеної ситуації, часові і ресурсні обмеження, унікальність ситуації. Цілеспрямованість полягає у прагненні досягти стабільності операцій, отримуючи продукт проекту у вигляді соціотехнічної системи, здатної досягати поставлених цілей. Ресурсна обмеженість і обмеженість у часі часто вирішальні для проекту виходу з кризи. Крім того, кожна криза є унікальною і потребує нового підходу через неповторність умов кризи, при цьому частково може бути використаний досвід аналогічних ситуацій.

Проектний підхід можна успішно використовувати для реагування на кризові ситуації в економічному секторі, оскільки він надає можливість

ефективно і системно вирішувати проблеми та здійснювати необхідні трансформації. Ось декілька ключових моментів, що підтверджують актуальність використання проектного підходу:

1. Аналіз і планування. Спочатку проводиться докладний аналіз кризової ситуації, ідентифікуються проблеми. На основі отриманих даних створюється проект для розробки стратегії виходу з кризи. Цей проект повинен включати в себе план дій, цілі, ресурси, терміни і перелік відповідальних осіб.

2. Управління ризиками. Проектний підхід передбачає систематичний аналіз і управління ризиками, оскільки у кризових умовах це особливо важливо. Проект може включати в себе розробку плану управління ризиками, ідентифікацію потенційних небезпек і розробку стратегій їхнього управління.

3. Моніторинг і контроль. Важливо встановити систему моніторингу та контролю за реалізацією проекту. Це дозволить своєчасно виявляти будь-які зміни в ситуації і коригувати стратегію відповідно до нових обставин.

4. Ефективне використання ресурсів. Проектний підхід допомагає ефективно розподіляти обмежені ресурси, що часто є ключовим фактором в кризових ситуаціях. Проектний менеджмент дозволяє точно визначити, які ресурси потрібні, і як їх найкраще використовувати.

5. Залучення кваліфікованих фахівців. Для успішної реалізації проекту виходу з кризи залучаються кваліфіковані фахівці, які мають досвід у вирішенні подібних проблем. Проектний підхід дозволяє формувати команди і делегувати завдання з мінімізацією бюрократії.

6. Залучення стейкхолдерів. Важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів у процесі вирішення кризи. Проектний підхід може включати в себе взаємодію з різними групами і зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки та співпраці.

7. Скорочення строків і впровадження короткострокових заходів. Проектний підхід допомагає зосередитися на вирішенні проблеми швидко і ефективно, що є критичним в кризових ситуаціях.

Загалом, проектний підхід може значно полегшити управління кризовими ситуаціями в економічному секторі, дозволяючи організаціям більш системно та структуровано реагувати на виклики і забезпечувати стійкість та успіх у надзвичайних обставинах.

Організаціям в нинішньому цифровому світі потрібно здійснити перетворення наявних бізнес-моделей, аби продовжувати бути відомими й одержати конкурентну перевагу. Наразі до головних секторів використання технологій штучного інтелекту можна віднести: «державне управління, місцеве самоврядування, національна та громадська безпека (інформаційна та кібербезпека), СМАРТ- інфраструктура, житлово-комунальне господарство, бізнес-процеси та системи, промислове виробництво, електроенергетика, ринок товарів та послуг (клієнтоорієнтовані алгоритми), торгівля, трансфертне ціноутворення, банківська справа (управління ризиками; оцінювання, прогнозування та аналітика; чат-боти в мобільних банківських додатках), транспорт (оптимізація управління автомобільним транспортом, розширення засобів круїз-контролю, автопілот) та логістика (покращення продуктивності, зниження простоїв), телекомунікації, медицина (ведення документації, діагностика), освіта, наука, культура та спорт» [60].

Новітні можливості застосування алгоритмів AI дають змогу кожної години здійснювати обробку надзвичайно великих обсягів інформації, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, що не властиві пересічній особистості, формувати більш точні прогнози, а рішення – значно результативнішими.

Штучний інтелект (ШІ) може бути використаний для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі наступними способами:

1. Аналіз даних та передбачення кризових ризиків. ШІ може обробляти великі обсяги даних з різних джерел, включаючи економічні показники, фінансові звіти, суспільні медіа тощо. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти патерни та тенденції, що можуть призвести до кризових ситуацій, і надавати рекомендації щодо їх попередження.

2. Оптимізація прийняття управлінських рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних у реальному часі та надавати рекомендації щодо оптимальних стратегій відповіді на кризову ситуацію. Наприклад, визначати оптимальний рівень ціноутворення або управління ресурсами.

3. Прогнозування впливу кризи. ШІ може створювати прогнози впливу кризових подій на економіку, фінансовий стан підприємств окремих галузей та ринків. Це допомагає урядам та компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо реагування на кризу.

4. Автоматизація процесів. ШІ може автоматизувати багато адміністративних та операційних процесів, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність управління під час кризи. Наприклад, роботи-консультанти можуть надавати інформаційну підтримку клієнтам у період надзвичайних ситуацій.

5. Моніторинг та виявлення аномалій. ШІ може встановлювати аномальні патерни та незвичні зміни в економічних процесах, що можуть свідчити про надзвичайні обставини або кризові ситуації.

6. Керування ланцюжком поставок та ресурсами. ШІ може допомогти оптимізувати ланцюжки поставок та розподіл ресурсів під час кризи, швидко адаптуючи їх до змінних умов.

7. Онлайн-комунікація та звітування. ШІ може автоматизувати комунікацію з громадськістю, клієнтами та партнерами під час кризи.

На тлі глобалізаційних процесів й розвитку інформаційного суспільства усталені методи взаємодії органів державної влади й місцевого самоврядування з населенням, а також бізнесом отримують недостатню результативність. Електронним урядуванням (електронне урядування) є вид організації державного управління, котрий за допомогою значного використання інформаційно-комп’ютерних технологій гарантує якісно новий рівень відкритої взаємодії держави й суспільства, забезпечення повного переліку державних послуг для всіх категорій громадян і суб’єктів господарювання. Введення електронного врядування визначає втілення

систематичного, комплексного й індивідуалізованого підходу до надання державних послуг, а також відомостей для громадян. Це свідчить про структурну трансформацію діяльності державних органів та їхньої взаємодії з громадянами, організаціями й своїм персоналом. Введення електронного врядування – непростий процес, який потребує великих витрат коштів та розв'язання цілої низки взаємозалежних політичних, правових, адміністративних, технологічних та інших проблем. В той же час, електронне урядування (E-Government) може бути дуже корисним для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі через ряд переваг та можливостей, які воно надає:

1. Швидкий та прозорий обмін інформацією. Електронне урядування дозволяє швидко обмінюватися важливою інформацією між урядовими органами, підприємствами, та громадянами. У кризових ситуаціях це може бути вирішальним для негайного реагування на події.

2. Електронні сервіси та портали. Уряд може створювати спеціальні електронні сервіси та веб-портали для забезпечення доступу до ресурсів та інформації, яка необхідна для бізнесу під час кризи. Наприклад, це може включати в себе відомості щодо фінансової підтримки, податкових відстрочок, та інших допоміжних програм.

3. Цифрова ідентифікація та безпека. Забезпечення безпеки та аутентифікації через цифрові ідентифікаційні засоби дозволяє зменшити ризики шахрайства та кібератак в кризових умовах.

4. Аналітика та передбачення. Електронні системи можуть використовувати дані для аналізу ситуації, виявлення тенденцій, та передбачення можливих наслідків кризи, що допомагає приймати інформовані рішення.

5. Можливість взаємодії з громадянами та бізнесом. Уряд може встановити ефективний механізм взаємодії з громадянами і підприємствами через віртуальні консультації, онлайн-заявки та опитування. Це дозволяє зрозуміти потреби суспільства та бізнесу в реальному часі.

6. Спільні онлайн-платформи для співпраці. Електронне урядування сприяє створенню спільних платформ для співпраці між урядовими органами, підприємствами і академічними установами, що дозволяє об'єднувати ресурси та знання для реагування на кризову ситуацію.

7. Моніторинг та оцінка ефективності. Електронні системи дозволяють проводити моніторинг та оцінку ефективності прийнятих заходів в реальному часі, що дозволяє коригувати стратегію реагування на кризу.

Загалом, електронне урядування має потенціал покращити координацію та ефективність дій уряду в умовах економічної кризи та сприяти швидкому відновленню економіки.

Уже давно вимагають змін процеси надання фінансових послуг, які застаріли. Введення інформації в декілька систем й агрегація інформації в ручному режимі – розповсюджені проблеми фінансово-економічного сектора. Подібна централізована система дедалі більш часто зазнає кібератак, тому що всі відомості зосереджені в одному місці. Головна й основна характерна ознака блокчейну – це застосування алгоритмів програмного обчислення та, крім того, унеможливлення стороннього втручання в діяльність і мінімізація впливу людського фактора під час ухвалення рішень системою. Блокчейн може бути корисним для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі через свої особливості та можливості:

1. Децентралізована система. Блокчейн працює без центральної влади і забезпечує безпеку даних та транзакцій завдяки розподіленій мережі. У кризових ситуаціях це може допомогти уникнути залежності від централізованих систем, які можуть виявитися недоступними або незабезпеченими.

2. Відстеження походження та достовірності даних. Блокчейн забезпечує недійсність даних, які були змінені або підроблені. Це важливо в кризових ситуаціях, коли недостовірні дані можуть призвести до некоректних рішень. Наприклад, можна використовувати блокчейн для відстеження

походження медичних приладів або продуктів, щоб гарантувати їхню якість і безпеку.

3. Смарт-контракти. Блокчейн може підтримувати смарт-контракти, які автоматизовано виконують угоди при виконанні умов, що дозволяє автоматично активувати допоміжні заходи або реакцію на певні події під час кризи. Наприклад, страхові компанії можуть використовувати смарт-контракти для автоматичної виплати компенсацій при виникненні певних страхових подій.

4. Ефективність і скорочення витрат. Блокчейн дозволяє зменшити витрати на проведення операцій. В умовах кризи це може зробити урядові та бізнесу можливість заощаджувати кошти, які можна використовувати для подолання кризових наслідків.

5. Трасування ланцюжка постачання. Блокчейн дозволяє ефективно відстежувати ланцюжок постачання, що допомагає уникнути перерв у постачанні товарів та послуг під час кризи.

Перелічені можливості роблять блокчейн корисним інструментом для підвищення ефективності та реагування на кризові ситуації в економічному секторі.

Електронні ринки і платформи – це онлайн-середовища або веб-сайти, на яких відбувається торгівля товарами, послугами або іншими активами між різними учасниками. Ці електронні платформи можуть бути розроблені як для бізнес-бізнес (B2B), так і для бізнес-клієнт (B2C) взаємодії, а також для взаємодії між користувачами (клієнт-до-клієнта або C2C). Електронні ринки і платформи можуть відігравати важливу роль у ефективному реагуванні на кризові ситуації в економічному секторі завдяки таким можливостям:

1. Забезпечення надійного каналу зв'язку. Електронні ринки і платформи створюють надійний канал зв'язку між різними учасниками економічного сектору, що дозволяє швидко обмінюватися інформацією та координувати дії під час кризи.

2. Постачання та логістика. Електронні ринки можуть відслідковувати стан постачання та логістичних ланцюжків, що допомагає уникнути перерв у постачанні товарів і послуг навіть під час кризових обставин.

3. Підтримка малих та середніх підприємств (МСП). Електронні платформи можуть надавати МСП можливість доступу до нових ринків та клієнтів, що допомагає їм виживати та розвиватися навіть в умовах економічної нестабільності.

4. Робота з даними та аналітика. Електронні платформи можуть надавати інструменти для збору, аналізу та візуалізації даних, що допомагає урядовим органам та бізнесу робити інформовані рішення під час кризи.

5. Сприяння інноваціям. Електронні платформи можуть сприяти інноваціям та розвитку нових ринків і продуктів, що може бути важливим для виходу з кризової ситуації.

6. Комунікація з громадськістю. Платформи можуть бути важливим інструментом для комунікації з громадськістю та сприяти розповсюдженню корисної інформації під час кризи.

7. Автоматизація бізнес-процесів. Електронні платформи можуть автоматизувати багато бізнес-процесів, що допомагає підприємствам зберігати ефективність навіть в умовах кризи.

Загалом, електронні ринки і платформи можуть служити як інструменти для підтримки та координації дій учасників економічного середовища в умовах кризових ситуацій, забезпечуючи ефективну реакцію та відновлення.

Варто звернути увагу також на такий інструмент, як бенчмаркінг. Бенчмаркінг у публічному управлінні вважається сукупністю дій з метою порівняльного аналізу показників становлення територій, визначення і здійснення оцінки головних чинників, які мають вплив на результативність управлінських рішень, для пошуку резервів покращення рівня економічного і соціального розвитку територій.

Застосовуючи бенчмаркінг територій, можливо: давати реальну оцінку отриманим результатам, порівнюючи з іншими територіями; встановлювати

причини одержаних результатів; здійснювати вимірювання рівня досягнення цілей і реалізації завдань; окреслити позитивні сторони й вразливі місця, конкурентні переваги й недоліки та, крім того, головні проблеми, які вимагають розв'язання; дати обґрунтування управлінським рішення й плани розвитку; простежити зміни отриманих результатів за певний час; володіти інформацією щодо кращих практик, які використовуються в інших областях (містах). Бенчмаркінг може бути надзвичайно корисним інструментом для ефективного публічного управління в кризових ситуаціях в економічному секторі з численними можливостями:

1. Оцінка власних процесів та результатів. Публічні органи можуть використовувати бенчмаркінг для оцінки ефективності своїх внутрішніх процесів та результатів роботи в порівнянні з іншими подібними органами, що допомагає виявити слабкі місця та можливості для покращення.

2. Порівняння з кращими практиками. Публічні органи можуть вивчати кращі практики, застосовані в інших регіонах або країнах, та спробувати адаптувати їх до своєї ситуації, що дозволяє використовувати кращий досвід.

3. Визначення найкращих показників ефективності. Бенчмаркінг допомагає ідентифікувати ключові показники ефективності, які слід вимірювати і вдосконалювати під час кризового управління.

4. Підвищення готовності до кризового управління. Порівняння з практиками інших органів може допомогти розробити плани та процедури для кризового управління та відновлення.

5. Спільні проекти та обмін досвідом. Результати бенчмаркінгу можуть сприяти співпраці між органами та обміну досвідом. Органи можуть вчитися одне від одного та розвивати спільні проекти для вдосконалення управління в кризових умовах.

Усі ці можливості роблять бенчмаркінг корисним інструментом для підвищення ефективності публічного управління в кризових ситуаціях в економічному секторі. Він допомагає публічним органам бути готовими до

негайного реагування на виклики та використовувати найкращі практики для досягнення успішних результатів.

З погляду публічного управління головними секторами використання бенчмаркінгу вважаються:

- здійснення оцінки соціально-економічного розвитку територій (як в цілому, так і відповідно до певних напрямів (сфер) життєдіяльності області (міста)) й наслідків роботи органів виконавчої влади для того, щоб з'ясувати проблеми й покращити результативність реалізації управлінських рішень;
- здійснення оцінки конкурентоздатності регіонів України;
- здійснення оцінки конкурентоздатності економіки певних міст та областей;
- здійснення оцінки спроможності регіонів утворювати й залучати інвестиції, що допомагають економічному розвитку, в міжрегіональній (порівняльній) сфері.

Можливо визначити наступні завдання бенчмаркінгу у вивченні ефективності міст та областей:

1) встановити, в котрих галузях життєдіяльності області (міста) необхідне поліпшення, визначити, наскільки місто або область вважаються ефективними з погляду соціальної, екологічної, економічної ефективності, порівнюючи зі схожими адміністративно-територіальними одиницями, та, крім того, встановити причини відставання в ефективності;

2) здійснити аналіз того, як схожим містам й областям вдається досягати значних рівнів ефективності, здійснити пошук стратегій і засобів, що допомогли відповідному місту або області досягти найбільш високого рівня ефективності і котрі можливо використовувати в іншому місті або області;

3) збільшити підзвітність органів влади перед громадськістю, тому що результати бенчмаркінгу дозволяють суспільству здійснювати контроль динаміки ефективності області (міста) і простежувати, чи реалізуються цілі та завдання, що заплановані.

Окрему увагу приділимо фіскально-регулятивним інструментам. Головний економічний важіль антикризового управління – маніпулювання та здійснення регуляції саме податкової політики держави за допомогою застосування регулюючих важелів, через податкові механізми. В процесі впровадження бюджетно-податкової політики органи державної влади володіють інструментами (важелями), через котрі мають змогу здійснювати вплив на утворення та застосування фінансових ресурсів держави. Зазначені важелі умовно можливо класифікувати на бюджетні й податкові. До групи бюджетних важелів зараховують видатки й бюджетний дефіцит. Податкові важелі містять податкові пільги, податкові ставки, податкові санкції тощо.

Податкові важелі – це «сукупність засобів, які здійснюють непрямий вплив на процеси соціального та економічного розвитку в державі. Щодо основних сфер їх можливого впливу доцільно виділити: виробництво, споживання, перерозподіл, обмін; накопичення, зберігання, інвестування; ціноутворення, інфляцію; попит (стимулювання платоспроможного попиту) і пропозиції; структурні перетворення економіки, ресурсозбереження, екологію, соціальну сферу; життєвий рівень населення; формування державного бюджету, обсяг дотацій, субвенцій, трансфертних платежів» [12, с. 128].

На тлі кризи зменшення податкового навантаження істотно впливатиме на фінансове становище держави, проте воно має реалізуватися не лише через зменшення податкових ставок, а й за допомогою комплексного врегулювання проблем адміністративно-правового характеру, які наявні в Україні. Зокрема, в Україні під час зниження податкового навантаження не може просто використовуватися модель безоплатної й безповоротної допомоги суб’єктам господарювання, на них мусять покладатися відповідні обов'язки перед громадськістю. Тільки в разі обопільної зацікавленості держави й бізнесу можливий діалог стосовно фінансового сприяння в будь-якому вигляді. Визначати знижені ставки податків можна тільки в тому разі, коли всі підприємства, установи й організації та, крім того, фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності матимуть впевненість щодо власної захищеності,

важливості під час добросовісної сплати податків і, крім того, неминучості покарання в разі ухилення від оподаткування.

З метою зменшення проявів кризи в економіці нашої держави необхідно не лише обмежуватися податковими заходами, а також здійснювати залучення додаткового фінансового потенціалу для того, щоб реалізувати антикризові та соціальні програми держави й, до того ж, відшкодовувати частину втрат доходів бюджету внаслідок зменшення росту економіки й заходів податкового стимулювання. Удосконалення фіскальних інструментів для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі включає в себе ряд заходів та стратегій:

1. Гнучкість та адаптивність податкової політики. Фіскальні інструменти повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змінних умов. Уряд повинен мати можливість швидко впроваджувати та скасовувати податкові стимули, які сприяють відновленню економіки.

2. Податкові відстрочки та пільги. Важливо розглянути можливість надання податкових відстрочок та пільг для підприємств, які постраждали внаслідок кризи, що може включати відстрочку виплат податків, зниження податкових ставок та інші заходи, що полегшують фінансове становище компаній.

3. Підтримка малих та середніх підприємств (МСП). Розвиток спеціальних податкових механізмів для МСП, таких як спрощена система оподаткування або знижені ставки податків для малих підприємств, може стимулювати їхній розвиток і виживання в умовах кризи.

4. Стимулювання інвестицій та інновацій. Уряд може надавати податкові пільги та стимули для інвестицій у нові технології, дослідження та розвиток що сприяє створенню робочих місць та підвищує конкуренто-спроможність.

5. Автоматизація та ефективне збирання податків. Використання сучасних технологій, таких як електронна система збору податків та аналіз даних, дозволяє підвищити ефективність та точність збирання податків.

6. Запобігання податковим ухиленням. Розвиток строгих механізмів контролю та запобігання податковим ухиленням може допомогти збільшити надходження до бюджету та забезпечити стабільність фіскальних доходів у кризовий період.

Загалом, ефективне використання фіскальних інструментів грає важливу роль у відповіді на кризові ситуації в економічному секторі. Гнучка та раціональна податкова політика, спрямована на підтримку підприємств та економічного відновлення, може допомогти зменшити негативні наслідки кризи та підтримати стабільність економіки.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що використання інноваційних інструментів та процедур для ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі є раціональним та надзвичайно важливим аспектом сучасного управління. Сучасні інструменти та процедури дозволяють підприємствам та організаціям стати більш стійкими перед потенційними кризами. Вони допомагають адаптуватися до змінних умов і швидко відновлюватися після виникнення проблем. Інновації дозволяють ефективніше та швидше реагувати на кризові ситуації. Крім того, нові технології та методи допомагають знизити час реакції на зміни у ринкових умовах або надзвичайних обставинах. Інноваційні підходи можуть сприяти підвищенню продуктивності та оптимізації витрат, що є важливими аспектами у кризових ситуаціях. До того ж інноваційні інструменти дозволяють розробляти більш гнучкі та ефективні стратегії управління, що може бути критичним у періоди нестабільності. Отже, використання перелічених інструментів та процедур є раціональним підходом для досягнення ефективного реагування на кризові ситуації в економічному секторі.

Висновки до розділу 3

1. Окреслено основні та актуальні напрями антикризового публічного управління у світі, які є доцільними для використання в Україні, є наступні:

збільшення національного виробництва, тобто спрямоване на підвищення обсягів власного виробництва країни; більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва, що передбачає орієнтоване на інвестування коштів у важливі галузі, обрані в якості стратегічних; вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів, тобто розвиток конкретних галузей, які мають конкурентні переваги і потенціал для успіху; створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів, що дозволять швидко адаптуватися до змінних умов ринку; переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу, що передбачає включає стимулювання нових підприємницьких ініціатив і підтримку вже існуючих, а також максимальне залучення інвестицій з метою створення нових робочих місць і сприяння генерації інновацій для активізації розвитку місцевої економіки; розробка і впровадження програм підтримки малих та середніх підприємств, які є основою економіки та джерелом нових робочих місць; сприяння розвитку інфраструктури для підтримки бізнесу, такої як транспортна, енергетична та інформаційна інфраструктура; залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення капіталу в Україну; розвиток інноваційного сектору економіки шляхом підтримки досліджень і розробок, технологічних стартапів і перехід до використання сучасних технологій; підтримка соціальних програм для зменшення бідності та нерівності у суспільстві.

2. Запропоновано модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України, мета якої полягає в забезпеченні стабільності та ефективності управління економікою країни в умовах кризових ситуацій. Основні цілі цієї моделі включають в себе: запобігання кризовим ситуаціям (модель спрямована на розробку та впровадження стратегій, які допоможуть попередити кризи в економіці України, що включає в себе аналіз ризиків, планування та підготовку до можливих кризових сценаріїв); ефективне реагування на кризу (модель

створює механізми, які дозволяють уряду та іншим органам влади швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації, що може включати в себе впровадження заходів підтримки економіки, фінансових заходів та інших стратегій); забезпечення стабільності та відновлення економіки (модель має на меті забезпечити стабільність в економіці під час кризових ситуацій та сприяти швидкому відновленню економічного росту після кризи); координація та співпраця (модель передбачає створення ефективних механізмів координації та співпраці між різними органами влади, агентствами та іншими зацікавленими сторонами для спільної боротьби з кризовими ситуаціями); підвищення свідомості громадськості (модель включає в себе інформаційну складову, спрямовану на інформування громадян про ситуацію та заходи, які вживаються для подолання кризи, що сприяє залученню громадськості до процесу антикризового управління).

3. Запропоновано структурувати інструменти антикризового публічного управління в економічному секторі на такі групи: інституційні інструменти (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування; розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної політики); інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій; використання проектного підходу; штучний інтелект та аналітика даних; електронне урядування; блокчейн; електронні ринки і платформи; бенчмаркінг); інвестиційно-економічні інструменти (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод та угод про розподіл продукції; фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання).

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні досягнуто важливу мету, що полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні наукових засад розвитку антикризового публічного управління в Україні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів його реалізації в економічній сфері. Основні результати дослідження та зроблені висновки полягають у наступному:

1. Розкрито теоретичні основи антикризового менеджменту та окреслено особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління. Під антикризовим управлінням запропоновано розуміти своєрідну систему взаємопов'язаних складових, які передбачають виконання чітких етапів з систематичними та взаємопов'язаними діями задля здійснення прогнозування та визначення потенційних загроз, діагностики кризового становища організації, а також розроблення та введення заходів стосовно протидії негативним результатам. Антикризове управління в діяльності органів публічного управління у сфері економіки є важливою складовою ефективного господарського управління та спрямоване на подолання економічних криз, забезпечення стабільності та сталого розвитку. Основні особливості антикризового управління в цій сфері включають: спеціалізованість та експертиза; прогнозування та аналіз ризиків; створення антикризових комітетів та комісій; публічна інформація та комунікація; стимулювання економіки та підтримка бізнесу; система управління ризиками та реагування на кризу; міжнародне співробітництво. Антикризове управління в економічній сфері є складним завданням, і його успіх визначається великою мірою компетентністю та ефективністю органів публічного управління. Враховуючи найновіші тенденції та виклики, ці органи повинні постійно адаптувати свої стратегії та методи, щоб забезпечити стабільність та сталість економіки країни.

2. Здійснено класифікацію принципів антикризового управління у публічній сфері, серед яких виділено: принцип неподільності завдань управління на усіх рівнях ієрархії публічних органів влади; принцип відповідності; принцип системності; принцип планомірності; принцип стійкості. Усі вище наведені принципи повинні лежати в основі комплексного механізму антикризового управління в публічній сфері, визначаючи його головні цілі та завдання. З'ясовано, що в процесі визначення принципів антикризового управління в діяльності органів публічної влади необхідним є врахування особливих вимог до організації системи антикризового управління. Зважаючи на те, що стратегія виступає деталізованим та ґрунтовним планом, спрямований на забезпечення досягнення визначеної мети діяльності системи, тому саме дотримання даних принципів повинне лежати в основі антикризової стратегії.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення антикризового публічного управління в Україні виявлено, що введення в дію всіх положень Угоди про асоціацію в найближчий історичній перспективі буде фактором пожвавлення науково-прикладної розробки національних моделей антикризового управління. Юридична наука і теорія державного управління в означеному контексті мають забезпечити ідейне наповнення цього процесу, стати каталізатором оперативного впровадження технологій антикризового управління, прискорити гармонізацію законодавства України і Європейського Союзу в частині регламентації подолання кризових явищ спільними зусиллями обох сторін задля забезпечення солідарних інтересів народів Європи жити у мирі та злагоді. Досліджено інституційні механізми антикризового публічного управління в Україні, у результаті чого з'ясовано, що публічна влада функціонує у двох основних формах: державна влада та місцеве самоврядування. Відтак, суб'єкти антикризового публічного управління в Україні включають: центральні органи влади, регіональні органи влади, Національний банк України (НБУ), Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Державна служба України з надзвичайних

ситуацій (ДСНС), інституції громадянського суспільства та ін. Ефективна взаємодія між усіма суб'єктами дозволяє спільно розробляти та впроваджувати стратегії та заходи, спрямовані на запобігання кризовим явищам, швидке реагування на них та ліквідацію наслідків. Крім того, вона сприяє розробці інноваційних рішень, забезпечує збалансований підхід до управління ризиками та розвитком економіки.

4. Охарактеризовано інструменти та процедури антикризового публічного управління в Україні, серед яких основними виділено: стратегічне планування (розробка та впровадження стратегічних документів, таких як Програма економічних реформ, Стратегія сталого розвитку, які визначають основні напрямки розвитку економіки та соціальних сфер, і містять заходи для запобігання кризам та підтримки стійкого розвитку); фінансове регулювання (Національний банк України використовує інструменти монетарної політики, такі як зміна процентних ставок, резервний вимір, регулювання грошового обігу тощо, для контролю і стабілізації фінансової системи); податкова та бюджетна політика (Міністерство фінансів впроваджує податкові та бюджетні заходи для забезпечення стабільності бюджету та стимулювання економічного розвитку); фінансова підтримка суб'єктів господарювання (держава надає фінансову допомогу та кредитну підтримку суб'єктам господарювання, особливо в умовах кризи); регулювання зовнішньоекономічних відносин (Міністерство економіки співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами для регулювання зовнішньоекономічних відносин, привертання інвестицій та забезпечення зовнішньої фінансової підтримки); соціальна політика (впровадження соціальних програм, які спрямовані на підтримку населення, зокрема, під час кризових ситуацій, а саме: надання соціальних виплат, безробітним, підтримка вразливих груп тощо); публічна регуляторна політика (запровадження реформ та вдосконалення законодавства для сприяння підприємництву та ефективному функціонуванню бізнесу).

5. Здійснено обґрунтування зарубіжного досвіду антикризового публічного управління у економічній сфері та розкрито можливі шляхи його

імплементації в Україні: збільшення національного виробництва, тобто спрямоване на підвищення обсягів власного виробництва країни; більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва, що передбачає орієнтоване на інвестування коштів у важливі галузі, обрані в якості стратегічних; вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів, тобто розвиток конкретних галузей, які мають конкурентні переваги і потенціал для успіху; створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів, що дозволять швидко адаптуватися до змінних умов ринку; переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу, що передбачає включає стимулювання нових підприємницьких ініціатив і підтримку вже існуючих, а також максимальне залучення інвестицій з метою створення нових робочих місць і сприяння генерації інновацій для активізації розвитку місцевої економіки; розробка і впровадження програм підтримки малих та середніх підприємств, які є основою економіки та джерелом нових робочих місць; сприяння розвитку інфраструктури для підтримки бізнесу, такої як транспортна, енергетична та інформаційна інфраструктура; залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення капіталу в Україну; розвиток інноваційного сектору економіки шляхом підтримки досліджень і розробок, технологічних стартапів і перехід до використання сучасних технологій; підтримка соціальних програм для зменшення бідності та нерівності у суспільстві.

6. Розроблено модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України, мета якої полягає в оптимізації механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері України полягає в забезпеченні стабільності та ефективності управління економікою країни в умовах кризових ситуацій. Основні цілі цієї моделі включають в себе: запобігання кризовим ситуаціям (модель спрямована на розробку та впровадження стратегій, які допоможуть попередити кризи в економіці України, що включає в себе аналіз ризиків, планування та підготовку до

можливих кризових сценаріїв); ефективне реагування на кризу (модель створює механізми, які дозволяють уряду та іншим органам влади швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації, що може включати в себе впровадження заходів підтримки економіки, фінансових заходів та інших стратегій); забезпечення стабільності та відновлення економіки (модель має на меті забезпечити стабільність в економіці під час кризових ситуацій та сприяти швидкому відновленню економічного росту після кризи); координація та співпраця (модель передбачає створення ефективних механізмів координації та співпраці між різними органами влади, агентствами та іншими зацікавленими сторонами для спільної боротьби з кризовими ситуаціями); підвищення свідомості громадськості (модель включає в себе інформаційну складову, спрямовану на інформування громадян про ситуацію та заходи, які вживаються для подолання кризи, що сприяє залученню громадськості до процесу антикризового управління).

7. Запропоновано структурувати інструменти антикризового публічного управління в економічному секторі на такі групи: інституційні інструменти (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування; розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної політики); інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій; використання проектного підходу; штучний інтелект та аналітика даних; електронне урядування; блокчейн; електронні ринки і платформи; бенчмаркінг); інвестиційно-економічні інструменти (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод та угод про розподіл продукції; фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.

2. Алхемері Мохаммед Алі Теоретичні засади розвитку антикризового публічного управління територіями. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2018. № 5. С. 60-65.

3. Антикризове управління. Електронна версія «Великої української енциклопедії». URL: https://vue.gov.ua/Антикризове_управління (дата звернення: 30.11.2023).

4. Антонюк Н. Зарубіжний досвід антикризового управління національною економікою для України. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2018. № 2. С. 5-22.

5. Арсеєнко А. Кризові тренди в сучасному світі та перспективи економічного планування. Вісник Книжкової палати. 2022. № 11. С. 28-34.

6. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. Вісник Академії митної служби України. 2011. № 1. С. 138-144.

7. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 914-918.

8. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

9. Барановський О. Регулювання і нагляд у банківській сфері: quo vadis? Вісник НБУ. 2010. №6. С.3-10.

10. Барановський О.І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. Вісник Національного банку України. 2009. № 4. С. 8-19.

11. Батракова Т.І., Сардак А.О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 14. Частина 2. С. 25-28.

12. Білоус І.В. Значення податкових важелів у системі заходів активізації розвитку вітчизняної економіки. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 1. С. 127-130.

13. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: Ельга, 2008. 722 с.

14. 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).

15. Боняр С.М. Теоретичні основи антикризового управління. Водний транспорт. 2013. № 1. С. 97-102.

16. Ботнаренко О. М. Деякі питання визначення сутності державного управління у сфері забезпечення публічного порядку. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2016. Вип. 4. С. 141-147.

17. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.

18. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp (дата звернення: 27.11.2023).

19. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

20. Ващенко А.В. Сучасні методи та інструменти стратегічного антикризового регулювання розвинених країн світу. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 61–63.

21. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/

handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1 (дата звернення: 27.11.2023).

22. Воротін В.Є., Проданик В.М. Від регуляторної політики до державно-приватного партнерства в публічному секторі України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 1. С. 95-102.

23. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr_2013_2_11 (дата звернення: 30.09.2023).

24. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

25. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

26. Голуб О. Криза в системі державного управління як стимул до суспільних реформ. Становлення і розвиток української державності. 2014. № 12. С. 29–32.

27. Гречко Т.К., Лісовський С.А., Романюк Є .А., Руденко Л.Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку. Херсон: Грінь Д.С., 2015. 264 с.

28. Данілов О. Розбудовувати демократію непросто, в умовах війни – це ще складніше. Рада національної безпеки і оборони України. 22.12.202. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5196.html (дата звернення: 10.11.2023)

29. Девальвація української гривні. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation (дата звернення: 07.10.2023).

30. Демократія в умовах війни: досвід Ізраїлю для України. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». URL: https://od.org.ua/ demokratiya-v-umovah-viyni-dosvid-izraily (дата звернення: 14.10.2023).

31. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Офіційний сайт. URL: https://dsns.gov.ua (дата звернення: 30.11.2023).

32. Державний борг України. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov (дата звернення: 30.10.2023).

33. Державний центр зайнятості: під час війни ринок праці зазнав значних змін. Державний центр зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/derzhavnyy-centr-zaynyatosti-pid-chas-viyny-rynok-praci-zaznav-znachnyh-zmin (дата звернення: 30.10.2023).

34. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 18.03.2015 № 196. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text (дата звернення: 30.10.2023).

35. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 30.10.2023).

36. Деякі питання надання грантів для переробних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 24.06.2022 № 739. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 18.09.2023).

37. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 14.08.2023).

38. Діденко Є.О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2015. № 3 (87). С. 53-58.

39. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.

40. Досвід країн світу щодо подолання світової фінансової кризи. Міністерство економіки України. URL: www.me.gov.ua/file/link/146035/file/krisis_p.doc (дата звернення: 17.10.2023).

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

42. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи. URL : http://www.niss.gov.ua (дата звернення: 14.08.2023).

43. Експорт та імпорт України. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp (дата звернення: 16.10.2023).

44. Енциклопедія публічного управління : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. ; НАДУ. К. : Вид-во НАДУ, 2011. 648 с.

45. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 265-269.

46. Єробота: уряд надасть 85 млн грн. мікрогрантів на старт або розвиток бізнесу черговим переможцям програми. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0b435039-2418-4515-882e-4e2 (дата звернення: 11.10.2023).

47. Єфименко Т. І. Кризові трансформації соціально-економічних систем. Фінанси України. 2021. № 11. С. 7-20.

48. Журавська А.Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.

49. За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано 27 776 пільгових кредитів на суму близько 112 млрд грн. Мінфін. URL: http://surl.li/icack (дата звернення: 26.09.2023).

50. Зайчук О.В. Принципи права в контексті розвитку загальної теорії держави і права. Альманах права. Основоположні принципи права як його ціннісні виміри. 2012. Вип. 3. С. 22–28.

51. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки. 2010. № 20. С. 60-62.

52. Зведений бюджет України. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2022 (дата звернення: 26.09.2023).

53. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69-75.

54. Зібрання актів Європейського права. К.: Ред. журн. «Право України». Європейський Союз / упор. К.В. Смирнова; за заг. ред. В.І. Муравйова. 2013. 1064 с.

55. Іванюта С.М. Антикризове управління. К.: Центр учб. л-ри, 2007. 288 с.

56. Індекс інфляції в Україні. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation (дата звернення: 23.09.2023).

57. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyy-chas-traven-2023 (дата звернення: 04.08.2023).

58. Каліна Л.М. Антикризовий менеджмент. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. 295 с.

59. Кальченко Т. В. Криза глобалізації і проблема стабілізації економічного розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 76-80.

60. Карпенко О.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. URL: http://www.dy.nayka. com.ua/pdf/10_2021/4.pdf (дата звернення: 26.09.2023).

61. Карпунь І.Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: «Магнолія-2006», 2008. 440 с.

62. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. К.: Барви, 1998. 210 с.

63. Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. 272 с.

64. Коваленко В. Інструменти державного антикризового управління в банківському секторі. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1133/1/Instruments%20of%20state%20антикризового%20administration%20are%20in%20a%20bank%20sector.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

65. Коваленко В.В., Чопікова Є.В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 363-367.

66. Коваленко О.В. Антикризове управління – запорука стабільної роботи підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. С. 65-68.

67. Коваленко О.В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1 (15). С. 140-143.

68. Ковалів Ю.І. Принцип. Літературознавча енциклопедія: у 2-х т. Київ: Академія, 2007. Т. 2. С. 271.

69. Козеллек Р. Часові пласти: дослідження з теорії історії. К.: Дух і літера, 2005. 436 с.

70. Колба О.Г., Буймістера А.І. Конфліктологія. Словник. Київ; Переяслав-Хмельницький: КСВ, 2012. 592 с.

71. Колодко Г. В. Shortageflation 3.0: Воєнна економіка – державний соціалізм – пандемічна криза. Економічна теорія. 2021. № 3. С. 5-28.

72. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2010. 248 с.

73. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 17.04.2023).

74. Корженко В.В., Мельтюхова Н.М., Миронова Н.С. Антикризові стратегії в державному управлінні: метод. реком. К. : НАДУ, 2008. – 52 с.

75. Коритько Т.Ю. Основні принципи та процедури антикризового управління на рівні місцевих бюджетів. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39663 (дата звернення: 17.04.2023).

76. Костецька Л.М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2016. № 4. С. 87-92.

77. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. №8. С. 208-211.

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

79. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством:. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

80. Крикун В. Б. Функції адміністративно - правового регулювання економіки України в кризових умовах. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2018. Вип. 2(1). С. 80-84.

81. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488 (дата звернення: 12.02.2023).

82. Кузнякова Т.В. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 1 (44). С. 37-45.

83. Кукуруз В. Політична складова кризи системи державного управління. Держава і право. 2010. Випуск 5. С. 672-677.

84. Кульгінський Є.А. Суть «кризи» та «антикризове управління». Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 17. С. 119-120.

85. Кухарева Г.П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 10. С. 106-111.

86. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439 (дата звернення: 12.02.2023).

87. Лизун М. В. Антикризова політика: світовий досвід та уроки для України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2011. Вип. 5(2). С. 268.

88. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

89. Ляшенко Т. М. Компенсаційні механізми соціально-економічної політики як запобігання кризи розподілу. Політикус. 2021. Вип. 5. С. 40-47.

90. Ляшенко Т. М. Соціально-економічні моделі: варіанти подолання світової кризи. Світовий досвід та українські реалії. Політикус. 2020. Вип. 5. С. 73-79.

91. Макаренко Ю.П. Використання системи антикризового управління до переходу до інвестиційної активності. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 2. С. 3-7.

92. Малиновський В. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк : Вежа, 2000. 558 с.

93. Мартинюк А.О., Чернягіна Н.С. Удосконалення механізму антикризового управління в органах публічної влади. URL: https://www.researchgate.net/profile/I-Kryvovyazyuk/publication/361091961_Agresivnij_antikrizovij_menedzment_principi_poslidovnist_realizacii_ta_mehanizmi/links/629b57a0416ec50bdb0ab420/Agresivnij-antikrizovij-menedzment-principi-poslidovnist-realizacii-ta-mehanizmi.pdf#page=153 (дата звернення: 12.02.2023).

94. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.

95. Маційєвський Ю. Деякі аспекти вивчення феномена кризи у політичних дослідженнях. Політичний менеджмент. 2008. № 6. С.16-29.

96. Машков О.А., Косенко В.Р. Прийняття управлінських рішень в складних організаційних системах з погляду системного підходу (принципи організаційного управління). URL: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1cr49HaxsMJ:www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Mtit/2010_55 (дата звернення: 12.02.2023).

97. Мелеганич Г. Характерні ознаки кризи державного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. Випуск 18. С.51-53.

98. Мельник А. Державне управління: навчальний посібник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.

99. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. Право і суспільство. 2012. № 6. С. 95-98.

100. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17-24.

101. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 157-162.

102. Мищишин О. Я., Борщук І.В. Аналіз світових економічних криз на основі ВВП передових країн. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2023. № 5. С. 23-26.

103. Міжнародний валютний фонд. Офіційний сайт. URL: www.imf.org (дата звернення: 05.05.2023).

104. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL:

https://www.me.gov.ua (дата звернення: 05.05.2023).

105. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/grk-minfin (дата звернення: 05.05.2023).

106. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 05.05.2023).

107. Нежива М., Мисюк В. Глобальні економічні наслідки воєнно-політичної кризи в Україні. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 1. С. 4-12.

108. Непочатенко О.О., Бечко П.К., Гузар Б.С. Фінансовий менеджмент. К.: ЦУЛ, 2013. 496 с.

109. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.

110. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

111. Орловська Ю. Антикризове управління комерційним банком і критерії його ефективності. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2012. №1(56). С.74-80.

112. Плєшакова Н. А. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. Ефективна економіка. Електронні дані. 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4332 (дата звернення: 17.04.2023).

113. Поручник А.М. Інноваційний потенціал України та його реалізація в міжнародному науково-технічному співробітництві. Міжнародна економічна політика. 2004. №1.С. 94-128.

114. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397 (дата звернення: 19.03.2023).

115. Про військово-цивільні адміністрації. Закон України 3 лютого 2015 року № 141–VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text (дата звернення: 19.03.2023).

116. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text (Дата звернення: 14.12.2023).

117. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору). Закон України від 7 лютого 2019 року № 2680-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2680-19#Text № 2680-VIII (дата звернення: 19.03.2023).

118. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text (дата звернення: 16.03.2023).

119. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text (дата звернення: 19.06.2023).

120. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 19.03.2023).

121. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 11.03.2023).

122. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (дата звернення: 17.04.2023).

123. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 15.04.2023).

124. Про затвердження Критеріїв визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки.

Наказ Міністерства Економіки України від 17.02.2023 р. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=VonnaEkonomika-BroniuvanniaPratsivnikiv&id=1a1ed9e8-ce27-4efd-82d4-5137836dbdec&pageNumber=1 (дата звернення: 15.04.2023).

125. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text (дата звернення: 10.03.2023).

126. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 03.08.2023).

127. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 03.08.2023).

128. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text (дата звернення: 03.08.2023).

129. Про основи національного спротиву. Закон України 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text (дата звернення: 03.08.2023).

130. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 року N 389-VIII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T150389?an=164&ed=2022_01_27 (дата звернення: 12.07.2023).

131. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40. Ст. 2021.

132. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні, у тому числі в сфері інформаційних [...]: Постанова Кабінету Міністрів України від

24.06.2022 № 736. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 12.09.2023).

133. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України». Указ Президента України від 26 травня 2015 року. URL: https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070 (дата звернення: 12.09.2023).

134. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (дата звернення: 12.09.2023).

135. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02. «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2002. 18 с.

136. Птахіна О.М. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізація «Територіальне управління та місцеве самоврядування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.

137. Пташенко Л.О. Управління корпоративними фінансами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.

138. Пустовіт Л.О. Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.

139. Разумков Д. Україна сьогодні: як стабілізувати життя в умовах війни. Українська правда. 24.05.2022. URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/razumkov/628c603c53e85 (дата звернення: 06.07.2023).

140. Реалії воєнного часу: ситуація в економіці та фінансових ринках України. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/568138_realii_voiennogo_chasu_situatsiya.html (дата звернення: 08.09.2023).

141. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств-членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ). URL: cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc (дата звернення: 06.09.2023).

142. Рівень безробіття в Україні. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy (дата звернення: 10.08.2023).

143. Савченко В.Ф., Козлянченко О.М. (2016). Світовий досвід антикризового державного регулювання. Науковий вісник Полісся, (1(5), 7–13)

144. Сапа Н.В. Компаративний аналіз світового і вітчизняного досвіду антикризового державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2011. №1. С. 115-119.

145. Сапа Н.В. Правові засади реалізації механізму антикризового державного управління. Державне будівництво. 2010. № 1. С. 76-84.

146. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізми антикризового державного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип. 38. С. 106-116.

147. Свірідова О.В. Принципи управління взаємодією продуцента та реципієнтів ринкової привабливості. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 45-52.

148. Сенишин, О. С. Державне регулювання економіки: підручник. Львів: ЛНУ ім. І.Франка, 2014. 334 с.

149. Сивак Т.В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 3. С. 234-241.

150. Сидоренко К. В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 24-27.

151. Силкін О.С., Муж П.О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 228-235.

152. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

153. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

154. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Траєкторія науки. 2017. № 3. С. 4001-4009.

155. Слізкова Г. Кризові явища в системі державного управління України: причини виникнення, розвиток, шляхи подолання. Вісник КНУТД. 2012. № 2. С. 137-142.

156. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Хмельницький: ХНУ, 2006. 20 с.

157. Смирнов А.М. Правовий статус жертв правосуддя та зловживання владою як особливий вид правового статусу людини: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. юрид. Наук: спец. 12.00.01 «Теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень». Х., 2004. 19 с.

158. Смоленюк А.П. Забезпечення антикризової діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2011. № 6. С. 70-73.

159. Смолінська А.В., Гаркушевський В.С. Антикризове управління підприємством в умовах ринкової економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2011. № 2. С. 146-150.

160. Степанюк, Н. Антикризове управління: досвід Польщі. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2013. №10. С. 216-217.

161. Стойко О.М. Трансформація політичних інститутів у сучасних перехідних суспільствах: монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України; «Логос», 2016. 416 с.

162. Стукало Н. Державне антикризове регулювання банківського сектору: досвід ЄС та України. Вісник НБУ. 2010. №6. С. 20-25.

163. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. Економіка промисловості. 2010. № 2. С. 72-76.

164. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 208 с.

165. Терлецька Ю.О., Іванюк В.В. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2010. Вип. 2. С. 181-188.

166. Ткачова Н.М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 126.

167. Тюріна Н.М., Кравацка Н.С, Грабовська І.В. Антикризове управління: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 448 с.

168. Угода між Європейським Союзом і Україною про визначення загальної схеми участі України в операціях Європейського Союзу із врегулювання криз: міжнародний документ від 13.06.2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_648#Text (дата звернення: 11.11.2023).

169. Усик Є. Глосарій сучасної освіти. Х.: Вид-во НУА, 2007. 524 с.

170. Федулова С. О. Економічна взаємозалежність, глобалізація та безпекова криза в Європі XXI століття. Європейський вектор економічного розвитку. 2022. № 2. С. 97–105.

171. Храпкіна В. В., Чучко О.П. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 1(7). С. 42-49.

172. Цвєтков В.В. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи: монографія. К. : Оріяни, 1998. 364 с.

173. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2010. № 37. С. 277-282.

174. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. К.: МАУП, 2006. 256 с.

175. Чикаренко І.А. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf (дата звернення: 07.11.2023).

176. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 35-40.

177. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного стану. Humanities Studies. 2023. Вип. 14 (91). С. 196-207.

178. Шарий В.І. Державне антикризове управління: технологічний процес. Актуальні проблеми державного управління. 2003. Вип. 2. С. 171-182.

179. Шаров Ю. Антикризові технології в муніципальному управлінні: проєктний аспект. Публічне управління: теорія та практика. 2010. № 2. С. 190-193.

180. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. К.: УАДУ, 2001. 302 с.

181. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнесінформ. 2019. № 5. С. 217.

182. Шатун В.Т. Антикризовий менеджмент як важливий чинник економічної безпеки держави. Грані. 2013. № 11. С. 120-124.

183. Шевченко О. О. Історія економіки та економічної думки: сучасні економічні теорії. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

184. Шершенюк О.М. Теоретико-методологічні засади антикризового управління автотранспортним підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(1). С. 5-10.

185. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

186. Шинкарук В.І. Принцип. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України ; Абрис, 2002. С. 519.

187. Шкурупій О. В. Національний і світовий досвід антикризового державного регулювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2010. № 5 (1). С. 10-15.

188. Шпачук В.В. Сутність терміну «антикризове управління». Науковий вісник Академії муніципального управління. 2011. № 1. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

189. Шпачук В.В. Теоретичні засади типологізації криз. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/ socgum/ Nvamuupravl/2010_4/33.pdf (дата звернення: 07.011.2023).

190. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів: Українська академія друкарства, 2008. 335 с.

191. Юрик Н. Є. 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), 22-24 травня 2018. Т.: ТНТУ, 2018. С. 344-345.

192. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 1(15). С. 92-100.

193. Яковенко А.В. Організаційні механізми реалізації засад антикризового управління центральних органів влади України. Державне управління: теорія і практика. 2012. № 1. URL : http://www.academy.Gov.Ua/ej/ej15/txts/12YAVOVU.Pdf (дата звернення: 18.07.2023).

194. Яковюк І.В. Правові основи інтеграції до ЄС: загальнотеоретичний аналіз: монографія. Х.: Право, 2013. 760 с.

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

196. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Динаміка реформування системи публічного управління в Україні: моніторинг і аналіз реалізації реформи децентралізації влади. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 132-138.

197. Altman E.I. Financial Rations, Discriminent Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. Journal of Finance. 1968. Vol. 23. № 4. P. 589-609.

198. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 420 p.

199. Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

200. Fayol, H., 1949. General and Industrial Management. London:Sir Isaac Pitman and Sons.

201. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergericht- liche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999. 271 p.

202. Копка М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. Управління ризиком. 2010. № 21. С. 164-166.

203. OLZA. Світ ефективного бізнесу URL: https://www.olza.com.ua/statistics/57 (дата звернення: 06.07.2023).

204. Patterson B. Crisis impact on reputation management. Public Relations Journal. 1993. № 49/11. P. 47-48.

205. Rezvani H. Intermixture of Crisis Management in Guidelines of organization. Tadbir Journal. 2017. № 177. 23 p.

ДОДАТКИ

Київський обласний центр зайнятості
КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОННИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
08131, с. Софіївська Борщагівка, вул. Київська, 26 , тел./факс (044)4063790, (04598)55072
IBAN UA088201720355429002700706468, ДКС України, м. Київ, ЄДРПОУ 22201199,
E-mail:ksv_rcz2@ukr.net

07.02.23 № 97/02/01-14 на _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Возовик Оксани Олегівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування на тему
«Удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері»

Основні результати дисертаційного дослідження ***Возовик Оксани Олегівни на тему «Удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері»*** використано у діяльності Києво-Святошинського районного центру зайнятості у контексті реалізації покладених на нього завдань. Зацікавленість у вдосконаленні системи антикризового публічного управління в Україні завжди була актуальною та важливою. Дослідження, проведене у рамках дисертації, відзначається різнобічністю та актуальністю з різних аспектів антикризового управління та його впливу на економічну сферу нашої країни.

У дисертаційному дослідженні запропоновано модель оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України, у контексті якої розглядається удосконалення його інституційного забезпечення (передбачає прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування»; розроблення п'ятирічної програми модернізації економіки; встановлення цільових показників для роботи державних інститутів розвитку, корпорацій і агентств, що спрямовані на створення нового технологічного укладу; сприяння використанню передових технологій управління на рівні мікро-, мезо- та макрорівнів економічних систем та ін.), фінансово-економічного забезпечення (передбачає збалансування податково-бюджетної політики країни; оптимізація національної фінансово-інвестиційної системи; стабілізація фінансового ринку; проведення цінової лібералізації, регулювання цін (тарифів) на окремі товари (послуги) та контроль за їхнім стримуванням; захист та розширення внутрішнього ринку та збереження виробничого потенціалу; оптимізацію інфраструктури економіки, включаючи її модернізацію та створення «точок зростання» для нового постіндустріального суспільства) та інформаційного

забезпечення (передбачає створення централізованих баз даних, розвиток систем бізнес-аналітики і моніторингу, а також використання штучного інтелекту та інших інноваційних інструментів антикризового публічного управління; навчання персоналу в сфері інформаційної безпеки, статистики, аналізу даних та інших суміжних областей; запровадження заходів з інформаційної кібербезпеки; оновлення та адаптація інформаційних систем до змін у сфері економіки та фінансів, враховуючи сучасні тенденції та нові технології та ін).

Важливим аспектом роботи є рекомендації щодо імплементації найкращого міжнародного досвіду антикризового публічного управління в Україні. Ці рекомендації спрямовані на збільшення національного виробництва, збалансування податково-бюджетної політики, підтримку малого та середнього бізнесу, інфраструктурні інвестиції, соціальний захист та боротьбу з корупцією.

Також у дослідженні обговорено шляхи антикризового повоєнного відновлення та стійкого економічного розвитку після завершення воєнного конфлікту, включаючи стабілізацію макроекономічної ситуації, інфраструктурні інвестиції, підтримку малого та середнього бізнесу, освіту та навчання, розвиток торгівлі та інвестицій, соціальний захист, екологічну стійкість, боротьбу з корупцією та підвищення ефективності урядового управління.

Зазначені результати дослідження можуть бути корисними для розробки та впровадження ефективних програм антикризового управління в Україні, спрямованих на покращення економічної ситуації та соціального захисту населення.

Директор **Андрій ІВАНОВ**

БІЛОГОРОДСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
08140, Київська область, Бучанський район, село Білогородка, вул. Володимирська, 33
e-mail: bilogorod.rada@gmail.com, тел.: +38067-457-20-37

30.01.2024 № 521/02-26

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Возовик Оксани Олегівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування на тему «Удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері»

Результати дисертаційного дослідження Возовик Оксани Олегівни на тему «Удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері» впроваджено в діяльність Білогородської сільської ради Бучанського району щодо:

– класифікації принципів антикризового управління у публічній сфері, серед яких виділено: принцип неподільності завдань управління на усіх рівнях ієрархії публічних органів влади; принцип відповідності; принцип системності; принцип планомірності; принцип стійкості;

– обґрунтування зарубіжного досвіду антикризового публічного управління у економічній сфері та можливих шляхів його імплементації в Україні, а саме: збільшення національного виробництва, тобто спрямоване на підвищення обсягів власного виробництва країни; більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва, що передбачає орієнтоване на інвестування коштів у важливі галузі, обрані в якості стратегічних; вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів, тобто розвиток конкретних галузей, які мають конкурентні переваги і потенціал для успіху; створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів, що дозволять швидко адаптуватися до змінних умов ринку; переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу, що передбачає включає стимулювання нових підприємницьких ініціатив і підтримку вже існуючих, а також максимальне залучення інвестицій з метою створення нових робочих місць і сприяння генерації інновацій для активізації розвитку місцевої економіки та ін.;

– структури інструментів антикризового публічного управління в економічному секторі, які поділено на такі групи: інституційні інструменти (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування; розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної

політики); інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій; використання проектного підходу; штучний інтелект та аналітика даних; електронне урядування; блокчейн; електронні ринки і платформи; бенчмаркінг); інвестиційно-економічні інструменти (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод та угод про розподіл продукції; фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання).

Сільський голова Антон ОВСІЄНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО
V. I. VERNADSKY TAURIDA NATIONAL UNIVERSITY
вул. Дж. Маккейна, 33, м. Київ, 01042, тел. (044) 529 05-16, http://tnu.edu.ua
e-mail: crimea.tnu@gmail.com код ЄДРПОУ 02070967

12.12.2023 № 5
на № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Возовик Оксани Олегівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування на тему
«Удосконалення механізмів антикризового публічного управління у
економічній сфері»

Результати дисертаційного дослідження Возовик Оксани Олегівни на тему «Удосконалення механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері» враховано та частково використано при формуванні змісту навчальних програм магістратури за спеціалізацією 281 «Публічне управління та адміністрування», зокрема таких дисциплін, як Стратегічне управління та Основи наукових досліджень у галузі публічного управління. Для розвитку знань та управлінських навичок слухачів використано теоретичні положення дисертаційного дослідження та пропозиції Возовик Оксани Олегівни щодо:

– класифікації принципів антикризового управління у публічній сфері, серед яких виділено: принцип неподільності завдань управління на усіх рівнях ієрархії публічних органів влади; принцип відповідності; принцип системності; принцип планомірності; принцип стійкості;

– обґрунтування зарубіжного досвіду антикризового публічного управління у економічній сфері та можливих шляхів його імплементації в Україні, а саме: збільшення національного виробництва, тобто спрямоване на підвищення обсягів власного виробництва країни; більш централізоване капіталовкладення в обрані напрями виробництва, що передбачає орієнтоване на інвестування коштів у важливі галузі, обрані в якості стратегічних; вибір чіткої спеціалізації держави для уникнення втрат ресурсів, тобто розвиток конкретних галузей, які мають конкурентні переваги і потенціал для успіху; створення механізмів адаптації політики та бізнесу, що передбачає впровадження інструментів, що дозволять швидко адаптуватися до змінних умов ринку; переосмислення підходів до розвитку та використання місцевого економічного потенціалу, що передбачає включає стимулювання нових підприємницьких ініціатив і підтримку вже існуючих, а також максимальне

залучення інвестицій з метою створення нових робочих місць і сприяння генерації інновацій для активізації розвитку місцевої економіки та ін.;

– структури інструментів антикризового публічного управління в економічному секторі, які поділено на такі групи: інституційні інструменти (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування; розробка стратегічного плану розвитку економіки та відповідної системи стратегічних завдань державної політики); інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій; використання проектного підходу; штучний інтелект та аналітика даних; електронне урядування; блокчейн; електронні ринки і платформи; бенчмаркінг); інвестиційно-економічні інструменти (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод та угод про розподіл продукції; фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання).

Важливо те, що автор акцентує увагу на інформації, актуальній та доцільній для слухачів різних дисциплін спеціалізації «Публічне управління та адміністрування», щодо моделі оптимізації механізмів антикризового публічного управління у економічній сфері України, мета якої полягає в оптимізації механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері України полягає в забезпеченні стабільності та ефективності управління економікою країни в умовах кризових ситуацій. Основні цілі цієї моделі включають в себе: запобігання кризовим ситуаціям (модель спрямована на розробку та впровадження стратегій, які допоможуть попередити кризи в економіці України, що включає в себе аналіз ризиків, планування та підготовку до можливих кризових сценаріїв); ефективне реагування на кризу (модель створює механізми, які дозволяють уряду та іншим органам влади швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації, що може включати в себе впровадження заходів підтримки економіки, фінансових заходів та інших стратегій); забезпечення стабільності та відновлення економіки (модель має на меті забезпечити стабільність в економіці під час кризових ситуацій та сприяти швидкому відновленню економічного росту після кризи); координація та співпраця (модель передбачає створення ефективних механізмів координації та співпраці між різними органами влади, агентствами та іншими зацікавленими сторонами для спільної боротьби з кризовими ситуаціями); підвищення свідомості громадськості (модель включає в себе інформаційну складову, спрямовану на інформування громадян про ситуацію та заходи, які вживаються для подолання кризи, що сприяє залученню громадськості до процесу антикризового управління).

Проректор з навчальної роботи Володимир НОЖЕНКО