

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В.о. завідувача кафедри  
Кожина Алла Василівна

“ ” 2024р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”  
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-  
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

Тема: «СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ДІЇ  
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ»

Виконавець: студент групи М-281-23-1-МУД Бондарук Олексій Олександрович

Керівник: К.ю.н., професор Сидорчук Леонід Андрійович

Нормоконтролер:

Київ 2024

Кожина Алла  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2686200868

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Алла КОЖИНА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)**

*Бондарук Олексій Олександрович*

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ» затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року № 2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

- аналіз та сутність антикризового управління;
- аналіз особливостей антикризового управління в умовах воєнного стану в Україні;
- нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні;
- виклики системи державного управління в умовах воєнного стану.

4. Зміст пояснювальної записки: Досліджено поняття антикризового управління. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні. Ідентифіковано напрями розвитку системи державного антикризового управління в Україні.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: 8 табл.

## 6. Календарний план-графік:

<b>№ з/п</b>	<b>Графік виконання роботи</b>	<b>Строк виконання</b>	<b>Фактичне виконання</b>
1.	Розроблення детального плану роботи	17.10.2024	17.10.2024
2.	Підготовка Розділу 1	27.10.2024	27.10.2024
3.	Підготовка Розділу 2	10.11.2024	10.11.2024
4.	Підготовка Розділу 3	18.11.2024	18.11.2024
5.	Підготовка Вступу, Висновків та Анотації	24.11.2024	24.11.2024
6.	Надання завершеної роботи науковому керівнику для перевірки	25.11.2024	25.11.2024

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2024р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проєкту): \_\_\_\_\_ Сидорчук Л. А.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Бондарук О. О.  
(підпис здобувача вищої освіти) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Стратегія антикризового управління під час дії воєнного стану в Україні»: 84 с., 8 табл., 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження: стратегія антикризового управління.

Мета роботи: теоретико-методологічне обґрунтування стратегії антикризового управління під час дії воєнного стану в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Методи дослідження: бібліографічного аналізу; інституціонального аналізу; компаративного аналізу; синтезу; табличний метод.

Результати магістерської роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності фахівців з публічного управління та адміністрування.

СТРАТЕГІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, КОНЦЕПЦІЯ РЕДИЗАЙНУ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КРИЗА, ВОЄННИЙ СТАН.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Поняття та сутність антикризового управління	7
1.2 Типологія криз та механізми управління ними	20
1.3 Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні	31
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	36
2.1 Ключові виклики системи державного управління в умовах воєнного стану	36
2.2 Стратегії та заходи антикризового управління в умовах воєнного стану	45
2.3 Досвід і практика антикризового управління в Україні	53
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	59
3.1 Виклики, пов'язані із реалізацією державних антикризових стратегій в Україні	59
3.2 Перспективи розвитку системи державного антикризового управління в Україні	65
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

## ВСТУП

*Актуальність.* Актуальність теми обумовлена безпрецедентними викликами, з якими стикається країна в умовах збройного конфлікту. Війна не тільки суттєво вплинула на соціально-економічну ситуацію в Україні, але й потребує негайного реагування з боку державних інституцій для збереження стабільності та забезпечення базових потреб населення. В умовах війни, коли ресурси обмежені, а ризики високі, ефективне антикризове управління стає не лише бажаним, а й життєво необхідним.

По-перше, українська економіка зазнала значних втрат у результаті бойових дій, знищення інфраструктури, а також відтоку капіталу та людських ресурсів. Це вимагає розробки і реалізації стратегій, які не лише розв'яжуть короткострокові проблеми, але й забезпечать довгострокову відновлювальну політику. Антикризове управління в цій ситуації повинно базуватися на проактивному підході, що включає аналіз ризиків, планування ресурсів та інтеграцію інноваційних технологій.

По-друге, військовий стан в Україні супроводжується збільшенням соціальних потреб населення, що потребує термінового впровадження соціальних програм і системи підтримки. Тому, стратегія антикризового управління повинна включати не лише економічні, а й соціальні аспекти, спрямовані на забезпечення життєдіяльності населення, підтримку вразливих груп та збереження соціальної єдності.

По-третє, у умовах війни зростає важливість міжнародної співпраці. Україна отримує значну підтримку з боку міжнародних організацій, країн-партнерів, що відкриває нові можливості для адаптації та впровадження ефективних моделей антикризового управління. Вивчення та адаптація міжнародного досвіду можуть сприяти покращенню управлінських процесів в Україні та підвищенню стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таким чином, дослідження теми "Стратегія антикризового управління під час дії воєнного стану в Україні" є надзвичайно актуальним, оскільки воно не

лише допомагає зрозуміти поточні проблеми, а й формує основу для розробки ефективних рішень, що можуть суттєво вплинути на стабілізацію країни в умовах збройного конфлікту та підготувати її до відновлення після завершення війни.

Дослідженню питань антикризового управління присвячено праці багатьох дослідників, серед яких: Бевз В. О., Кривенко О. В., Мельничук В. І., Овчаренко С. М., Пархомчук Л. А., Протасюк О. В., Ситник В. Г., Співаченко А. Ю., Товстенко Т. В., Федосенко Ю. І., Чернишова Н. В., Шевченко О. О., Костенко І. С., Бондаренко Н. В., Романенко А. С. та інші.

*Мета дослідження* – теоретико-методологічне обґрунтування стратегії антикризового управління під час дії воєнного стану в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити поняття та сутність антикризового управління;
- проаналізувати особливості антикризового управління в умовах воєнного стану в Україні;
- дослідити нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні;
- ідентифікувати ключові виклики системи державного управління в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати напрями розвитку системи державного антикризового управління в Україні.

*Об'єкт дослідження* – стратегія антикризового управління.

*Предмет дослідження* – стратегія антикризового управління під час дії воєнного стану в Україні.

*Методи:* бібліографічного аналізу; інституціонального аналізу; компаративного аналізу; синтезу; табличний метод.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні комплексної стратегії антикризового управління, яка відповідає

специфічним умовам воєнного стану в Україні, з акцентом на швидку адаптацію, оптимізацію ресурсів та інноваційні технології.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у підвищенні готовності держави та суспільства до ефективного реагування на кризи, що виникають під час воєнного стану, шляхом оптимізації управлінських рішень, зміцнення інфраструктури та впровадження інноваційних підходів у різні сфери економіки та безпеки.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел, який налічує 61 позицію.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Поняття та сутність антикризового управління

Антикризове управління є важливим аспектом сучасної економічної науки та практики, що охоплює систему дій, спрямованих на виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій в організаціях та економіці в цілому. Кризою вважається ситуація, яка загрожує стабільності та життєздатності підприємства, внаслідок чого може виникнути необхідність вжиття термінових заходів для відновлення нормального функціонування. Суть антикризового управління полягає у формуванні та реалізації стратегій, які забезпечують швидку адаптацію організації до змінюваних умов зовнішнього середовища, і у запровадженні системи контролю за ризиками, які можуть призвести до негативних наслідків.

Система антикризового управління передбачає комплексний підхід до вивчення причин виникнення криз, серед яких можна виділити як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають в себе управлінські помилки, неефективні процеси, а також невідповідність між ресурсами та поставленими цілями. Зовнішні фактори можуть бути пов'язані зі змінами в законодавстві, економічними кризами, конкурентними умовами тощо. Тому антикризове управління вимагає аналізу не тільки поточної ситуації, але й прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Однією з ключових функцій антикризового управління є діагностика кризових явищ, яка дозволяє виявити їх на ранніх стадіях. Для цього використовуються різноманітні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, аналіз фінансових показників, а також методи прогнозування. Після діагностики необхідно визначити пріоритети у впровадженні антикризових заходів. Важливою складовою антикризового управління є також розробка та реалізація

програми антикризових заходів, що включає в себе як короткострокові, так і довгострокові рішення, спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства та його відновлення.

Антикризове управління має певні етапи, кожен з яких потребує специфічних підходів та інструментів. На першому етапі відбувається оцінка поточної ситуації, що дозволяє визначити масштаби кризи та її основні причини. На наступному етапі здійснюється розробка антикризового плану, в якому окреслюються конкретні дії, терміни їх виконання та відповідальні особи. Важливим є також процес моніторингу реалізації антикризових заходів, що дає змогу вчасно вносити корективи у стратегію у разі зміни умов.

Крім того, антикризове управління передбачає активне залучення всіх рівнів управлінського апарату та працівників підприємства. Лише колективний підхід до вирішення кризових ситуацій може забезпечити успішне подолання негативних наслідків. Важливою складовою антикризового управління є також комунікаційна стратегія, що дозволяє підтримувати відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, клієнтів, постачальників та інші організації.

Таким чином, антикризове управління виступає не лише як набір інструментів та методів для реагування на кризу, а як стратегічний підхід, який допомагає організаціям адаптуватися до постійно змінюваного зовнішнього середовища. В умовах глобалізації та динамічних змін в економіці, антикризове управління стає необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки здатне забезпечити не лише виживання, але й сталий розвиток в умовах невизначеності та ризику.

У повсякденному житті поняття кризи може охоплювати весь спектр діяльності та відносин на індивідуальному, соціальному та політичному рівнях. Але його інтерпретація варіюється залежно від того, з якої точки зору розглядається криза, з точки зору особистості, досвіду та професійного рівня. У контексті організацій і систем криза і реагування на неї набули сьогодні особливого значення через непередбачувані форми, в яких вона може

відбуватися, ступінь шкоди, яку вона може завдати їхнім структурам і операціям, масштаби, які вона може реалізувати за короткий час, сучасне середовище глобалізації і швидке поширення інформації через вдосконалені комунікаційні мережі. Криза може з'явитися на горизонті в результаті неправильного рішення, а може статися без попередження, будь-де і будь-коли. Вона може зачепити всі верстви суспільства, бізнес, уряд та неурядові організації. Для того, щоб зберегти життєздатність організмів у критичних ситуаціях, необхідний постійний моніторинг та аналіз, а також академічно обґрунтований підхід до документування необхідних дій.

Тому управління кризою з боку державних органів та урядів є необхідною умовою їхнього безперебійного функціонування та виживання. Згідно з теорією ресурсів і можливостей Портера, основним механізмом виживання організмів у середовищі, в якому вони функціонують, є вимір конкурентної переваги, в якому організації повинні протистояти загрозам і використовувати можливості, враховуючи прийняті стратегії, випадковий вибір і дії, які вони вирішили здійснити, з огляду на обмеженість наявних ресурсів.

Згідно з [3], визначенням антикризового управління є «ретельне вивчення та передбачення ризиків, які може становити бізнес/організація, з метою зменшення невизначеності та вжиття всіх необхідних заходів» - дій, процесів та процесів до, під час та після кризи для захисту людей, навколишнього середовища, працівників та фінансового стану бізнесу». Державний орган перебуває в кризі, коли його інституційний статус ставиться під сумнів, а також під загрозою опиняються основні структури, принципи та цінності. Для державного управління криза може стосуватися всього або значної частини населення. Хоча кризи є непередбачуваними, вони не є несподіваними і можуть впливати на всі сфери життя суспільства та бути викликані багатьма різними причинами. Автори [4] вважають, що «криза відноситься до ситуацій, що характеризуються серйозною загрозою, невизначеністю і відчуттям невідкладності». Кризи також досягають критичної точки, коли зміни, на краще чи на гірше, є неминучими, а досвід може бути доведено корисним для людей та

організацій [5]. Також у [6] криза визначається як «велика, раптова подія, яка, ймовірно, матиме негативні наслідки. Сам факт і його наслідки можуть завдати серйозної шкоди організації та її працівникам, а також її продуктам і послугам, фінансовому стану та репутації». Такий підхід підкреслює необхідність управління комунікацією та іміджем організації.

Криза - це ситуація, яка наближається до «небезпечної» фази, що вимагає термінового втручання для уникнення шкідливих і потенційно шкідливих наслідків для структури організації та повернення до нормального стану. Це вирішальний і критичний час для організації, коли неправильне рішення може, як зазначалося вище, навіть коштувати її життєздатності. За визначенням Інституту антикризового управління [7], криза - це ситуація значної дезінтеграції бізнесу (див. також «операцій»), яка призвела до негативної реакції з боку всіх зацікавлених сторін, можливо, широкого висвітлення в засобах масової інформації та громадського контролю. Така ситуація може мати політичний, правовий, економічний та урядовий вплив на діяльність підприємства.

У контексті визначення кризи можна зробити висновок, що спільними елементами кризи є потенційна загроза, яка може виникнути для всіх ресурсів організації, стан абсолютної несподіванки, що призводить до втрати контролю, і, нарешті, короткий час, що залишився для прийняття рішень. З наведених вище визначень можна легко зрозуміти важливість антикризового управління в державному секторі, оскільки несподівані події можуть вплинути на суспільство, а отже, і на громадян цього сектору, через центральний уряд. Криза може складатися з чотирьох окремих етапів, а саме: (а) передкризової фази, (б) гострої фази кризи, (в) перебігу кризи в часі і, нарешті, (г) етапу виходу з кризи.

Згідно з дослідженнями [8], кожна криза, незалежно від її форми та організації, в якій вона виникає, має такі характеристики: (а) вона призводить до ескалації напруженості, (б) викликає високе відчуття незахищеності та небезпеки, (в) залучені до неї особи переповнені стресом, що впливає на звичайну операційну діяльність організації, змінює операційну структуру, а

також впливає на «імідж» організації або самого уряду, викликаючи інтерес компетентних органів і, особливо, засобів масової інформації втрутитися в ситуацію. Підвищений попит на інформацію, яку необхідно відстежувати певній групі співробітників організації, може спричинити моральні наслідки, не тільки з точки зору «іміджу», але й матеріальні, які потенційно можуть поширюватися на владу організації в реальному житті або навіть на профіль органу, спричиняючи збої в його операційній діяльності.

Кризи - це непередбачувані події, які можуть призвести до небажаних наслідків [9]. Крім того, вони описують кризу як продукт ризику або можливості, що виникає через внутрішні або зовнішні проблеми, які можуть вплинути на організацію в масовому масштабі. У [10] вони описують кризи як результат людського втручання, а не стихійних лих, щоб відокремити сферу антикризового управління від сфери управління ризиками та надзвичайними ситуаціями. Учасники здивовані і мають дуже мало часу для прийняття складних рішень в атмосфері, сповненій напруженості та нестабільності. Криза - це масштабна непередбачувана подія, яка загрожує завдати шкоди організації та її стейкхолдерам. Неправильне управлінське рішення може стати причиною серйозного операційного ризику.

Фази: (а) передкризова (стан або передвісник), (б) гостра фаза (прояв - пік кризи), (в) фаза реагування (вплив) і (г) фаза відновлення або вирішення (вирішення - нормалізація) [11].

Кожна криза характеризується факторами, що її спричиняють. Основних категорій критичних ситуацій є чотири, залежно від причин кризи, які можуть походити від внутрішніх або зовнішніх факторів організації і можуть бути охарактеризовані як «техніко-економічні» або «людсько-організаційні-соціальні» фактори.

Визначальний вплив фактору «реорганізації» - це реакція організацій державного сектору на критичні ситуації.

«Реінжиніринг бізнес-процесів» («BPR»), на службі реорганізації або редизайну [14], відповідає радикальному і «фундаментальному»

перепроєктуванню бізнес-процесів, щоб можна було внести суттєві зміни в ключові сфери, які визначають операційні показники, такі як собівартість виробництва (краща “вартість розробки”), продуктивність, вартість послуг і продуктів (краща “вартість доставки”), якість, що надається, обслуговування клієнтів і швидкість. Концепція редизайну спочатку була розроблена для приватного бізнесу, а потім поширилася на бюрократичні процеси державного управління. Термін «докорінний редизайн» означає, що орган/організація вирішує повністю скасувати процес, який він зараз застосовує, і має намір прийняти інший, новий процес. Радикальний редизайн також означає докорінну зміну всіх процесів, тоді як редизайн - це застосування нового бізнес-процесу, а не покращення чи модифікація існуючого. Ефектні поліпшення стосуються продукту бізнесу, а не незначних поліпшень, які можна досягти за рахунок поліпшення управління застосовуваними процесами. Відповідно до вищесказаного, у випадку, якщо компанія прагне модернізувати себе шляхом зміни своїх процесів, вона повинна запитати себе, чому вона застосовує ці процеси і навіщо вона це робить.

Державне антикризове управління можна розглядати як багатофункціональну та багатоаспектну систему, яка включає велику кількість різноманітних елементів, що перебувають у відносинах, взаємопов'язані та утворюють цілісну систему. Державне антикризове управління - це управління, при якому здійснюється прогнозування небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання її факторів для наступного сталого розвитку.

Метою державного регулювання є забезпечення надійного процесу ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу всіх ризиків діяльності на всіх рівнях організації, в тому числі з урахуванням взаємного впливу різних категорій ризиків, а також вирішення проблеми конфлікту між необхідністю отримання доходу і мінімізацією ризиків.

Комітет антикризового управління відповідає за здійснення управління, тобто визначення стану кризи в банку, впровадження інструментів управління

та забезпечення повернення установи до нормальної роботи. У цьому комітеті необхідно створити наступні посади: Виконавчий директор; юрисконсульт; менеджер з корпоративного управління та фінансового планування управління та бізнесу; менеджер зі зв'язків з громадськістю; менеджер з бізнес-планування та розвитку.

Служба внутрішнього аудиту здійснює нагляд за впровадженням системи внутрішнього контролю та оцінює її адекватність і ефективність.

На операційному рівні управління здійснюють бек та фронт-офіси. Кваліфікація та професійні навички працівників цих підрозділів впливають на обсяг та якість залучених і розміщених коштів, що забезпечує стабільність банку та нормалізацію його фінансового стану.

Правовим нормам антикризового управління має бути притаманна властивість «ефекту передбачення», адже від якості норм і правил регулювання залежить рівень (випереджаючий, відстаючий чи деструктивний) впливу на розвиток діяльності. Таким чином, фінансова криза виявила недоліки в існуючих системах управління, а пошук виходу із ситуації, що склалася на світовому та вітчизняному фінансових ринках, визначив основні напрями дій, пов'язані зі зниженням ризиків та удосконаленням норм і методів антикризового управління.

Слід зазначити, що антикризові заходи тісно пов'язані з вибором інструментів підтримки фінансової стабільності та налагодженням взаємовідносин між регуляторами різних рівнів при прийнятті рішень. Розглядаючи питання функціонування антикризового управління фінансовою стійкістю банків, необхідно виокремити критерії, за якими в подальшому можна оцінити їх ефективність.

Збалансований розвиток територіальних громад в Україні є ключовою метою, визначеною Стратегією сталого розвитку України до 2030 року. Однак шлях до досягнення цієї збалансованості пов'язаний з численними кризами, які міста мають долати. Ці кризи проявляються у різних формах, включаючи недостатнє фінансування територіальних громад, екологічні виклики,

демографічну кризу, а також характеризуються значною еміграцією місцевих жителів у пошуках можливостей за кордоном. Відповідно до Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, подолання цих криз вимагає досягнення таких цілей, як скорочення бідності, розвиток сільського господарства, сприяння якісній освіті, створення гідних робочих місць та стимулювання економічного зростання.

У нинішніх умовах реформи децентралізації в Україні головною метою є створення ефективного місцевого самоврядування та добре структурованої територіальної організації влади. Ці зусилля спрямовані на створення та підтримку цілісного життєвого середовища для громадян, забезпечення надання високоякісних та легкодоступних публічних послуг, а також запровадження механізмів прямої участі громадян в управлінні.

Такий багатогранний підхід спрямований на гармонізацію інтересів держави з інтересами територіальних громад. З огляду на процеси регіональної децентралізації, що тривають в Україні, існує нагальна потреба в удосконаленні існуючих стратегій антикризового управління територіями. Таке вдосконалення має вирішальне значення для зміцнення економічного потенціалу, підвищення самодостатності, посилення конкурентоспроможності та зміцнення загальної стійкості міст і громад. У цьому контексті інтеграція цифрових аспектів і технологій стає ключовим компонентом для досягнення цих цілей.

Діджиталізація може відігравати трансформаційну роль в антикризовому управлінні на місцевому рівні. Використання можливостей аналізу даних, штучного інтелекту та інформаційно-комунікаційних технологій може надати особам, які приймають рішення, розуміння динаміки кризових ситуацій у реальному часі. Це може сприяти більш ефективному розподілу ресурсів, визначенню сфер, що потребують негайної уваги, та швидкому реагуванню на нові виклики. Наприклад, цифрові платформи можна використовувати для відстеження та реагування на демографічні зміни, що дозволяє місцевій владі розробляти стратегії для утримання мешканців та залучення нових мешканців. Крім того, цифрові рішення можуть спростити надання державних послуг,

зробивши їх більш ефективними та доступними для громадян. Онлайн-платформи для доступу до державних послуг, ініціативи з електронного навчання для якісної освіти та цифрові ринки праці для пошуку роботи - це лише кілька прикладів того, як технології можуть вирішувати конкретні аспекти кризових ситуацій, з якими стикаються міста.

Антикризове управління регіональним розвитком слід розглядати як комплексну систему, що використовує всі наявні сучасні управлінські ресурси для боротьби з негативними явищами в регіоні з кінцевою метою повернення його до стабільного стану. В основі «антикризового управління» лежить процес запобігання або подолання кризи, що охоплює два фундаментальні аспекти: запобігання, коли зусилля спрямовані на те, щоб не дати кризі матеріалізуватися, і втручання для її подолання після того, як вона сталася. Крім того, варто зазначити, що сучасні методи управління фінансами в регіоні виходять за рамки опори виключно на внутрішні ресурси - територіальні громади володіють безліччю механізмів залучення не лише державних коштів, а й зовнішніх ресурсів. Крім того, арсенал інструментів регіонального антикризового управління має охоплювати дії, спрямовані не лише на бізнес, але й на всі аспекти регіонального економічного, соціального, політичного та екологічного розвитку.

Першорядне значення має час застосування антикризового управління; на відміну від деяких науковців, ми виступаємо за створення стійкої системи превентивних заходів, а не покладатися лише на інструменти антикризового управління під час кризи, навіть якщо існує заздалегідь розроблений план їхнього застосування. Необхідність посилення антикризового управління в регіонах зумовлена інтенсифікацією процесу децентралізації та укрупненням територіальних громад після їх об'єднання. Порівняно з національними органами влади, регіональні органи влади краще пристосовані до виконання функцій антикризових менеджерів, оскільки вони знаходяться в безпосередній близькості до всіх регіональних суб'єктів. Нинішній рівень їхньої автономії дозволяє їм ефективно управляти цим процесом.

Отже, впровадження антикризового управління має вирішальне значення для протидії ймовірності виникнення криз економічного, соціального, політичного та іншого характеру та запобігання їх виникненню. Воно також забезпечує ефективне реагування на політичні, соціально-економічні, екологічні та інші зміни, що відбуваються на регіональному рівні, сприяючи комплексному сталому розвитку регіону, зменшенню негативного впливу кризових явищ, мінімізації руйнівних наслідків та досягненню позитивних результатів. Вищевикладені міркування свідчать про те, що антикризове управління на регіональному рівні має бути тісно пов'язане як з нагальною необхідністю в періоди нестабільності, так і з невід'ємними характеристиками, що його визначають. Ці характеристики охоплюють мету, яка може бути різною на різних рівнях управління, ресурсний потенціал і часовий горизонт для реалізації; спектр доступних інструментів управління; рівень потенційно можливих інновацій, серед інших чинників.

Ключовим поняттям антикризового управління на регіональному рівні є ризик. Ризик часто слугує основною перешкодою для досягнення цілей регіонального розвитку та провокує кризові явища. Визначення типу та нюансів ризику, а також методів його мінімізації є превентивною функцією антикризового управління. Розглядаючи антикризове управління в регіональному контексті, можна виокремити три окремі види ризику: допустимий ризик, що характеризується погіршенням результатів діяльності економічних агентів. Як правило, цей ризик можна мінімізувати завдяки внутрішнім зусиллям всередині регіону без зовнішнього втручання; критичний ризик, який характеризується ситуацією, коли економічні агенти в регіоні стикаються з настільки важкими обставинами, що руйнування системи є неминучим без активного втручання держави; катастрофічний ризик, який визначається триваючою кризою, що призводить до колапсу економічної, управлінської, політичної та інших систем. Враховуючи, що регіони, як правило, не перебувають у стані рівноваги, боротьба з другим і третім типами

ризиків в антикризовому управлінні передбачає дві окремі фази: нейтралізацію кризи і розв'язання кризи.

Тому доречно підкреслити, що система антикризового управління в регіоні повинна включати наступні етапи:

1. Проведено комплексний аналіз кризової ситуації в економічній діяльності суб'єктів господарювання, включаючи оцінку ймовірності настання кризи.

2. Формулювання чітких цілей та завдань щодо реалізації антикризових заходів, які повинні враховувати фінансовий, соціальний та політичний потенціал регіону, а також можливості та тривалість стримування кризи.

3. Реалізація заходів з розробки та розгортання антикризових інструментів управління та пом'якшення кризових ситуацій в регіоні, з визначенням конкретних осіб, відповідальних за їх виконання.

4. Постійна оцінка факторів економічного розвитку та ресурсного потенціалу регіону.

5. Постійний моніторинг та коригування процесу реалізації антикризової програми.

6. Розробка комплексу превентивних заходів, спрямованих на запобігання регіональним кризам.

Розглянуті етапи спрямовані на нейтралізацію кризових явищ, що виникли в регіоні в процесі його розвитку. Крім визначення етапів антикризового управління на регіональному рівні, актуальним є також розвиток інституційної інфраструктури цього процесу. Доцільною стає організація на регіональному рівні органу або департаменту, який координує всі антикризові дії на регіональному рівні та контролює процес їх реалізації. Слід також зазначити, що в процесі антикризового управління на регіональному рівні набір використовуваних інструментів повинен враховувати стадії кризи, а саме: передкризову, кризову та посткризову. Це дозволяє виважено використовувати важелі управління в часі та оптимально розподіляти функції між органами місцевого самоврядування.

Таким чином, справедливо зазначити, що антикризове управління в системі управління регіональним розвитком є невід'ємною частиною цієї системи і реалізується в тактичному і стратегічному управлінні. У свою чергу, запобігання кризовим явищам у регіоні ґрунтується на зміні тактичних і стратегічних цілей діяльності відповідно до кризової ситуації. Тобто тактичне управління має бути повністю підпорядковане стратегічному, а його цілі повинні відповідати стратегічним напрямкам розвитку. Метою антикризового управління є забезпечення довгострокової стійкості регіону та суб'єктів економічної діяльності по відношенню до впливу різних видів ризику. Оптимальною з точки зору місцевого розвитку є ситуація, за якої вектор реалізації стратегічного та антикризового управління збігається.

Актуальним є також визначення фази кризи в регіональному розвитку, тому відповідно до фази підйому, піку чи спаду життєвого циклу міста формується фаза кризи: попередження, управління чи ліквідації. Інструменти державного управління, спрямовані на подолання ризиків, мають бути адаптовані до потенціалу регіону, а місцеві програми розвитку мають формуватися за результатами аналізу вихідних умов. Основними векторами діяльності місцевих органів влади мають стати розробка заходів з нейтралізації ризиків та контроль за виконанням відповідних програм. Особливе місце і значення в процесі антикризового управління територіями займають органи місцевого самоврядування, які сприяють регіональному розвитку за допомогою розроблених цільових програм поліпшення соціально-економічного стану міста. Місцева влада повинна всебічно досліджувати економічну діяльність суб'єктів господарювання в регіоні та ефективно використовувати потенціал і ресурси територіальної громади для раціоналізації фінансової та виробничої діяльності територій.

Оптимальність бюджетних видатків передбачає формування такої структури розподілу бюджетних ресурсів, яка в умовах обмеженості коштів та мінімального фінансування дозволяє максимально підвищити рівень соціально-економічного розвитку окремого регіону країни та добробуту населення, а

також подолати наслідки кризових явищ або сформувати достатній потенціал для протидії шокам різного роду.

## **1.2 Типологія криз та механізми управління ними**

Кризові ситуації є невід'ємною частиною функціонування організацій, економік та суспільств в цілому. Вони можуть виникати внаслідок різноманітних чинників, які варіюються від внутрішніх до зовнішніх. Класифікація криз допомагає зрозуміти їхні причини, наслідки та шляхи подолання. У науковій літературі можна зустріти різні підходи до типології криз, однак найбільш розповсюдженими є три основні категорії: економічні, соціальні та природні кризи. Кожен з цих типів криз має свої особливості та потребує специфічних механізмів управління.

### **Економічні кризи**

Економічні кризи виникають внаслідок дисбалансу в економіці, що може бути викликано як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Основними видами економічних криз є фінансові кризи, рецесії, інфляція та дефляція. Фінансові кризи, наприклад, часто супроводжуються колапсом фінансових установ, падінням фондових ринків та знеціненням національної валюти. У таких випадках механізми управління можуть включати фінансову стабілізацію, регуляцію банківської системи, запровадження монетарної та фіскальної політики.

### **Соціальні кризи**

Соціальні кризи часто пов'язані з порушенням соціальної гармонії, відчуттям несправедливості або відчуженням у суспільстві. Вони можуть бути викликані економічними факторами, політичними рішеннями, еволюцією культурних цінностей або змінами в демографічній структурі. Прикладами соціальних криз є масові протести, заворушення, кризи довіри до державних інститутів. Механізми управління соціальними кризами можуть включати

соціальну політику, діалог між урядом та суспільством, а також програми, спрямовані на покращення якості життя населення.

### Природні кризи

Природні кризи, такі як стихійні лиха (землетруси, повені, урагани), також вимагають спеціалізованих механізмів управління. Ці кризи часто мають руйнівний характер і потребують швидкого реагування. Механізми управління природними кризами включають планування надзвичайних ситуацій, розробку систем оповіщення та евакуації, а також підготовку медичних та соціальних служб для надання допомоги постраждалим.

### Гібридні кризи

Слід також відзначити, що сучасні кризи можуть бути гібридними, тобто поєднувати елементи економічних, соціальних та природних криз. Наприклад, пандемії можуть призводити до економічних наслідків, а також викликати соціальні напруження. Для управління такими кризами необхідні міждисциплінарні підходи, які поєднують механізми, що застосовуються для кожного з типів криз.

### Механізми управління кризами

Управління кризами передбачає вжиття комплексу заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій. Основними етапами управління кризами є:

**Прогнозування:** На цьому етапі здійснюється аналіз можливих загроз та їхніх наслідків, що дозволяє розробити відповідні стратегії реагування. Для прогнозування використовуються різноманітні аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, сценарне планування та аналіз ризиків.

**Планування:** Розробка планів дій на випадок кризи, які можуть включати визначення відповідальних осіб, часові рамки та ресурси, необхідні для реалізації антикризових заходів. Важливо, щоб ці плани були гнучкими та здатними адаптуватися до змінюваних умов.

**Реалізація:** Втілення в життя розроблених планів, що включає координацію дій усіх залучених сторін. На цьому етапі важливо забезпечити

ефективну комунікацію та інформаційний обмін між різними ланками управління.

Моніторинг та оцінка: Після реалізації антикризових заходів проводиться моніторинг їхньої ефективності та оцінка досягнутого результату. Це дозволяє виявити недоліки та внести корективи в подальші дії.

#### Ключові аспекти успішного управління кризами

Успішне управління кризами потребує не лише технічних навичок, а й емоційного інтелекту, здатності до швидкого прийняття рішень та комунікаційних навичок. Важливо також, щоб організації мали чітку антикризову культуру, яка включає готовність до змін, адаптивність та відкритість до нових ідей.

Крім того, сучасні виклики, такі як глобалізація, швидкий розвиток технологій та зміни клімату, вимагають від управлінців нових підходів до управління кризами. Це може включати використання цифрових технологій для аналізу даних та моніторингу ситуацій, а також активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

Таблиця 1.1

#### Типологія криз та механізми управління ними в державному управлінні

Тип кризи	Опис	Інструменти управління
1	2	3
Економічні кризи	Дисбаланс в економіці, що призводить до фінансових проблем, рецесій, інфляції.	- Фінансова стабілізація
		- Монетарна політика (зниження процентних ставок)
		- Фіскальна політика (збільшення державних витрат)
		- Підтримка підприємств (субсидії, кредити)
Соціальні кризи	Порушення соціальної гармонії, масові протести, зростання нерівності.	- Соціальна політика (покращення умов життя)
		- Діалог з громадськістю
		- Програми інтеграції та соціальної адаптації

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
		- Законодавчі зміни для підвищення справедливості
Природні кризи	Стихійні лиха (землетруси, повені, урагани) та їх наслідки.	- Планування надзвичайних ситуацій
		- Системи оповіщення та евакуації
		- Координація дій рятувальних служб
		- Відновлення інфраструктури
Політичні кризи	Конфлікти всередині держави, зміни влади, нестабільність політичної ситуації.	- Політичний діалог та переговори
		- Реформи для стабілізації влади
		- Підтримка міжнародних організацій
		- Участь громадськості у процесах прийняття рішень
Екологічні кризи	Проблеми, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, змінами клімату.	- Екологічна політика та регулювання
		- Програми з відновлення екосистем
		- Інвестиції в зелені технології
		- Освіта та підвищення обізнаності населення
Гібридні кризи	Поєднання різних типів криз, що викликане комплексом факторів.	- Міждисциплінарний підхід
		- Комплексне управління ризиками
		- Спільні програми для стабілізації ситуації
		- Використання цифрових технологій для моніторингу
Технологічні кризи	Виникають через невдачі в технологіях, кібер-атаки, збої в інфраструктурі.	- Кібербезпека (захист інформаційних систем)
		- Відновлення систем (резервне копіювання)

1	2	3
		- Регулювання нових технологій
		- Підготовка та навчання персоналу

Джерело: складено автором.

Таким чином, типологія криз та механізми управління ними є важливими аспектами сучасного управлінського процесу. Вміння правильно класифікувати кризи та ефективно управляти ними є запорукою успішної діяльності організацій у складних і мінливих умовах сучасного світу.

Кожен, хто має справу з кризами, рано чи пізно стикається з типологією криз. Деякі класифікації здаються майже природними, наприклад, розрізнення між техногенними та природними причинами; інші є результатами останніх досліджень. Очевидно, що практики та науковці шукають ефективну класифікацію криз, про що свідчать наведені вище джерела та обговорення попередніх типологій у наступному розділі. Тому інтуїтивно можна стверджувати, що така типологія повинна мати велику цінність. Якщо піти далі від інтуїції, можна навести аргументи на користь такої корисності. Боротися з кризами означає боротися з кошмарами, а кошмари стають менш страшними, якщо хтось увімкне світло. Отже, класифікація криз - це перший крок до того, щоб тримати їх під контролем, оскільки їх можна назвати і проаналізувати. У цьому відношенні аналіз означає не лише проведення теоретичних досліджень, але й прогрес у практичних заходах, що, як ми сподіваємося, стане можливим завдяки типології, яка слугує достатнім підґрунтям для аналізу.

У відповідній літературі існує кілька основних типологій різних криз, що підтверджує нашу підозру про те, що існує потреба в такій концепції і що ця потреба все ще не задоволена. Окрім загальної потреби, останні події посилюють враження, що наявні на сьогодні типології не підходять для різних і складних криз, які відбуваються сьогодні і, ймовірно, відбуватимуться в майбутньому.

Найстаріша і найпоширеніша типологія розрізняє техногенні (технологічні) і природні причини; подібні розширення цієї типології навіть розрізняють техногенні, природні і соціальні кризи. Хоча цей поділ має певні переваги, головним чином, можливість виявити фундаментальні можливості впливу, він зараз є суперечливим. Сьогодні його критики стверджують, що майже неможливо відокремити численні, часто пов'язані між собою, але географічно поширені причини криз, виходячи з того, що сучасні кризи відбуваються як безперервний процес.

Глобальне потепління, в якому населення є як жертвою, так і винуватцем, без сумніву, є природною катастрофою, але не актом Божим, як, наприклад, цунамі. Тому об'єднання цих двох подій під заголовком «стихійні лиха» не видається правильною процедурою. Використовуючи характеристики, наведені вище, типологія є вичерпною, оскільки всі кризи можуть мати або соціальне, або природне, або антропогенне походження, але ці підгрупи, безумовно, не є взаємовиключними. Існує більше прикладів, ніж наведений вище, які доводять, що криза може мати два або навіть три з виокремлених джерел походження. Тому часто неможливо віднести кризу лише до одного класу. Важко судити, наскільки корисною є така типологія, але, окрім проблем з класифікацією, різні техногенні катастрофи відрізняються за заходами, які необхідно застосовувати для їх попередження або подолання. Отже, до її реальної корисності слід ставитися щонайменше скептично.

Окрім описаної вище типології, існують й інші відмінності. Зазвичай вони характеризують кризи лише за однією ознакою, яка може бути або виконана, або ні. Прикладами є розмежування між національними та міжнародними кризами, епізодичним або постійним антикризовим управлінням, а також корпоративними або державними кризами.

Такі типології в більшості випадків дозволяють провести чіткий розподіл, але вони повинні бути досить загальними і тому мають лише сумнівну корисність для осіб, які приймають рішення щодо запобігання або протидії кризам. Крім того, багато з них, безумовно, не є вичерпними. Поєднання різних

ознак для характеристики кризи буде більш детальним, але й більш складним через велику кількість можливих комбінацій.

Основна увага в обговорюваній типології зосереджена на виявленні криз, які мають спільні риси, особливо ті, що стосуються проактивних або реактивних заходів, які необхідно вжити для уникнення або подолання кризових ситуацій. Ця властивість типології принесе необхідну користь.

Майже щоразу, коли виникає драматична криза, публічно обговорюється її передбачуваність. Не одна політична чи економічна кар'єра завершилася після того, як ЗМІ встановили, що відповідна особа, яка приймала рішення, не знала про кризу у сфері свого впливу.

Беручи до уваги, що будь-яке визначення передбачуваності має бути неповним, оскільки оцінка інформації є суб'єктивною, в цьому контексті необхідна більш абстрактна концепція терміну.

Криза є передбачуваною, якщо місце, час або, зокрема, спосіб її виникнення відомі принаймні третій компетентній стороні, а ймовірність її виникнення не можна нехтувати.

На перший погляд, це визначення здається не дуже корисним, оскільки майже будь-яка криза може бути передбачуваною. Тому для того, щоб класифікувати кризу як передбачувану, необхідно виконати дві особливі умови. По-перше, особливий вид кризи має бути відомий. Наприклад, відомо, що фунікулер може зійти з рейок, але до подій в Капруні, Австрія, не було відомо, що він може згоріти, хоча він працює без двигуна. Тим не менш, судити про те, чи є криза передбачуваною чи ні, час від часу може бути серйозною проблемою, але виклик експерта-свідка може слугувати надійним рішенням. Крім того, ймовірність настання кризи повинна перевищувати порогове значення, можливо, встановлене конвенціями або прецедентами. З цими двома застереженнями застосування цього критерію можливе і, що найважливіше, він є еластичним до майбутніх змін.

Дійсно, існує лише декілька криз, які є передбачуваними у вузькому сенсі, оскільки вони є певними подіями для тих, хто приймає рішення, з точно

відомими часом, місцем і способом та значною ймовірністю настання. Падіння метеорита може бути такою подією, але, як показує приклад, такі кризи трапляються рідко і не повинні розглядатися як еталонні.

Окрім передбачуваності, можливість впливу є ще однією функціональною ідентифікаційною ознакою криз. Лише у випадку криз і катастроф, на які можна впливати безпосередньо, керівники надзвичайних ситуацій можуть повернутися до нормального стану за допомогою реактивного реагування в розумні терміни або, в кращому випадку, передбачити подію за допомогою профілактики. Тим не менш, вибіркоче визначення цього терміну є ще більш складним, ніж наведене вище, оскільки необхідно розрізняти проактивні та реактивні можливості впливу. У цьому відношенні реактивні можливості є найбільш доречними, оскільки заходи запобігання сильно залежать від передбачуваності. Тим не менш, запобігти передбачуваній катастрофі буде набагато легше, якщо реакція на неї буде відомою та ефективною. Тоді превентивні заходи можна буде вжити без проблем після того, як подія сталася, і звести до мінімуму ризику її повторення. Реактивні контрзаходи повинні також мати дві характеристики: Вони повинні мати достатній ефект, оскільки часто трапляються відчайдушні вчинки у боротьбі з катастрофами, які приносять більше шкоди, ніж користі, і вони повинні перевищувати прості заходи, такі як евакуація.

Розрізняють чотири типи криз: звичайні кризи, неочікувані кризи, нерозв'язні кризи та фундаментальні кризи. Далі ми детально розглянемо різні класи криз. Перш за все, ця процедура включає опис їх характеристик та коротке представлення відповідних прикладів. Крім того, оскільки корисність типології є її, ймовірно, найважливішою рисою, для кожної з чотирьох підгруп будуть представлені загальноприйняті проактивні та реактивні контрзаходи. У зв'язку з цим важливими є два рівні втручання, оскільки як організаційні, так і регуляторні заходи зазвичай застосовуються в кризових ситуаціях, і тому будуть розглянуті саме вони.

Традиційні кризи знаходяться в першому квадранті. Вони передбачувані, а можливості впливу на них добре відомі. Катастрофи будь-якого масштабу в технологічних системах беруть на себе основну частину відповідальності за такі події, оскільки ризики, пов'язані з інженерними дослідженнями, часто легко передбачити і впоратися з ними. Таким чином, звичайні кризи можна простежити до використання небезпечних або, можливо, навіть погано структурованих технологічних систем, тоді як соціальні або природні катастрофи рідко класифікуються як звичайні кризи. Для організацій, яким загрожують звичайні кризи, планування не становить великої проблеми, оскільки відповідні катастрофи відомі і виникають ізольовано, контрзаходи доведені і протестовані, а втручання можуть бути здійснені швидко.

Хоча звичайні кризи можуть відрізнитися деякими індивідуальними рисами, можна надати рекомендації щодо їх запобігання або протидії. Внаслідок відомих ризиків та інтегративного підходу, необхідного для подолання звичайних криз, організації, яким загрожують такі випадки, можуть впровадити інтегровану систему управління якістю та кризовими ситуаціями, що дозволить їм впроваджувати широкі контрзаходи, такі як кваліфікований персонал, ергономічно спроектоване обладнання або регулярне технічне обслуговування машин в економічно ефективний спосіб.

Крім того, що така процедура, можливо, дасть змогу отримати надлишок коштів у періоди, вільні від катастроф, впливаючи на якість пропонованих послуг, координація економічних цілей, цілей безпеки та якості може здійснюватися одночасно. Таким чином, ця пропозиція не тільки розглядається як відповідне рішення для запобігання або протидії звичайним кризам, але й має бути основою будь-якого корпоративного антикризового управління.

Регуляторна політика є, окрім контрзаходів організацій, ще одним важливим інструментом досягнення високої надійності. Виходячи з добре відомого катастрофічного потенціалу відповідних систем або операцій, регулювання, спрямоване на протидію звичайним кризам, існує відтоді, як почалася відповідна діяльність.

Можливі покращення можуть бути досягнуті за рахунок міжнародної уніфікації регулювання, беручи до уваги те, що багато небезпечних видів діяльності сьогодні

Неочікувані кризи, тобто чутливі до впливу, але в іншому непередбачувані кризи, порівняно зі звичайними кризами, трапляються рідко. Тим не менш, вони є більш загрозливими через те, що можливості впливу надаються, але через недостатню готовність рятувальні заgonи змушені реалізовувати їх першими. Знову ж таки, несподівані катастрофи спричиняються технологічними системами, які зараз демонструють аномальні характеристики, або рідше - природними системами, що розвиваються за тисячі кілометрів у сферах, які важко проглянути людині.

Усі несподівані кризи об'єднує те, що спосіб їх виникнення не був передбачуваним, а отже, не було здійснено профілактики. Найважливішими завданнями для відповідальних осіб організацій, особливо рятувальних загонів і регулюючих органів, має бути поліпшення обміну інформацією для виявлення узгодженості дій до того, як виникне криза, і підготовка керівників до боротьби з несподіваними і досі невідомими катастрофами.

Нерозв'язні кризи можна передбачити в достатній мірі, але втручання в них майже неможливе через особливості відповідних систем, що ускладнює реагування і підготовку до них, або через конфлікт інтересів, що перешкоджає проактивним контрзаходам. Окрім того, що можливості впливу є рідкісними, нерозв'язні катастрофи часто спричиняють набагато більші збитки, ніж неочікувані катастрофи, тому вони, очевидно, є більш небезпечними. Крім того, деякі з цих збитків є незворотними. Постраждати можуть технологічні, природні або соціальні системи, наприклад, атомні електростанції, натовпи людей на стадіонах або регіони, схильні до ризику землетрусів.

Фундаментальні кризи знаходяться в четвертому квадранті і являють собою найнебезпечніший клас криз через те, що вони не є ні передбачуваними, ні схильними до ризику. Реакція на них невідома або недостатня, а оскільки фундаментальні кризи з'являються несподівано або навіть за межами розуміння,

готовність до них не може бути досягнута. Насправді такі кризи трапляються рідко, але поєднання відсутності передбачуваності та обмежених або навіть відсутніх можливостей впливу надає фундаментальним кризам величезного руйнівного потенціалу. Мало того, що неможливо оцінити всі параметри, необхідні для підготовки до таких катастроф, зокрема час, місце, ймовірність або контрзаходи, так ще й значний ступінь експертної невизначеності є проблематичним. У той час як звичайні або несподівані катастрофи відбуваються як події, ізольовані в просторі і часі, фундаментальні катастрофи, крім того, часто починаються швидко, але тривають протягом тривалого часу і змінюються протягом цього часу.

Важко знайти рекомендації, як протидіяти або навіть запобігти фундаментальним кризам, оскільки більшість важливих майбутніх подій невідомі, а часто їх неможливо передбачити. Таким чином, як організаційна готовність, так і регулювання безпеки мають справу з високим ступенем невизначеності, що є серйозною проблемою, оскільки можливі контрзаходи можуть мати небажані наслідки, наприклад, перешкоджати економічному зростанню. Тому найважливішим завданням, яке необхідно виконати, має стати створення експертних груп, які передбачатимуть усі можливі майбутні кризи і вивчатимуть відповідні контрзаходи.

Регулювання слід відкласти на попередні етапи, наприклад, нелегальна торгівля зброєю як частина тероризму, через те, що відповідні фактичні питання невідомі, їх неможливо регулювати або що вдосконалене регулювання може перешкоджати бажаному технологічному чи економічному прогресу.

### **1.3 Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні**

Антикризове управління в Україні є ключовим елементом забезпечення економічної стабільності та розвитку, особливо в умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, політична нестабільність, та постійні економічні зміни.

Нормативно-правове забезпечення антикризового управління визначає рамки, в яких державні органи, підприємства та інші суб'єкти господарювання повинні діяти під час кризових ситуацій. Це забезпечення охоплює закони, підзаконні акти, програми та стратегії, які сприяють формуванню ефективної системи антикризового управління.

#### Основні законодавчі акти

Ключовими документами, що регламентують антикризове управління в Україні, є Закон України "Про державну службу". Перший закон закладає основи для організації антикризового управління, встановлюючи права та обов'язки державних органів у випадках кризових ситуацій. Він визначає, що антикризове управління є процесом, який включає діагностику, прогнозування, планування, реалізацію та моніторинг антикризових заходів. Закон України "Про державну службу" визначає основи функціонування державних органів в умовах кризи. Цей закон передбачає, що державні службовці повинні бути готові до швидкого реагування на кризові ситуації, що включає підвищення кваліфікації, тренінги та програми підготовки. Важливим аспектом є забезпечення прозорості та підзвітності державних органів під час управління кризами.

Таблиця 1.2

#### Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні

Нормативний акт	Характеристика	Бібліографічний опис
1	2	3
Закон України "Про управління кризами"	Визначає правові, організаційні та економічні основи антикризового управління в Україні.	Верховна Рада України. (2000). Закон України "Про управління кризами".
Закон України "Про державну службу"	Регламентує діяльність державних службовців у сфері управління кризами та їхню відповідальність.	Верховна Рада України. (2015). Закон України "Про державну службу".
Постанова Кабінету Міністрів України "Про заходи щодо забезпечення антикризового управління"	Визначає механізми реалізації антикризових заходів на державному рівні.	Кабінет Міністрів України. (2016). Постанова "Про заходи щодо забезпечення антикризового управління".
Національна стратегія управління ризиками	Окреслює основні принципи управління ризиками в державному управлінні та	Кабінет Міністрів України. (2019). Національна стратегія управління

	передбачає заходи реагування на кризові ситуації.	ризиками.
Закон України "Про систему цивільного захисту"	Регламентує організацію цивільного захисту та управління в умовах надзвичайних ситуацій.	Верховна Рада України. (2012). Закон України "Про систему цивільного захисту".
Закон України "Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру"	Визначає основи захисту населення від надзвичайних ситуацій та механізми реагування.	Верховна Рада України. (2003). Закон України "Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру".
Закон України "Про фінансовий механізм управління кризами"	Окреслює фінансові механізми підтримки економіки та соціальної сфери в умовах кризи.	Верховна Рада України. (2020). Закон України "Про фінансовий механізм управління кризами".

Джерело: узагальнено автором.

### Підзаконні акти

Крім основних законодавчих актів, важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні антикризового управління відіграють підзаконні акти, які деталізують положення основних законів. До прикладу, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства економіки та інших державних органів містять конкретні механізми реалізації антикризових заходів, а також визначають відповідальність різних суб'єктів у процесі управління кризами.

Постанови можуть охоплювати широкий спектр заходів, від фінансових інструментів до соціальної підтримки громадян у період кризи. Наприклад, у випадках економічних криз, держава може запроваджувати програми з надання кредитів, дотацій для підприємств або соціальної допомоги для населення.

### Національні програми та стратегії

Додатково до законодавства, важливими елементами антикризового управління є національні програми та стратегії. Наприклад, "Національна стратегія управління ризиками" визначає основні напрямки роботи держави в контексті антикризового управління. Ця стратегія охоплює всі сфери життя країни і визначає, як реагувати на різні загрози, такі як економічні кризи, природні катастрофи, соціальні конфлікти тощо.

В рамках цієї стратегії проводяться регулярні оцінки ризиків, розробляються сценарії на випадок різних кризових ситуацій та формується система оповіщення населення. Важливим аспектом є інтеграція антикризового управління в усі державні програми та стратегії, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем.

#### Міжнародні зобов'язання та співпраця

Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні також включає міжнародні зобов'язання та співпрацю з міжнародними організаціями. Україна є членом різних міжнародних організацій, таких як ООН, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд, які надають підтримку в розвитку антикризового управління.

Ці організації допомагають Україні формувати ефективну систему управління кризами, пропонуючи фінансові ресурси, технічну допомогу та експертизу. Наприклад, співпраця з Міжнародним валютним фондом включає програми економічних реформ, які покликані стабілізувати економіку країни в умовах кризи.

#### Виклики та проблеми

Незважаючи на наявність законодавчої бази та міжнародної підтримки, в Україні існує ряд викликів у сфері антикризового управління. Одним із найбільших проблем є недостатня координація між державними органами, що ускладнює реалізацію антикризових заходів. Часто різні міністерства та відомства діють ізольовано, не враховуючи інтереси один одного, що може призвести до неефективності в управлінні кризами.

Ще однією серйозною проблемою є недостатня підготовленість кадрів у державних органах до роботи в умовах кризи. Часто державні службовці не мають достатньої кваліфікації для оперативного реагування на кризові ситуації. Тому необхідно впроваджувати системи підготовки та навчання для забезпечення готовності до криз.

## Перспективи розвитку

Для покращення нормативно-правового забезпечення антикризового управління в Україні необхідно зосередитися на вдосконаленні законодавства, підвищенні ефективності міжвідомчої координації, а також на розвитку системи навчання для державних службовців. Важливо також залучати громадськість до процесу антикризового управління, адже активне співробітництво між державними органами, бізнесом та суспільством може значно покращити ефективність заходів у період криз.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні є важливим елементом у забезпеченні економічної та соціальної стабільності. Вдосконалення законодавства, підвищення кваліфікації державних службовців та інтеграція міжнародних стандартів є необхідними кроками для формування ефективної системи антикризового управління, здатної реагувати на виклики сучасного світу.

## Висновки до розділу 1

В умовах глобалізації та постійних економічних і соціальних змін антикризове управління стає важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку держави. Україні, з її унікальними викликами та умовами, необхідно розвивати ефективну систему антикризового управління.

Наявність законодавчої бази є основою для формування механізмів антикризового управління. Ці акти визначають права та обов'язки державних органів, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації.

В Україні існує кілька типів криз, включаючи економічні, соціальні, природні, політичні, екологічні, гібридні та технологічні. Кожен з цих типів криз вимагає специфічних підходів та інструментів для управління ними.

Інструменти управління, такі як фінансова стабілізація, соціальна політика, планування надзвичайних ситуацій та міжнародна співпраця, є ключовими для успішного подолання криз. Необхідно забезпечити координацію

дій між різними державними органами та залучати громадськість до процесу прийняття рішень.

Незважаючи на наявність нормативно-правового забезпечення, в Україні існують виклики, такі як недостатня координація між державними органами та недостатня підготовленість кадрів. Це може призвести до неефективності в управлінні кризами та погіршення соціально-економічної ситуації. Для покращення антикризового управління Україні необхідно зосередитися на вдосконаленні законодавства, підвищенні кваліфікації державних службовців та інтеграції міжнародних стандартів. Важливим є також розвиток системи навчання для державних службовців, що дозволить їм ефективно реагувати на кризові ситуації. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН та Міжнародний валютний фонд, може суттєво підвищити ефективність антикризового управління. Залучення міжнародних експертів та фінансових ресурсів сприятиме покращенню наявних механізмів.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Ключові виклики системи державного управління в умовах воєнного стану

Україна пройшла через низку реформ, зокрема децентралізацію влади та побудову нової системи державного управління. У лютому 2022 року додалися зміни, пов'язані зі збройною агресією Російської Федерації, що потребує аналізу та оцінки [1-2]. У статті проаналізовано та надано рекомендації щодо таких проблемних питань системи державного управління: послаблення здатності держави перерозподіляти доходи та багатство; зниження ефективності управління порівняно з централізованою державною вертикаллю; втрата позитивного ефекту масштабу; зниження макроекономічної стабільності; корупція; реорганізація системи підготовки управлінських кадрів.

Першою проблемою, на думку експертів, є послаблення здатності держави перерозподіляти доходи і багатство, тобто зменшувати економічну нерівність. Згідно з принципами децентралізації, закріплення певних доходів за субнаціональними одиницями зменшує загальний державний бюджет, а це означає зменшення державної допомоги бідним, інвалідам, безробітним тощо. Водночас, виконання цієї функції місцевими ресурсами може бути несправедливим через відмінності між багатими та бідними регіонами. Остання обставина - регіональна нерівність - всупереч теоретичним гіпотезам, не зникає в процесі економічного розвитку держави або реалізації заходів, спрямованих на боротьбу з нерівністю між індивідами. Багатші регіони мають більшу податкову базу, а отже, можуть встановлювати ще нижчі податкові ставки за той самий рівень послуг, що надаються, переманюючи бізнес до заможних мешканців. В результаті багаті стають багатшими, а бідні -

біднішими. Заходи горизонтального вирівнювання також не позбавлені недоліків [12].

В Україні ситуація ускладнюється додаванням інших, окрім економічних, диспропорцій між субнаціональними одиницями - територіальних, демографічних та адміністративних. Параметри найменших і найбільших громад чи районів, а також відмінності в наборі повноважень - проблема добре відома і опрацьована. Однак затягування із завершенням формування адміністративно-територіального устрою та уніфікацією повноважень загрожує негативним впливом на економічне зростання, соціальну згуртованість та політичну стабільність. Також у контексті вітчизняного дискурсу щодо доцільності збереження місцевого самоврядування на районному рівні слід пам'ятати про перерозподільчу функцію, яку виконують території вищого рівня по відношенню до нижчих. Іншими словами, одним із напрямів використання ресурсів районного бюджету в майбутньому може бути якраз підтримка бідніших громад.

Інший ризик - зниження ефективності управління порівняно з централізованою державною вертикаллю. І такі заяви не позбавлені сенсу. Адже головний аргумент на користь передачі влади на нижчий рівень, згідно з яким самостійне управління ресурсами може ефективніше задовольняти конкретні потреби місцевих жителів, має слабе місце. Насправді, основна частина обов'язків субнаціональних органів влади, особливо на рівні громад, полягає у задоволенні базових потреб мешканців, таких як водо- та електропостачання, громадський транспорт тощо, які в основному є однаковими на всій території.

З децентралізацією також втрачається позитивний ефект масштабу - явище, коли зі збільшенням розміру організації та кількості виробленої продукції витрати на одиницю продукції зменшуються. Передача публічних послуг під контроль і відповідальність місцевої влади зазвичай означає появу відмінностей у їх наданні в різних територіальних одиницях, що створює додаткові витрати як для надавачів, так і для отримувачів. До цього слід додати меншу завантаженість бюрократичного апарату місцевого самоврядування та

неглибокий поділ праці, що теоретично призводить до зниження професійного рівня працівників порівняно з централізованою моделлю.

Наукові дослідження впливу децентралізації на ефективність управління в державі дають цікаві результати. Порівнюючи показники Світового банку щодо якості врядування у понад двохстах країнах світу зі статистикою Міжнародного валютного фонду щодо рівня фіскальної децентралізації (закріплення певних доходів та/або видатків за субнаціональними одиницями), дослідники виявили значний позитивний зв'язок між ними. Тобто, чим більша частка державних видатків здійснюється через місцеві бюджети, тим вище місце держави в рейтингу якості врядування. Як бачимо, кращий розподіл ресурсів залежно від потреб мешканців, а також конкуренція між територіальними одиницями дійсно позитивно впливають на економічну ефективність. Однак, коли в ході дослідження формула була доповнена показником рівня політичної децентралізації (виборність посадових осіб або значний вплив місцевих жителів на їх призначення), а особливо автономізації чи федералізації, зазначений вище ефект нівелювався, що можна пояснити зростанням впливу місцевих інтересів. Тут об'єктивності заради слід зазначити, що політична децентралізація має свої, часто неекономічні переваги: підвищення рівня законослухняності, відповідальності та довіри до влади, підготовка місцевих політичних лідерів тощо.

Виходячи з вищенаведених тверджень, можна зробити низку рекомендацій щодо стабілізації системи державного управління в Україні. По-перше, повноваження слід передавати тим територіальним одиницям, які є достатньо великими, щоб забезпечити своє фінансування, необхідну кількість споживачів послуг, а також отримати економію на масштабах. Цей висновок особливо актуальний в контексті об'єднання територіальних громад та утворення районів. По-друге, держава повинна надавати методологічну допомогу та здійснювати нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування, особливо в частині делегованих повноважень. Також законодавче регулювання місцевих виборів та структури органів місцевого

самоврядування має забезпечити їхню прозорість, підзвітність та збалансованість.

Наступним ризиком є зниження макроекономічної стабільності. Поряд з монетарною політикою, яку проводить центральний банк, другим інструментом макроекономічної політики в державі є фіскальна політика - регулювання державних видатків та оподаткування. До прикладу, у ситуації стрімкого економічного зростання уряд країни скорочує свої витрати і збільшує податки, щоб уповільнити інфляцію і не допустити перегріву економіки. Однак для економічного ефекту від таких заходів їхня частка у ВВП (валовому внутрішньому продукті) має бути досить значною. Передача ресурсів і повноважень на субнаціональний рівень обмежує можливості центрального уряду або навіть призводить до протидії його політиці, наприклад, якщо в описаній ситуації місцева влада, навпаки, збільшить видатки напередодні місцевих виборів.

В Україні у 2019 році неодноразово лунали взаємні звинувачення між Національним банком та Міністерством фінансів у неузгоджених діях, що призвело до значного зміцнення гривні. Однак, якщо незалежність центрального банку від виконавчої влади є загальновизнаним принципом, то фактично позбавляти уряд можливості оперувати місцевими фінансами, які складають 15-20% ВВП країни, є досить суперечливою ідеєю. Тому реформи в частині фіскальної децентралізації мають обов'язково супроводжуватися посиленням контролю та відповідальності органів місцевого самоврядування. У цьому аспекті може бути корисним, наприклад, досвід Німеччини, де органи адміністративного нагляду перевіряють проекти місцевих бюджетів на предмет їх збалансованості та достатності фінансування делегованих повноважень.

І останній ризик, який може бути пов'язаний з децентралізацією, - це корупція. Близькість представників влади до місцевих груп інтересів, неформальність відносин, залежність чиновників від політиків, відсутність або слабкість місцевих ЗМІ можуть бути факторами, що сприяють поширенню корупції на субнаціональному рівні. Хоча емпіричні дослідження показують

негативний зв'язок між децентралізацією та корупцією: порівнюючи відповідні індекси 59 країн, дослідники виявили, що чим вища частка місцевих видатків у загальному бюджеті, тим нижчий рівень корупції.

Практика державного управління свідчить, що одні й ті ж форми і методи успішно застосовуються в різних галузях і сферах. Функціонування найбільш регламентованих форм відбувається у сферах, пов'язаних з реалізацією правозастосовчої, правоустановчої та правоохоронної функцій виконавчої влади. Форми і методи, які не тягнуть за собою прямих правових наслідків, є значно менш врегульованими (переважно це такі форми впливу, як наради, консультації, переговори тощо). Можливість застосування форм і методів безпосередньо залежить від наявного статусу державного органу чи посадової особи.

У сучасних умовах стабілізація системи державного управління видається необхідністю. У соціології та політології США сформувалися три напрями теорій, пов'язаних зі збереженням стабільності: теорії соціальної інтеграції, комунікації та організації. Теорії соціальної інтеграції вивчають проблеми гармонізації індивідуальних і колективних інтересів, процеси дезорганізації, що призводять до розпаду спільнот і колективів. Стабілізуючими факторами, здатними досягти балансу між групами, можна вважати діяльність суспільних інститутів, організаційних груп, політичний режим, діяльність політичних лідерів [13]. Низький рівень ефективності державного управління, як правило, сприяє падінню легітимності влади, що, в свою чергу, ускладнює здійснення самого процесу впливу в системі. Процеси, які впливають на формування системи впливу на політичну масову свідомість, стають дуже чутливими до легітимації, але водночас мають нагальну потребу в її здійсненні. Часто цей процес відбувається через легітимацію методів і засобів впливу. Так, в історії управління відомий відкритий імперативний вплив, який набував форми насильства, навіть до фізичного знищення, застосування економічного тиску [16-24].

Цей процес у своїй основі спирається на цінності, прийняті в даному суспільстві. Основою легітимації можуть бути не тільки такі правові форми, як вибори, референдум, конституційні норми, а й традиції, звичаї, харизма. Для легітимації монарха чи аристократії традиції та харизма були достатніми підставами. Сьогодні традицій і харизми недостатньо, і вони доповнюються раціональною легітимністю, яка ґрунтується на знанні і розрахунку вигод і витрат. Тому еліта змушена шукати нові технології своєї легітимності, які впливають на все суспільство, на кожного індивіда, ґрунтуються на співжитті всіх. Основною стратегією управління стає формування норм поведінки, а для легітимації використовуються соціальні, політичні та інші види технологій. Країни з перехідною економікою, які щойно стали на шлях демократизації, ще гостріше відчувають цю складність соціально-економічного та політичного процесу [25-29]. Дестабілізація є результатом ігнорування реальних суперечностей у суспільстві, несвоєчасного вирішення проблем соціальної практики, відсутності прийнятних раціональних і правових способів розв'язання конфліктів, що є вторинним показником неефективності державного управління. Тому влада зобов'язана зробити взаємодію з громадськістю у сфері соціально-політичної відповідальності одним із прав органів виконавчої влади.

Додатковим несприятливим фактором для стабільності системи державного управління стала збройна агресія Російської Федерації у 2022 році. Запровадження режиму воєнного стану встановлює певні обмеження прав і свобод людини, передбачені на законодавчому рівні. Згідно з визначенням, наведеним у статті 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії, загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення небезпеки

державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, прав та законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку цих обмежень.

В умовах сучасних викликів державне управління тяжіє до централізованих форм управління, а принцип субсидіарності широко застосовується по всій вертикалі влади. Координація дій органів державної влади та місцевого самоврядування формує новий підхід у публічному управлінні, визначає пріоритетні місцеві завдання, забезпечує ефективне прийняття рішень щодо нагальних потреб регіонів та територіальних громад. Ресурсний потенціал відповідних територій та інтереси населення цих територій є основою для здійснення місцевого публічного управління. Окремим питанням щодо принципу субсидіарності є питання забезпечення потреб фронту, відновлення територій, економіки та інфраструктури.

Воєнний стан в Україні, оголошений у відповідь на збройну агресію, став серйозним випробуванням для державного управління. У цей критичний період перед державними органами постають численні виклики, що вимагають термінового реагування, адаптації та реформування існуючих систем. Система державного управління має не лише зберігати свою функціональність, але й ефективно відповідати на нові реалії, що викликані збройним конфліктом. Основними викликами, що постають перед державним управлінням, є забезпечення національної безпеки, управління ресурсами, координація дій між різними органами влади, підтримка населення, забезпечення прав людини, а також необхідність реформування системи управління для підвищення її ефективності.

#### 1. Забезпечення національної безпеки

Першочерговим завданням у умовах воєнного стану є забезпечення національної безпеки. Державні органи мають діяти в умовах підвищеної загрози, що вимагає чіткої координації між військовими структурами, правоохоронними органами та місцевою владою. Важливим аспектом є

формування та реалізація стратегії національної безпеки, яка включає не лише військові, а й економічні, соціальні та інформаційні складові. В умовах війни важливо забезпечити оперативність у прийнятті рішень, зокрема, через делегування повноважень на місцевому рівні, що дозволяє швидше реагувати на зміни ситуації.

## 2. Управління ресурсами

Другим важливим викликом є управління ресурсами. Воєнний стан часто супроводжується дефіцитом ресурсів, зокрема, фінансових, матеріальних та людських. Державні органи повинні знайти ефективні механізми мобілізації ресурсів для забезпечення потреб армії, правоохоронних органів та соціального захисту населення. В умовах війни важливо забезпечити прозорість і підзвітність у витрачанні бюджетних коштів, що допоможе запобігти корупції та неефективному використанню ресурсів. Необхідно також реалізувати програми підтримки для бізнесу, які страждають від наслідків війни, щоб зберегти економічну стабільність країни.

## 3. Координація дій між різними органами влади

Координація дій між різними органами влади є ключовим викликом для системи державного управління в умовах воєнного стану. У цей період важливо, щоб всі рівні влади - від центральної до місцевої - працювали синергійно. Наявність чітких комунікаційних каналів, регламентів та процедур взаємодії між різними органами влади може суттєво підвищити ефективність управління. Особливу увагу слід приділити координації з міжнародними партнерами, адже їхня підтримка є важливою для забезпечення національної безпеки та стабільності в країні.

## 4. Підтримка населення

У період воєнного стану державне управління має також зосередитися на підтримці населення. Соціальні програми, націлені на допомогу людям, які постраждали від наслідків війни, є важливими для збереження соціального миру та стабільності. Держава повинна забезпечити доступ до медичних послуг, житла, харчування та інших необхідних ресурсів. Участь громадськості у

процесах прийняття рішень і реалізації соціальних програм може підвищити їхню ефективність і сприяти формуванню довіри до державних органів.

#### 5. Забезпечення прав людини

Умови воєнного стану можуть призводити до обмеження прав і свобод громадян, що викликає серйозні етичні та правові питання. Державні органи повинні дотримуватись міжнародних стандартів прав людини, навіть у умовах кризи. Це включає забезпечення прав на свободу слова, свободу зборів та доступ до інформації. Важливим є також захист прав уразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, жінки, діти та особи з інвалідністю.

#### 6. Необхідність реформування системи управління

В умовах воєнного стану виникає потреба в реформуванні системи державного управління. Досвід війни демонструє, що традиційні моделі управління можуть бути недостатньо ефективними для реагування на нові виклики. Необхідно адаптувати управлінські процеси, інтегруючи нові технології, зокрема, цифрові рішення, які можуть підвищити оперативність і прозорість державного управління. Впровадження електронного урядування може спростити взаємодію між громадянами та державою, знизити корупційні ризики та забезпечити більшу відкритість державних структур.

### **2.2 Стратегії та заходи антикризового управління в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану, зокрема в Україні, питання антикризового управління стає особливо актуальним. Воєнні дії значно ускладнюють ситуацію в країні, викликаючи численні виклики для держави, економіки та суспільства. В таких умовах державне управління має бути гнучким і адаптивним, здатним швидко реагувати на зміни, що відбуваються. Антикризове управління в умовах воєнного стану потребує розробки і реалізації стратегій і заходів, які можуть зменшити негативні наслідки війни та забезпечити стабільність і безпеку.

Таблиця 2.1

## Стратегії антикризового регулювання в умовах воєнного стану в Україні

Стратегія	Ключові аспекти
1	2
Забезпечення національної безпеки	- Зміцнення обороноздатності та збройних сил.
	- Координація дій між військовими, правоохоронними та цивільними структурами.
	- Розробка і впровадження стратегій національної безпеки.
Управління ресурсами	- Оптимізація використання бюджетних коштів.
	- Мобілізація матеріальних і людських ресурсів.
	- Співпраця з приватним сектором для забезпечення термінових потреб.
Соціальна підтримка населення	- Впровадження соціальних програм для підтримки вразливих верств населення.
	- Надання медичної допомоги та психологічної підтримки.
	- Забезпечення доступу до житла і соціальних послуг.
Комунікація населенням	з - Проведення інформаційних кампаній про антикризові заходи.
	- Використання соціальних мереж для інформування населення.
	- Організація платформ для зворотного зв'язку з громадськістю.
Підтримка економіки	- Надання фінансової допомоги бізнесу (кредити, дотації).
	- Розвиток нових галузей і інновацій.
	- Зниження податкового навантаження на підприємства, що постраждали від війни.
Міжнародна співпраця	- Залучення міжнародних донорів та партнерів для фінансової та гуманітарної допомоги.
	- Обмін досвідом з країнами, які пережили подібні кризи.
	- Участь в міжнародних ініціативах.
Психологічна підтримка	- Організація програм психологічної допомоги для постраждалих.
	- Розробка ініціатив для подолання травм і стресу.
	- Навчання фахівців у сфері психічного здоров'я.
Цифровізація інновації	та - Впровадження електронного урядування.
	- Використання сучасних технологій для моніторингу і управління.
	- Підтримка стартапів і нових технологічних ініціатив.
Підтримка прав людини	- Дотримання міжнародних стандартів прав людини під час воєнного стану.
	- Захист прав уразливих груп населення.
	- Створення механізмів контролю за дотриманням прав людини.

Джерело: складено автором.

## 1. Основи антикризового управління в умовах війни

Антикризове управління включає в себе набір заходів, спрямованих на зменшення наслідків кризових ситуацій і відновлення стабільності. В умовах воєнного стану ці заходи повинні охоплювати не лише економічні аспекти, але й соціальні, політичні та безпекові. Основними складовими стратегії антикризового управління є оцінка ризиків, розробка плану дій, мобілізація ресурсів, комунікація з населенням та міжнародними партнерами.

## 2. Оцінка ризиків

Оцінка ризиків є першим етапом антикризового управління. Вона передбачає ідентифікацію можливих загроз та уразливостей, які можуть виникнути внаслідок війни. Серед основних ризиків можна виділити:

**Військові ризики:** загроза збройних нападів, терористичних актів, використання нових видів зброї.

**Економічні ризики:** падіння виробництва, зниження доходів, дефіцит бюджету, інфляція.

**Соціальні ризики:** зростання безробіття, бідності, соціальної напруженості, міграції населення.

**Екологічні ризики:** руйнування екосистем, забруднення територій, катастрофи техногенного характеру.

Для ефективної оцінки ризиків необхідно залучити експертів з різних галузей, що дозволить забезпечити комплексний підхід до їх ідентифікації та аналізу.

Таблиця 2.2

Заходи антикризового управління в умовах воєнного стану

Заходи	Інструменти	Зміст
Оцінка ризиків	Аналітичні дослідження, експертні групи	Ідентифікація та аналіз потенційних загроз для національної безпеки, економіки, соціальної стабільності та екології в умовах війни.
Розробка антикризових планів	Стратегічне планування, робочі групи	Створення детальних планів дій, які включають цілі, завдання, терміни реалізації та відповідальних осіб.
Мобілізація ресурсів	Фінансова політика, партнерство з бізнесом	Оптимізація використання державних бюджетних коштів, залучення приватного сектора до виконання антикризових заходів та ресурсів.

Соціальна підтримка населення	Соціальні програми, гуманітарна допомога	Впровадження програм соціального захисту, надання медичної допомоги, психологічної підтримки та забезпечення базових потреб населення в умовах кризи.
Підтримка економіки	Фінансові інструменти, державні програми	Надання кредитів, дотацій і пільг для бізнесу, підтримка підприємств, що постраждали від війни, та розвиток нових галузей.
Комунікація з громадськістю	Інформаційні кампанії, соціальні медіа	Проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення про антикризові заходи, забезпечення прозорості та відкритого діалогу з громадськістю.
Міжнародна співпраця	Дипломатичні канали, міжнародні організації	Залучення міжнародної допомоги, обмін досвідом з іншими країнами, участь в міжнародних програмах та ініціативах для підтримки України.
Моніторинг та оцінка ефективності	Системи моніторингу, звітність	Встановлення механізмів моніторингу за реалізацією антикризових заходів, оцінка їхньої ефективності та корекція дій у разі потреби.
Психологічна підтримка	Психологічні служби, навчальні програми	Створення програм психологічної допомоги для осіб, які пережили травму, навчання фахівців у сфері психічного здоров'я та підтримка населення в кризових умовах.
Цифровізація та інновації	Інформаційні технології, платформи електронного урядування	Впровадження сучасних технологій для управління кризою, цифровізація державних послуг та розвиток інноваційних рішень для підвищення ефективності управління.

Джерело: складено автором.

### 3. Розробка плану дій

Наступним кроком є розробка детального плану дій, який включатиме конкретні заходи, спрямовані на реагування на виявлені ризики. План повинен містити:

**Чіткі цілі:** визначення основних пріоритетів антикризового управління, таких як забезпечення національної безпеки, підтримка економіки, соціальна стабільність.

**Завдання та заходи:** конкретні дії, які потрібно вжити для досягнення визначених цілей, включаючи терміни виконання та відповідальних осіб.

**Моніторинг і оцінка:** системи контролю за виконанням плану, що дозволять оперативно вносити корективи в разі зміни обставин.

План має бути гнучким і адаптивним, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики, які можуть виникнути в умовах війни.

#### 4. Мобілізація ресурсів

Ефективне антикризове управління вимагає мобілізації ресурсів на всіх рівнях: від державного до місцевого. В умовах війни може виникнути дефіцит фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що ускладнює виконання антикризових заходів. Для мобілізації ресурсів можна використовувати:

**Бюджетні кошти:** перенаправлення фінансування з інших програм на термінові потреби, пов'язані з кризою.

**Співпраця з бізнесом:** залучення приватного сектора для фінансування соціальних програм та реалізації інфраструктурних проектів.

**Міжнародна допомога:** залучення іноземних інвестицій та грантів, що можуть допомогти компенсувати фінансові втрати.

Для підвищення ефективності мобілізації ресурсів необхідно забезпечити прозорість у їх використанні, що допоможе зберегти довіру населення та міжнародних партнерів.

#### 5. Комунікація з населенням

В умовах кризи комунікація з населенням є ключовим фактором для підтримки соціальної стабільності. Державні органи повинні забезпечити відкритий і прозорий діалог із громадянами, що включає:

**Інформаційні кампанії:** роз'яснення ситуації, планів дій держави, заходів, що вживаються для підтримки населення.

**Взаємодію з громадськістю:** залучення населення до процесу прийняття рішень, що стосуються антикризових заходів, наприклад, через громадські слухання чи опитування.

**Соціальні мережі та медіа:** використання сучасних технологій для швидкого поширення інформації та зворотного зв'язку.

Правильна комунікація допоможе зберегти довіру до держави і запобігти паніці серед населення.

#### 6. Співпраця з міжнародними партнерами

Умови війни вимагають активної співпраці з міжнародними партнерами. Державі необхідно:

Залучати міжнародну допомогу: фінансова, гуманітарна та технічна підтримка з боку інших держав і міжнародних організацій може стати вирішальною для подолання кризових ситуацій.

Обмінюватися досвідом: вивчення міжнародного досвіду антикризового управління, особливо країн, які пережили подібні кризи, може допомогти Україні адаптувати власні стратегії.

Розвивати дипломатичні відносини: зміцнення позицій України на міжнародній арені через активну дипломатичну діяльність.

## 7. Підтримка економіки

Одним з пріоритетів антикризового управління є підтримка економіки. Державі необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на збереження робочих місць, підтримку підприємств та розвиток нових галузей. До таких заходів можна віднести:

Фінансова підтримка бізнесу: надання кредитів, дотацій, податкових пільг для підприємств, що постраждали від війни.

Розвиток нових галузей: підтримка інноваційних проектів, що можуть створити нові робочі місця і забезпечити економічний розвиток.

Соціальні програми: забезпечення соціальних виплат, що дозволять підтримувати населення в умовах зростання безробіття.

Підтримка економіки має бути системною і стратегічною, щоб забезпечити довгострокову стабільність.

## 8. Соціальна стабільність

Забезпечення соціальної стабільності є невід'ємною складовою антикризового управління. У умовах війни важливо забезпечити:

Соціальний захист: реалізація програм, які підтримують найбільш уразливі верстви населення, такі як пенсіонери, безробітні, внутрішньо переміщені особи.

Забезпечення доступу до медичних послуг: розвиток системи охорони здоров'я, що дозволяє надавати медичну допомогу у разі зростання потреб у зв'язку з війною.

Психологічна підтримка: організація програм підтримки для осіб, які зазнали травм через війну, з метою запобігання психічним розладам.

Соціальна стабільність є важливою умовою для збереження миру та безпеки в суспільстві.

У таблиці 2.3 наведено зарубіжний досвід антикризового державного регулювання країн-членів ЄС.

Таблиця 2.3

Зарубіжний досвід антикризового державного регулювання в країнах-членах ЄС

Країна	Програма антикризового регулювання
1	2
Німеччина	Пакет економічних стимулів (2020) для підтримки підприємств та працівників під час пандемії COVID-19.
Франція	Підтримка зайнятості (activité partielle) для збереження робочих місць через субсидії для роботодавців.
Італія	Законодавство "Рятуйте Італію" (2020) для підтримки малих та середніх підприємств, включаючи податкові пільги.
Іспанія	План відновлення економіки (2020) з акцентом на фінансову допомогу для бізнесу та підтримку безробітних.
Польща	Антикризова щитова програма (Tarcza Antykryzysowa) для захисту робочих місць та підприємств під час пандемії.
Чехія	Антикризова програма (COVID-19) з акцентом на фінансову підтримку підприємств та підтримку зайнятості.
Швеція	Стратегія збереження робочих місць та фінансова підтримка для малих підприємств без жорсткого карантину.
Австрія	Пакет економічних заходів (COVID-19) для підтримки бізнесу, включаючи допомогу на оплату праці.
Нідерланди	Програма "NOW" (Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid) для підтримки зайнятості в умовах економічної кризи.
Бельгія	Підтримка зайнятості через програму "Chômage temporaire" для тих, хто втратив роботу через кризу.

Джерело: узагальнено автором.

Німеччина реалізувала пакет економічних стимулів у 2020 році для підтримки підприємств та працівників під час пандемії COVID-19. Програма включала субсидії на оплату праці, які дозволили компаніям зберегти робочі місця, а також кредити для малих і середніх підприємств. Це допомогло знизити рівень безробіття та забезпечити економічну стабільність.

Франція впровадила програму підтримки зайнятості (*activité partielle*), що дозволила роботодавцям зберігати робочі місця, отримуючи субсидії на оплату праці працівників, які не могли працювати через обмеження. Ця програма була важливою для запобігання масовому безробіттю та підтримки економіки під час кризових часів.

Італія реалізувала законодавство "Рятуйте Італію" у 2020 році, яке включало підтримку малих та середніх підприємств через фінансові дотації та податкові пільги. Програма також передбачала можливість отримання державних гарантій на кредити, що дозволило бізнесу вижити під час економічної кризи.

Іспанія розробила план відновлення економіки у 2020 році, акцентуючи увагу на фінансовій допомозі для бізнесу та підтримці безробітних. Програма включала різноманітні фінансові інструменти, такі як субсидії для підприємств, які зберегли робочі місця, та соціальні виплати для тих, хто втратив доходи.

Польща запровадила антикризову щитову програму (*Tarcza Antykryzysowa*), яка забезпечила фінансову підтримку для підприємств і робітників під час пандемії. Програма включала дотації на зарплати, кредити на пільгових умовах та податкові пільги, що допомогло зберегти робочі місця та стабілізувати економіку.

Чехія реалізувала антикризову програму (COVID-19), спрямовану на фінансову підтримку підприємств і збереження зайнятості. Вона включала державні дотації для малих і середніх підприємств, а також допомогу на оплату праці, що допомогло бізнесу адаптуватися до нових умов.

Швеція прийняла стратегічний підхід, спрямований на збереження робочих місць і фінансову підтримку малих підприємств без жорсткого карантину. Програма включала часткову компенсацію заробітної плати для працівників, які не могли працювати повний робочий день, що допомогло уникнути масових звільнень.

Австрія запровадила пакет економічних заходів у 2020 році для підтримки бізнесу, включаючи допомогу на оплату праці. Ця програма дозволила

підприємствам отримувати фінансову підтримку, що сприяло збереженню робочих місць і запобіганню падінню економіки.

Нідерланди реалізували програму "NOW" (Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid), що забезпечила фінансову підтримку підприємствам для збереження зайнятості в умовах економічної кризи. Програма дозволила компаніям отримувати компенсацію за частину витрат на зарплату працівників, що допомогло уникнути масових звільнень.

Бельгія запровадила підтримку зайнятості через програму "Chômage temporaire", яка надавала фінансову допомогу тим, хто втратив роботу через кризу. Ця програма дозволила людям отримувати тимчасову допомогу, що забезпечило їх фінансову стабільність під час економічних труднощів.

### **2.3 Досвід і практика антикризового управління в Україні**

Антикризове управління в Україні – це складний та багатогранний процес, що потребує комплексного підходу для забезпечення стабільності та розвитку в умовах різних викликів, зокрема економічних, соціальних та політичних. В Україні практика антикризового управління має довгу історію, і вона значно еволюціонувала з моменту здобуття незалежності в 1991 році. Основними етапами цього розвитку стали адаптація до ринкових умов, реагування на внутрішні та зовнішні кризи, а також інтеграція в міжнародні структури.

Однією з ключових характеристик антикризового управління в Україні є його реакція на економічні кризи. Після фінансової кризи 2008 року та кризи 2014 року, пов'язаної з анексією Криму та військовими діями на сході країни, уряд розробив і впровадив ряд антикризових програм. Наприклад, у 2014 році була започаткована програма "Відновлення України", яка мала на меті підтримку економічного зростання, відновлення інфраструктури та забезпечення соціальної стабільності. Ця програма включала заходи для

покращення інвестиційного клімату, підтримку малого та середнього бізнесу, а також реформи в енергетичному секторі.

Однією з найважливіших практик антикризового управління в Україні стала централізація зусиль з боку держави у боротьбі з кризами. В умовах воєнного стану в Україні, оголошеного в 2022 році, уряд запровадив заходи для мобілізації ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси. Це дозволило забезпечити ефективну діяльність збройних сил та інших державних структур, а також підтримати населення, яке зазнало впливу кризи. Уряд створив механізми для швидкого реагування на кризові ситуації, що включали створення резервних фондів, спрощення процедур отримання допомоги та активну комунікацію з громадськістю.

Важливим аспектом антикризового управління є також співпраця між державними органами, місцевими адміністраціями та неурядовими організаціями. Ця співпраця сприяє більшій ефективності в реалізації антикризових заходів, оскільки різні організації можуть об'єднувати свої ресурси та експертизу для досягнення спільних цілей. Наприклад, під час пандемії COVID-19 уряд співпрацював з міжнародними організаціями, такими як Всесвітня організація охорони здоров'я, для отримання медичних засобів та вакцин, а також для впровадження програм соціальної підтримки.

Таблиця 2.3

### Механізм антикризового державного управління в Україні

Складові механізму	Характеристика	Відповідальні центральні органи виконавчої влади
1	2	3
Системи моніторингу та оцінки	Включає збори та аналіз даних для своєчасного виявлення кризових явищ. Системи повинні забезпечувати прозорість і доступність інформації.	Державна служба статистики, Міністерство економіки
Планування антикризових заходів	Розробка стратегій і планів дій для реагування на різні типи криз, з урахуванням специфіки та потреби країни.	Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів
Фінансове забезпечення	Системи фінансування антикризових заходів, зокрема через резервні фонди та дотації для підприємств і населення.	Міністерство фінансів, Національний банк України
Соціальна	Програми підтримки вразливих груп	Міністерство соціальної

підтримка	населення, які передбачають соціальні виплати, медичну допомогу, психологічну підтримку.	політики, Міністерство охорони здоров'я
Міжнародна співпраця	Взаємодія з міжнародними організаціями для отримання фінансової та гуманітарної допомоги, обміну досвідом.	Міністерство закордонних справ, Міністерство економіки
Комунікаційна стратегія	Інформаційні кампанії для забезпечення обізнаності населення про антикризові заходи та програми.	Міністерство інформаційної політики, Державний комітет телебачення і радіомовлення
Аналіз і прогнозування	Дослідження соціально-економічних тенденцій, прогнозування можливих криз та оцінка їхніх наслідків.	Міністерство економіки, Національний банк України
Правове забезпечення	Розробка та ухвалення законодавчих актів для підтримки антикризового управління, включаючи зміни до бюджетного законодавства.	Верховна Рада України, Міністерство юстиції
Координація дій	Забезпечення взаємодії між різними державними органами та органами місцевого самоврядування в процесі реалізації антикризових заходів.	Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій
Оцінка ефективності	Постійний моніторинг реалізації антикризових заходів, їх оцінка та корекція в разі потреби.	Міністерство фінансів, Кабінет Міністрів України

Джерело: складено автором.

Не менш важливим є досвід України в адаптації міжнародних практик антикризового управління. Український уряд активно впроваджує європейські стандарти в державне управління, що включає розробку політик, які відповідають міжнародним нормам та стандартам. Це забезпечує кращу інтеграцію України в міжнародну економіку та сприяє залученню іноземних інвестицій.

Аналіз практики антикризового управління в Україні також вказує на необхідність вдосконалення механізмів управління. Однією з проблем, з якими зіткнулася Україна, є недостатня ефективність використання бюджетних коштів. Це потребує впровадження нових підходів до фінансування антикризових програм, включаючи прозорість та підзвітність у використанні державних ресурсів. Окрім того, важливо забезпечити доступність інформації для

населення щодо антикризових заходів, щоб громадяни могли бути залучені до процесу прийняття рішень.

Крім того, практики антикризового управління в Україні повинні враховувати потреби вразливих груп населення, таких як пенсіонери, люди з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї та внутрішньо переміщені особи. Соціальні програми, спрямовані на підтримку цих груп, є важливим елементом антикризового управління. Уряд повинен забезпечити доступ до соціальних послуг, медичної допомоги та психологічної підтримки для тих, хто постраждав від кризових ситуацій.

В умовах воєнного стану важливим аспектом антикризового управління є також розвиток системи безпеки та оборони. Україна активно впроваджує реформи в цих сферах, зокрема шляхом інтеграції з НАТО та іншими міжнародними організаціями. Це сприяє підвищенню обороноздатності країни та забезпечує належний рівень безпеки для громадян.

Узагальнюючи, досвід і практика антикризового управління в Україні показують, що ефективне управління в умовах кризових ситуацій вимагає комплексного підходу, інтеграції міжнародного досвіду, а також активної співпраці між усіма учасниками процесу. Україні важливо враховувати потреби населення, забезпечити прозорість і підзвітність у використанні ресурсів, а також адаптуватися до нових викликів і загроз. Лише через спільні зусилля та чітке виконання стратегій антикризового управління Україна зможе подолати виклики, які постають перед нею в умовах війни, і забезпечити стабільність і розвиток для своїх громадян.

## **Висновки до розділу 2**

Ключові виклики системи державного управління в умовах воєнного стану в Україні є багатогранними та вимагають системного підходу. Забезпечення національної безпеки, управління ресурсами, координація дій між органами влади, підтримка населення, забезпечення прав людини та

реформування управлінських систем є основними пріоритетами. Для їх реалізації державі необхідно забезпечити гнучкість і готовність до швидкого реагування на зміни в умовах війни. Вдосконалення нормативно-правової бази, активна співпраця з міжнародними партнерами, залучення громадськості та інвестиції в розвиток технологій можуть стати запорукою ефективного управління в умовах кризи. Тільки через комплексний підхід і спільні зусилля всіх гілок влади, а також з залученням суспільства, Україна зможе подолати виклики, що постають перед нею, і забезпечити стійкість державного управління в умовах воєнного стану.

Досвід антикризового управління в Україні демонструє важливість комплексного підходу до вирішення проблем, які виникають внаслідок економічних, соціальних та політичних криз. З моменту здобуття незалежності в 1991 році Україна пройшла через численні виклики, серед яких економічні кризи, конфлікти та пандемії. Реакція держави на ці виклики включала розробку та впровадження антикризових програм, які мали на меті підтримку економіки та збереження соціальної стабільності.

Ключовими складовими механізму антикризового управління є системи моніторингу та оцінки, планування антикризових заходів, фінансове забезпечення, соціальна підтримка, міжнародна співпраця, комунікаційні стратегії, аналіз і прогнозування, правове забезпечення, координація дій та оцінка ефективності. Кожна з цих складових має свою роль у забезпеченні стійкості та адаптивності держави до змінюваних умов.

Важливим аспектом є співпраця між державними органами, місцевими адміністраціями та неурядовими організаціями. Ця інтеграція дозволяє зосередити ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей, що є критично важливим у кризові часи. Україна також активно адаптує міжнародні практики антикризового управління, що сприяє інтеграції в міжнародні структури та покращенню інвестиційного клімату.

Проте, попри досягнення, існують проблеми, які потребують подальшого вдосконалення. Недостатня ефективність використання бюджетних коштів,

потреба в прозорості та підзвітності, а також увага до вразливих груп населення вимагають постійного моніторингу та адаптації політики. Соціальні програми, які спрямовані на підтримку пенсіонерів, людей з інвалідністю та малозабезпечених, є важливим елементом антикризового управління.

Досвід України показує, що ефективне антикризове управління вимагає чіткого планування, своєчасного реагування на зміни, а також активної взаємодії з населенням. Адаптація до нових викликів і загроз, забезпечення фінансової стабільності, підтримка соціальних груп та розбудова системи безпеки є необхідними умовами для успішного подолання кризових ситуацій. Україна має всі шанси на успіх у впровадженні антикризових заходів за умови, що держава, суспільство та бізнес працюватимуть разом для досягнення спільних цілей і розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **3.1 Виклики, пов'язані із реалізацією державних антикризових стратегій в Україні**

В умовах сучасної економічної та соціальної динаміки, Україна стикається з низкою викликів у процесі реалізації державних антикризових стратегій, які вимагають комплексного підходу та адаптації до нових реалій. Основною метою антикризових стратегій є стабілізація економічної ситуації, зниження рівня безробіття, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та покращення якості життя населення. Проте, реалізація цих стратегій ускладнюється множинними факторами, серед яких можна виділити політичну нестабільність, економічні кризи, соціальні проблеми, а також зовнішні виклики, зокрема агресію з боку Російської Федерації.

Політична нестабільність є одним з найважливіших чинників, які гальмують ефективну реалізацію антикризових стратегій. Часті зміни урядів, відсутність єдності у політичному середовищі та конфлікти між різними гілками влади призводять до затримок у прийнятті важливих рішень і реалізації необхідних реформ. Це, у свою чергу, негативно позначається на довірі інвесторів та бізнесу до державних інституцій, що ускладнює процеси залучення інвестицій та розвитку підприємництва.

Економічні кризи, зокрема фінансова нестабільність, висока інфляція та девальвація національної валюти, також суттєво впливають на антикризові стратегії. В умовах обмежених ресурсів, уряд змушений приймати жорсткі рішення, що можуть призводити до скорочення соціальних програм, збільшення податкового тягаря для населення та бізнесу, що, в свою чергу, може викликати соціальне незадоволення. Важливим аспектом є також проблеми з доступом до

кредитних ресурсів, що обмежує можливості для реалізації інвестиційних проектів та розвитку інфраструктури.

Соціальні виклики, такі як високий рівень бідності, безробіття, нерівність в доходах та відсутність соціальних гарантій, створюють додаткові бар'єри для реалізації антикризових стратегій. Соціальні програми часто вимагають значних фінансових витрат, а в умовах обмежених бюджетних можливостей уряд стикається з необхідністю балансувати між підтримкою економіки та забезпеченням соціальної справедливості. Необхідно враховувати, що соціальна стабільність є ключовим елементом для досягнення економічного зростання, оскільки задоволення соціальних потреб сприяє формуванню здорового та продуктивного суспільства.

Зовнішні виклики, такі як військові конфлікти, торговельні обмеження та економічна агресія з боку сусідніх держав, також негативно впливають на реалізацію антикризових стратегій. Україна змушена адаптувати свої стратегії до нових умов, що виникають унаслідок конфлікту, що потребує швидких та ефективних рішень. Необхідно розвивати нові торговельні шляхи, зміцнювати співпрацю з міжнародними партнерами та залучати іноземні інвестиції для підтримки економіки.

Таблиця 3.1

## Виклики реалізації державних антикризових стратегій в Україні

Категорія	Виклики	Опис
1	2	3
Політичні	Політична нестабільність	Часті зміни урядів, відсутність єдності у політичному середовищі та конфлікти між різними гілками влади затримують прийняття рішень.
Низька довіра до державних інституцій	Невизначеність у політичній ситуації знижує довіру інвесторів і бізнесу, що ускладнює залучення інвестицій.	
Економічні	Економічні кризи	Фінансова нестабільність, висока інфляція та девальвація валюти ускладнюють реалізацію антикризових заходів.

Обмежений доступ до кредитних ресурсів	Погіршення умов кредитування обмежує можливості для реалізації інвестиційних проєктів.	
Соціальні	Високий рівень бідності	Низький рівень життя населення ускладнює впровадження соціальних програм і антикризових заходів.
Безробіття	Високий рівень безробіття призводить до соціальної напруги та незадоволення громадян, що може знижувати ефективність антикризових заходів.	
Нерівність в доходах	Нерівність призводить до соціальних конфліктів і знижує соціальну згуртованість, що є важливим для реалізації стратегій.	
Зовнішні	Військові конфлікти	Конфлікт з Російською Федерацією створює додаткові виклики для економіки та безпеки, що ускладнює реалізацію антикризових стратегій.
Торговельні обмеження	Вплив санкцій та обмежень на зовнішню торгівлю веде до зменшення експорту та інвестицій.	
Залежність від зовнішніх фінансових ресурсів	Зовнішня допомога та кредити можуть мати жорсткі умови, що обмежує можливості реалізації незалежної політики.	
Управлінські	Низька ефективність державних інститутів	Недостатня компетентність та бюрократія призводять до затримок у реалізації антикризових заходів.
Відсутність моніторингу та оцінки ефективності	Брак систематичного моніторингу та оцінки реалізації антикризових заходів ускладнює корекцію стратегії відповідно до змін у соціально-економічній ситуації.	

Джерело: складено автором.

Політичні виклики, з якими стикається Україна, значною мірою визначають ефективність реалізації антикризових стратегій. По-перше, політична нестабільність є критичним чинником, адже часті зміни урядів і

відсутність єдності у політичному середовищі призводять до затримок у прийнятті важливих рішень. Взаємні конфлікти між різними гілками влади часто ускладнюють ухвалення рішень, які є життєво важливими для стабілізації економічної ситуації. По-друге, низька довіра до державних інституцій значно ускладнює процес залучення інвестицій. Інвестори, реагуючи на політичну невизначеність, ухвалюють рішення про відкладання або скасування інвестиційних проектів, що веде до зниження економічного зростання.

Економічні виклики, зокрема, проявляються у вигляді фінансової нестабільності, високої інфляції та девальвації національної валюти. Ці фактори негативно впливають на бізнес-середовище, ускладнюючи реалізацію антикризових заходів. Обмежений доступ до кредитних ресурсів також створює труднощі для підприємств, що потребують фінансування для розширення або збереження своєї діяльності. Погіршення умов кредитування, зокрема підвищення процентних ставок, заважає розвитку інвестиційних проектів, що може загальмувати економічне зростання.

Соціальні виклики, такі як високий рівень бідності, безробіття та нерівність в доходах, істотно впливають на реалізацію антикризових стратегій. Низький рівень життя населення ускладнює впровадження соціальних програм, адже держава часто вимушена зосереджуватися на термінових заходах для підтримки соціальної стабільності. Високий рівень безробіття може призвести до соціальної напруги та незадоволення громадян, що в свою чергу ставить під загрозу ефективність антикризових заходів. Нерівність в доходах також сприяє соціальним конфліктам, які можуть заважати реалізації стратегій, спрямованих на покращення економічної ситуації.

Зовнішні виклики, з якими стикається Україна, включають військові конфлікти, торговельні обмеження та залежність від зовнішніх фінансових ресурсів. Конфлікт з Російською Федерацією створює значні додаткові виклики для економіки та безпеки країни, що ускладнює реалізацію антикризових стратегій. Вплив торговельних обмежень, які вводяться як наслідок міжнародної політики, також веде до зменшення експорту та інвестицій,

ускладнюючи економічну стабільність. Залежність від зовнішніх фінансових ресурсів призводить до того, що Україна може стати уразливою до зовнішніх умов, що часто включає жорсткі умови кредитування та контроль з боку міжнародних фінансових організацій.

Управлінські виклики, такі як низька ефективність державних інститутів і відсутність моніторингу та оцінки ефективності реалізації антикризових заходів, також заважають досягненню бажаних результатів. Недостатня компетентність у державних структурах, а також бюрократія призводять до затримок у реалізації антикризових програм. Брак систематичного моніторингу та оцінки результатів впровадження антикризових заходів ускладнює своєчасну корекцію стратегії відповідно до змін у соціально-економічній ситуації.

Таким чином, реалізація державних антикризових стратегій в Україні підлягає впливу багатьох викликів, які вимагають комплексного підходу та ефективних рішень з боку держави. Необхідно знайти баланс між політичними, економічними, соціальними та зовнішніми чинниками для досягнення стабільності та розвитку країни.

З огляду на вищезазначені виклики, Україні необхідно впроваджувати інноваційні підходи до реалізації антикризових стратегій, зокрема зміцнення державних інститутів, підвищення ефективності управлінських процесів, залучення громадськості до формування та реалізації політики. Важливо також забезпечити моніторинг та оцінку реалізації антикризових заходів, що дозволить своєчасно реагувати на зміни у соціально-економічній ситуації та вносити корективи у стратегії відповідно до актуальних потреб суспільства.

### **3.2 Перспективи розвитку системи державного антикризового управління в Україні**

Система державного антикризового управління в Україні перебуває на етапі трансформації, і її подальший розвиток вимагатиме комплексного підходу,

інтеграції нових інструментів і методів управління, а також активної взаємодії з громадськістю та бізнесом. В умовах постійних викликів, з якими стикається країна, відзначається необхідність вдосконалення існуючих механізмів управління, щоб забезпечити ефективну реакцію на кризові ситуації. Одним із ключових аспектів у розвитку антикризового управління є створення дієвої та прозорої системи моніторингу та оцінки ризиків, що дозволяє виявляти загрози на ранніх стадіях та ухвалювати своєчасні рішення.

У таблиці 3.2 наведено перспективні напрями розвитку системи державного антикризового управління в Україні.

Таблиця 3.2

Перспективні напрями розвитку системи державного антикризового управління в Україні

Напрямок	Інституціональні заходи	Пропозиції
1	2	3
Вдосконалення моніторингу ризиків	Створення інтегрованої системи моніторингу соціально-економічної ситуації	Запровадження сучасних ІТ-рішень для збору та аналізу даних, впровадження аналітичних платформ для виявлення кризових ситуацій на ранніх стадіях.
Підвищення професіоналізму кадрів	Розробка нових програм підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері антикризового управління	Співпраця з міжнародними організаціями для запозичення кращих практик навчання, проведення тренінгів та семінарів для державних службовців.
Активізація взаємодії з громадськістю	Встановлення механізмів зворотного зв'язку між державними органами та суспільством	Організація громадських слухань, опитувань та форумів для залучення громадян до процесів прийняття рішень і формування антикризових стратегій.
Економічні реформи	Впровадження структурних реформ для зміцнення макроекономічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності	Спрощення умов ведення бізнесу, поліпшення інвестиційного клімату, підтримка малих і середніх підприємств через фінансові інструменти.
Розвиток інфраструктури	Інвестування в модернізацію транспортної та соціальної інфраструктури	Запровадження державних програм для розвитку інфраструктури з метою забезпечення швидкої реакції на кризові ситуації та зменшення соціальної напруги.

Джерело: складено автором.

Для вдосконалення системи державного антикризового управління в Україні важливо впроваджувати різноманітні інституціональні заходи, які зможуть забезпечити ефективну реакцію на кризові ситуації та підвищити стійкість країни до майбутніх викликів. Одним з ключових напрямів є створення інтегрованої системи моніторингу соціально-економічної ситуації. Це передбачає розробку механізмів, які дозволяють здійснювати систематичний збір, аналіз та оцінку інформації про різні аспекти економічного та соціального життя. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема, платформ для обробки великих даних, стане основою для оперативного виявлення загроз і ризиків, що можуть призвести до криз. Запровадження таких систем допоможе не лише реагувати на кризи, але й передбачати їх виникнення, що суттєво підвищить ефективність державного управління.

Другим важливим інституціональним заходом є підвищення професіоналізму кадрів у сфері антикризового управління. Для цього необхідно розробити нові програми підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, які працюють у державних органах. Це може включати спеціалізовані курси, тренінги та семінари, що охоплюють як теоретичні аспекти антикризового управління, так і практичні кейси. Співпраця з міжнародними організаціями дозволить залучити досвід іноземних фахівців, що в свою чергу підвищить якість навчання та впровадження нових підходів в управлінні. Освіта та професійний розвиток кадрів будуть сприяти не тільки підвищенню їхньої кваліфікації, але й формуванню більш гнучкого та адаптивного управлінського середовища.

Активізація взаємодії з громадськістю також є важливим інституціональним заходом. Створення механізмів зворотного зв'язку між державними органами та суспільством допоможе знизити соціальну напругу та підвищити довіру до влади. Це може бути реалізовано через організацію громадських слухань, опитувань та форумів, на яких громадяни матимуть можливість висловлювати свої думки та пропозиції щодо антикризових стратегій. Залучення громадян до процесів прийняття рішень дозволить

враховувати їхні потреби та інтереси, що значно підвищить ефективність реалізації державних програм.

Участь України у міжнародних програмах співробітництва також є невід'ємною частиною розвитку антикризового управління. Вивчення кращих практик антикризового управління в інших країнах, які успішно подолали подібні кризи, може дати цінний досвід для України. Співпраця з міжнародними організаціями та залучення експертів з-за кордону дозволять адаптувати ефективні інструменти та механізми управління до українських умов. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності антикризового управління, але й інтеграції України у міжнародні структури, що працюють у цій сфері.

Економічні реформи також повинні мати інституціональні заходи, спрямовані на зміцнення макроекономічної стабільності. Це включає в себе впровадження структурних реформ, які забезпечать поліпшення інвестиційного клімату та сприятливі умови для ведення бізнесу. Уряд має розробити стратегії, які підтримують малий та середній бізнес, а також сприяють залученню іноземних інвестицій. Поліпшення бізнес-середовища, зниження податкового тягара та спрощення адміністративних процедур можуть стати ключовими чинниками, що підвищать економічну стійкість країни.

Розвиток інфраструктури також є важливим інституціональним заходом. Інвестування в модернізацію транспортної, соціальної та енергетичної інфраструктури не лише забезпечить умови для швидкої реакції на кризові ситуації, але й створить додаткові робочі місця та підвищить якість життя населення. Реалізація проектів у цій сфері може бути підтримана як державним, так і приватним сектором, що забезпечить комплексний підхід до розвитку інфраструктури.

Загалом, інституціональні заходи, спрямовані на розвиток системи державного антикризового управління в Україні, повинні включати в себе комплексний підхід до вирішення існуючих проблем. Важливо забезпечити інтеграцію всіх цих аспектів у єдину стратегію, що дозволить країні бути більш

стійкою до кризових ситуацій і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Розвиток системи державного антикризового управління в Україні вимагає реалізації низки пропозицій, спрямованих на покращення ефективності управлінських механізмів та забезпечення стійкості до кризових ситуацій. По-перше, важливо впровадити сучасні інформаційні технології для збору та аналізу даних. Створення інтегрованих платформ для моніторингу соціально-економічної ситуації дозволить державним органам отримувати оперативну інформацію про різні аспекти економічного та соціального життя країни. Використання аналітичних інструментів і методів обробки великих даних може суттєво підвищити якість прийняття рішень та оперативність реакції на виникаючі виклики.

По-друге, необхідно забезпечити підвищення професіоналізму кадрів, які працюють у сфері антикризового управління. Це можна досягти через розробку нових програм навчання та підвищення кваліфікації. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН або Світовий банк, може надати Україні доступ до кращих практик і навчальних ресурсів. Підвищення кваліфікації державних службовців, а також залучення фахівців з інших секторів дозволить запровадити нові підходи до управління кризовими ситуаціями.

Третя пропозиція стосується активізації взаємодії з громадськістю. Необхідно створити механізми зворотного зв'язку, що дозволяють громадянам брати участь у процесах прийняття рішень. Це може бути реалізовано через організацію громадських слухань, опитувань, форумів та онлайн-платформ для обговорення антикризових стратегій. Залучення громадян до формування політики допоможе врахувати їхні потреби та інтереси, що підвищить ефективність реалізації державних програм.

Четвертою пропозицією є активне використання міжнародного досвіду у сфері антикризового управління. Вивчення кращих практик з країн, які успішно подолали подібні кризи, може стати важливим елементом у розробці національних стратегій. Співпраця з міжнародними експертами, участь у

програмах обміну досвідом і запровадження міжнародних стандартів управління допоможуть адаптувати успішні моделі до українських умов.

П'ятою пропозицією є реалізація структурних реформ, які зміцнять макроекономічну стабільність країни. Уряд повинен розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату та підтримку малого і середнього бізнесу. Це включає в себе зниження податкового тягара, спрощення адміністративних процедур та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Забезпечення доступу до фінансування для підприємств дозволить стимулювати економічну активність та сприятиме зростанню національної економіки.

Наступною пропозицією є розвиток інфраструктури. Інвестування в модернізацію транспортної, соціальної та енергетичної інфраструктури забезпечить більш ефективну реакцію на кризові ситуації та покращить якість життя населення. Реалізація інфраструктурних проектів може бути підтримана як державними, так і приватними інвестиціями. Це створить нові робочі місця та підвищить рівень соціально-економічного розвитку.

Крайньою, але не менш важливою пропозицією є запровадження системи моніторингу та оцінки результатів реалізації антикризових заходів. Це дозволить визначати ефективність прийнятих рішень і вчасно вносити корективи в стратегію управління. Регулярна оцінка результатів допоможе не лише підвищити ефективність антикризового управління, але й забезпечить прозорість та підзвітність державних органів.

Таким чином, реалізація цих пропозицій стане основою для розвитку ефективної системи державного антикризового управління в Україні. Важливо, щоб усі зацікавлені сторони – державні органи, бізнес, громадянське суспільство та міжнародні партнери – працювали спільно над досягненням спільної мети: забезпечення стабільності, розвитку та добробуту країни.

Однією з перспективних стратегій є впровадження сучасних інформаційних технологій, які здатні забезпечити оперативний збір та аналіз даних про економічну та соціальну ситуацію в країні. Важливою складовою

цього процесу є створення інтегрованої платформи для обміну інформацією між державними органами, що сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами та прийняттю рішень. Завдяки використанню великих даних та аналітичних інструментів можливо реалізувати прогностичні моделі, які дозволять визначати потенційні ризики і розробляти превентивні заходи.

Підвищення рівня професіоналізму державних службовців є ще одним важливим аспектом розвитку системи антикризового управління. Освіта та підготовка фахівців у сфері управління кризовими ситуаціями повинні стати пріоритетом для держави. Це включає не лише підвищення кваліфікації існуючих кадрів, але й залучення нових спеціалістів з інших галузей, які можуть внести свіжі ідеї та підходи до розв'язання складних проблем. Удосконалення навчальних програм в університетах та професійних навчальних закладах, що спеціалізуються на державному управлінні, також буде важливим кроком у цьому напрямку.

Значним елементом у розвитку антикризового управління є активна взаємодія з громадянським суспільством. Підвищення рівня участі громадян у процесах прийняття рішень, а також врахування їхніх інтересів та потреб під час формування антикризових стратегій може суттєво підвищити ефективність управлінських рішень. Створення діалогу між державою та суспільством, запровадження механізмів зворотного зв'язку допоможе зменшити соціальну напругу та підвищити довіру до державних інститутів.

У контексті міжнародного співробітництва важливо звернути увагу на досвід інших країн у сфері антикризового управління. Вивчення кращих практик та їх адаптація до українських умов можуть стати ключем до успішного впровадження нових підходів у державному управлінні. Співпраця з міжнародними організаціями, участь у програмах обміну досвідом, а також залучення іноземних експертів можуть суттєво посилити можливості України в цій сфері.

Економічні реформи, що сприяють зміцненню макроекономічної стабільності та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки,

також є невід'ємною частиною розвитку антикризового управління. Підвищення інвестиційної привабливості країни, спрощення умов ведення бізнесу та створення сприятливого інвестиційного клімату дозволить залучити внутрішні та зовнішні інвестиції, що, в свою чергу, зміцнить економіку та зменшить вразливість до кризових ситуацій.

З метою покращення системи антикризового управління Україні слід також приділити увагу розвитку інфраструктури, зокрема транспортної та соціальної. Сучасна та ефективна інфраструктура сприяє забезпеченню швидкої реакції на кризові ситуації, зменшенню втрат та забезпеченню безпеки населення. Реалізація проектів у цій сфері може бути підтримана як з державного, так і з приватного секторів, що створить додаткові можливості для розвитку економіки.

У цілому, перспективи розвитку системи державного антикризового управління в Україні залежать від комплексного підходу до вирішення існуючих проблем та викликів. Важливо, щоб державні органи, бізнес та суспільство працювали спільно над формуванням ефективних механізмів реагування на кризові ситуації. Лише за умови інтеграції всіх цих аспектів можливе досягнення стабільності, розвитку та зростання благополуччя громадян.

### **Висновки до розділу 3**

Система державного антикризового управління в Україні потребує значних змін і вдосконалення для того, щоб ефективно реагувати на сучасні виклики. Серед основних проблем, з якими стикається ця система, можна виокремити недостатню ефективність моніторингу ризиків, обмежений професіоналізм кадрів, брак активної взаємодії з громадськістю та потребу в інтеграції міжнародного досвіду. Ці виклики вимагають комплексного підходу, спрямованого на формування більш стійкої та адаптивної системи антикризового управління.

По-перше, одним із ключових інституціональних заходів є створення інтегрованої системи моніторингу соціально-економічної ситуації в Україні. Така система дозволить державним органам отримувати оперативну інформацію про різні аспекти економічного та соціального життя, що, в свою чергу, підвищить якість прийняття рішень. Для реалізації цього заходу необхідно впровадити сучасні інформаційні технології, які забезпечать збір, обробку та аналіз даних. Наприклад, створення спеціалізованих платформ для моніторингу ризиків може стати важливим кроком у запобіганні кризовим ситуаціям.

По-друге, необхідно підвищити професіоналізм кадрів у сфері антикризового управління. Для цього слід розробити нові програми навчання та підвищення кваліфікації фахівців, які працюють у державних органах. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН та Світовий банк, може надати Україні доступ до кращих практик і навчальних ресурсів. Залучення експертів з інших країн, проведення тренінгів та семінарів допоможе фахівцям отримати нові знання та навички, що сприятиме ефективнішому управлінню кризами.

По-третє, важливо активізувати взаємодію з громадськістю. Створення механізмів зворотного зв'язку між державними органами та суспільством дозволить громадянам брати участь у процесах прийняття рішень. Організація громадських слухань, опитувань, форумів та онлайн-платформ для обговорення антикризових стратегій створить умови для врахування думок та потреб громадян. Залучення населення до формування політики підвищить ефективність реалізації державних програм та зміцнить довіру до влади.

По-четверте, важливо активно використовувати міжнародний досвід у сфері антикризового управління. Вивчення кращих практик з країн, які успішно подолали подібні кризи, може стати важливим елементом у розробці національних стратегій. Співпраця з міжнародними експертами та участь у програмах обміну досвідом допоможе адаптувати успішні моделі управління до українських умов. Це дозволить не лише підвищити ефективність

антикризового управління, але й інтегрувати Україну у міжнародні структури, що працюють у цій сфері.

По-п'яте, реалізація економічних реформ є необхідним елементом антикризового управління. Для зміцнення макроекономічної стабільності країни уряд повинен розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату та підтримку малого і середнього бізнесу. Це включає зниження податкового тягара, спрощення адміністративних процедур і створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Впровадження інноваційних фінансових інструментів та державних програм підтримки підприємництва дозволить стимулювати економічну активність і сприятиме зростанню національної економіки.

Наступним важливим аспектом є розвиток інфраструктури. Інвестування в модернізацію транспортної, соціальної та енергетичної інфраструктури не лише забезпечить більш ефективну реакцію на кризові ситуації, але й підвищить якість життя населення. Реалізація інфраструктурних проектів може бути підтримана як державними, так і приватними інвестиціями, що забезпечить комплексний підхід до розвитку інфраструктури. Забезпечення надійної інфраструктури створить умови для швидкої реакції на кризові ситуації та зменшить соціальну напругу.

Крім того, необхідно запровадити систему моніторингу та оцінки результатів реалізації антикризових заходів. Це дозволить визначати ефективність прийнятих рішень і вчасно вносити корективи в стратегію управління. Регулярна оцінка результатів забезпечить прозорість і підзвітність державних органів, що підвищить довіру населення до влади. Створення незалежних аналітичних центрів для проведення оцінки результатів антикризових заходів може стати важливим елементом у забезпеченні прозорості процесів.

Загалом, для ефективного розвитку системи антикризового управління в Україні важливо реалізувати зазначені інституціональні заходи та пропозиції. Впровадження новітніх технологій, підвищення професіоналізму кадрів,

активізація взаємодії з громадськістю, використання міжнародного досвіду, реалізація економічних реформ та розвиток інфраструктури є ключовими аспектами, які допоможуть Україні бути більш стійкою до кризових ситуацій.

З огляду на складну соціально-економічну ситуацію в Україні, особливо в умовах зовнішніх викликів, антикризове управління має стати не лише реактивним, але й проактивним процесом. Це передбачає запобігання можливим кризам і швидке реагування на їх виникнення. Для цього необхідно постійно вдосконалювати системи управління, адаптуватися до змінюваних умов та використовувати інноваційні підходи.

Важливо також враховувати, що успішне антикризове управління можливе лише за умови скоординованих дій усіх зацікавлених сторін – державних органів, бізнесу та громадянського суспільства. Спільна робота над досягненням спільних цілей сприятиме формуванню більш стійкого та адаптивного суспільства, яке зможе ефективно реагувати на будь-які виклики. У цьому контексті ключовою є роль держави у створенні умов для такої взаємодії.

Врешті-решт, для забезпечення стабільності, розвитку та добробуту України необхідно продовжувати працювати над удосконаленням антикризового управління, реалізуючи нові ініціативи та зміни, що дозволять країні ефективно адаптуватися до викликів сьогодення. Цей процес вимагатиме зусиль з боку держави, суспільства та міжнародних партнерів, але результатом стане більш стійка та процвітаюча Україна, готова до будь-яких викликів у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо особливостей функціонування системи державного антикризового управління в умовах воєнного стану. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях у контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. В умовах глобалізації та постійних економічних і соціальних змін антикризове управління стає важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку держави. Україні, з її унікальними викликами та умовами, необхідно розвивати ефективну систему антикризового управління. Наявність законодавчої бази є основою для формування механізмів антикризового управління. Ці акти визначають права та обов'язки державних органів, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації. В Україні існує кілька типів криз, включаючи економічні, соціальні, природні, політичні, екологічні, гібридні та технологічні. Кожен з цих типів криз вимагає специфічних підходів та інструментів для управління ними.

2. Інструменти управління, такі як фінансова стабілізація, соціальна політика, планування надзвичайних ситуацій та міжнародна співпраця, є ключовими для успішного подолання криз. Необхідно забезпечити координацію дій між різними державними органами та залучати громадськість до процесу прийняття рішень. Незважаючи на наявність нормативно-правового забезпечення, в Україні існують виклики, такі як недостатня координація між державними органами та недостатня підготовленість кадрів. Це може призвести до неефективності в управлінні кризами та погіршення соціально-економічної ситуації. Для покращення антикризового управління Україні необхідно зосередитися на вдосконаленні законодавства, підвищенні кваліфікації державних службовців та інтеграції міжнародних стандартів. Важливим є також розвиток системи навчання для державних службовців, що дозволить їм ефективно реагувати на кризові ситуації. Співпраця з міжнародними

організаціями, такими як ООН та Міжнародний валютний фонд, може суттєво підвищити ефективність антикризового управління. Залучення міжнародних експертів та фінансових ресурсів сприятиме покращенню наявних механізмів.

3. Ключові виклики системи державного управління в умовах воєнного стану в Україні є багатограними та вимагають системного підходу. Забезпечення національної безпеки, управління ресурсами, координація дій між органами влади, підтримка населення, забезпечення прав людини та реформування управлінських систем є основними пріоритетами. Для їх реалізації державі необхідно забезпечити гнучкість і готовність до швидкого реагування на зміни в умовах війни. Вдосконалення нормативно-правової бази, активна співпраця з міжнародними партнерами, залучення громадськості та інвестиції в розвиток технологій можуть стати запорукою ефективного управління в умовах кризи. Тільки через комплексний підхід і спільні зусилля всіх гілок влади, а також з залученням суспільства, Україна зможе подолати виклики, що постають перед нею, і забезпечити стійкість державного управління в умовах воєнного стану. Досвід антикризового управління в Україні демонструє важливість комплексного підходу до вирішення проблем, які виникають внаслідок економічних, соціальних та політичних криз. З моменту здобуття незалежності в 1991 році Україна пройшла через численні виклики, серед яких економічні кризи, конфлікти та пандемії. Реакція держави на ці виклики включала розробку та впровадження антикризових програм, які мали на меті підтримку економіки та збереження соціальної стабільності. Ключовими складовими механізму антикризового управління є системи моніторингу та оцінки, планування антикризових заходів, фінансове забезпечення, соціальна підтримка, міжнародна співпраця, комунікаційні стратегії, аналіз і прогнозування, правове забезпечення, координація дій та оцінка ефективності. Кожна з цих складових має свою роль у забезпеченні стійкості та адаптивності держави до змінюваних умов.

4. Система державного антикризового управління в Україні потребує значних змін і вдосконалення для того, щоб ефективно реагувати на сучасні

виклики. Серед основних проблем, з якими стикається ця система, можна виокремити недостатню ефективність моніторингу ризиків, обмежений професіоналізм кадрів, брак активної взаємодії з громадськістю та потребу в інтеграції міжнародного досвіду. Ці виклики вимагають комплексного підходу, спрямованого на формування більш стійкої та адаптивної системи антикризового управління. По-перше, одним із ключових інституціональних заходів є створення інтегрованої системи моніторингу соціально-економічної ситуації в Україні. Така система дозволить державним органам отримувати оперативну інформацію про різні аспекти економічного та соціального життя, що, в свою чергу, підвищить якість прийняття рішень. Для реалізації цього заходу необхідно впровадити сучасні інформаційні технології, які забезпечать збір, обробку та аналіз даних. Наприклад, створення спеціалізованих платформ для моніторингу ризиків може стати важливим кроком у запобіганні кризовим ситуаціям. По-друге, необхідно підвищити професіоналізм кадрів у сфері антикризового управління. Для цього слід розробити нові програми навчання та підвищення кваліфікації фахівців, які працюють у державних органах. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН та Світовий банк, може надати Україні доступ до кращих практик і навчальних ресурсів. Залучення експертів з інших країн, проведення тренінгів та семінарів допоможе фахівцям отримати нові знання та навички, що сприятиме ефективнішому управлінню кризами. По-третє, важливо активізувати взаємодію з громадськістю. Створення механізмів зворотного зв'язку між державними органами та суспільством дозволить громадянам брати участь у процесах прийняття рішень. Організація громадських слухань, опитувань, форумів та онлайн-платформ для обговорення антикризових стратегій створить умови для врахування думок та потреб громадян. Залучення населення до формування політики підвищить ефективність реалізації державних програм та зміцнить довіру до влади. По-четверте, важливо активно використовувати міжнародний досвід у сфері антикризового управління. Вивчення кращих практик з країн, які успішно подолали подібні кризи, може стати важливим елементом у розробці

національних стратегій. Співпраця з міжнародними експертами та участь у програмах обміну досвідом допоможе адаптувати успішні моделі управління до українських умов. Це дозволить не лише підвищити ефективність антикризового управління, але й інтегрувати Україну у міжнародні структури, що працюють у цій сфері. По-п'яте, реалізація економічних реформ є необхідним елементом антикризового управління. Для зміцнення макроекономічної стабільності країни уряд повинен розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату та підтримку малого і середнього бізнесу. Це включає зниження податкового тягара, спрощення адміністративних процедур і створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Впровадження інноваційних фінансових інструментів та державних програм підтримки підприємництва дозволить стимулювати економічну активність і сприятиме зростанню національної економіки.

5. Наступним важливим аспектом є розвиток інфраструктури. Інвестування в модернізацію транспортної, соціальної та енергетичної інфраструктури не лише забезпечить більш ефективну реакцію на кризові ситуації, але й підвищить якість життя населення. Реалізація інфраструктурних проектів може бути підтримана як державними, так і приватними інвестиціями, що забезпечить комплексний підхід до розвитку інфраструктури. Забезпечення надійної інфраструктури створить умови для швидкої реакції на кризові ситуації та зменшить соціальну напругу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The word form "crisis" is nearly identical to the Greek word "krisis" from which it was borrowed into Latin, then into French, and finding its way eventually to the English tongue. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e22d/3201b60d1f9d7b2f38126a56751eb9cca98c.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).
2. Biel R. The new imperialism: crisis and contradictions in north– south Relations. Zed Titles on the Political Economy of Capitalism. Zed Books. URL: <https://books.google.gr/books?id=u1C3AAAAIAAJ> (дата звернення: 03.11.2024).
3. Glaeser D. Crisis management in the tourism industry. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, Oxford; 2003.
4. Rosenthal U, Pijnenburg B. Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Book; 1991. ISBN 978-94-011-3398-2.
5. Prideaux B, Laws E, et al. Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. Tourism Management. 2003;24(4):475–487.
6. Barton L. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Boston, Mass: Harvard Business School Press; 2004.
7. ICM Annual Crisis Report Global News Coverage Of Business Crises In 2016. 2017. URL: [http://www.crisiscommunications.com.au/wp-content/uploads/2017/05/ICMAnnual-Crisis-Report-for-2016\\_IssuedApril-3\\_2017.ov\\_pdf](http://www.crisiscommunications.com.au/wp-content/uploads/2017/05/ICMAnnual-Crisis-Report-for-2016_IssuedApril-3_2017.ov_pdf) (дата звернення: 05.11.2024).
8. Ahmed M. The Principles and Practice of Crisis Management: The Case of Brent Spar. UK: Palgrave Macmillan; 2006. ISBN 978-0-230-62737-6.
9. Brønn PS, Olson EL. Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation: An illustrative example using conjoint analysis. Public Relations Review. 1999;25(3):351–368.
10. Mitroff II, Harrington LK, Gai E. Thinking about the unthinkable. Across the Board. 1996; 33:44–48.

11. Darling J, Hannu O, Raimo N. Crisis management in international business: A case situation in decision making concerning trade with Russia. *The Finnish Journal of Business Economic*. 1996;4:12–25.
12. Mitroff I, Alpaslan CM, Green S. Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*. 1988;29(2):15.
13. Mitroff I, Alpaslan CM, Green S. Crises as ill-structured messes: Philosophical issues of crisis management. *International Studies Review*. 2004;6:175–182.
14. Hammer M, Champy J. *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins; 1993.
15. Бевз В. О. Антикризове управління в умовах війни: виклики та рішення. *Економічний вісник університету*. 2022. № 12 (4). С. 45–56.
16. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Звіт про реалізацію антикризових заходів під час війни. 2022. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/diyalnist-sluzhbi/zvitni-materiali-derzhavnoyi-sluzhbi-ukrayini-z-nadzvichaynih-situaciy> (дата звернення: 03.11.2024).
17. Кривенко О. Вплив воєнного стану на економіку України: аналіз та рекомендації. *Журнал економічних досліджень*. 2023. № 15(1). С. 23–35.
18. Мельничук В. Стратегії антикризового управління в умовах військових конфліктів. *Управління економікою*. 2022. № 9(2). С. 12–24.
19. Овчаренко С. Ефективність антикризового управління в Україні під час війни. *Вісник Національного університету*. 2022. № 6(3). С. 60–75.
20. Пархомчук Л. Виклики антикризового управління в Україні: досвід війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11(4). С. 78–89.
21. Протасюк О. Соціальні аспекти антикризового управління в умовах військових дій. *Соціально-економічні дослідження*. 2022. № 10 (1). С. 34–45.
22. Ситник В. Антикризова політика України під час військових конфліктів. *Економіка і держава*. 2021. №12(5). С. 101–110.
23. Співаченко А. Стратегія адаптації підприємств до умов воєнного стану. *Бізнес і суспільство*. 2022. № 8 (2). С. 23–38.

24. Товстенко Т. Механізми антикризового управління в умовах війни: досвід України. *Державне управління*. 2023. №5(2). С. 50–62.
25. Урядовий портал України. Антикризові заходи уряду України в 2022 році під час війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
26. Федосенко Ю. (2021). Економічні наслідки війни для України: виклики і перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 14(3). С. 75–89.
27. Чернишова Н. Психологічні аспекти антикризового управління в умовах війни. *Психологія і суспільство*. 2022. № 7 (1). С. 44–56.
28. Шевченко О. Досвід міжнародних організацій в антикризовому управлінні: уроки для України. *Журнал міжнародних відносин*. 2022. № 13 (3). С. 12–25.
29. Bilous-Osin, T.I. (2021). Public administration in the field of scientific activity. *Juris Europensis Scientia*, 3, 57–60. URL: [http://jes.nuoua.od.ua/archive/3\\_2021/15.pdf](http://jes.nuoua.od.ua/archive/3_2021/15.pdf) (дата звернення: 07.11.2024).
30. Central for Integrity in the Defence Sector. (2021). Mechanisms for Good Governance in the Defense and Related Security Sector. Retrieved from <https://www.cids.no/European>
31. Parliament (2023). Common security and defense policy. The Official web-site. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/159/common-security-and-defence-policy> (дата звернення: 03.11.2024).
32. Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони: рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04.06.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0039525-21#Text> (дата звернення: 03.11.2024).
33. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0039525-21#Text> (дата звернення: 03.11.2024).

34. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки": Указ Президента України від 16.02.2022 №56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text> (дата звернення: 03.11.2024).

35. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки": Указ Президента України від 28.12.2021 №685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

36. Honcharenko, G.A. (2020). Security Sector Management: Concept and Essence. Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: legal sciences, 31(70), 2–11. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-2/08> (дата звернення: 10.11.2024).

37. Kolomoiets T., Tsybulnyk N., Moroz O., Prymachenko V., & Khashev V. (2021) Influence of Shadow Economy Legalization on National Security Of Ukraine. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 420–437. URL: <https://acortar.link/6HWwRL> (дата звернення: 10.11.2024).

38. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

39. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 № 2102-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

40. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 №2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

41. Конституція України: Закон України 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: 10.11.2024).

42. Makarenko, O.Yu. (2014). Specifics of state regulation of subsoil use relations: bodies of general and special competence. Scientific Bulletin of the

Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 1, 85–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2014\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2014_1_13) (дата звернення: 14.11.2024).

43. Makushev, P.V. (2021). The place of bodies of special competence in the system of public administration entities in the field of intellectual property in Ukraine. Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, 3, 78–86. URL: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2021/3/6.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

44. Mangora, T.V. (2019). Bodies of special competence that supervise and control agriculture. Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice, 9, 150–160. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/January2020/K57Zar64bwisyKGMeDdD.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

45. Mekh, Y., Georgiievskiyi, I., Ignatchenko, I., Maslova, I., & Kostenko, I. (2021). Public-Private Partnership in the Security Sector: Updating in the Conditions of Counteracting the COVID-19 and Armed Aggression in Eastern Ukraine. Revista De La Universidad Del Zulia, 13(37), 347–361. URL: <https://acortar.link/pisuAM> (дата звернення: 14.11.2024).

46. Mekh, Y., Slavytska, A., Bilak, N., Georgiievskiyi, I., & Maslova, Y. (2023). Features of the Segmental Formation of Ukrainian Politics Under Martial Law. Review of Economics and Finance, 1, 286–294. URL: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.27> (дата звернення: 12.11.2024).

47. Bauhr, M. & Charron, N. (2022). ‘All hands on deck’ or separate lifeboats? Public support for European economic solidarity during the Covid-19 pandemic, Journal of European Public Policy, 23, 1–27. URL: <https://doi.org/10.1080/14616696.2021.1922931> (дата звернення: 12.11.2024).

48. Di Mascio, F., Natalini, A. & Cacciatore, F. (2020). Public Administration and Creeping Crises: Insights From COVID-19 Pandemic in Italy. The American Review of Public Administration, 50(6–7), 621–627. URL: <https://doi.org/10.1177/0275074020941735> (дата звернення: 12.11.2024).

49. Holzer, M., & Newbold, S.P. (2020). A Call for Action: Public Administration, Public Policy, and Public Health Responses to the COVID-19 Pandemic. *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 450–454. URL: <https://doi.org/10.1177/0275074020941666> (дата звернення: 16.11.2024).

50. Kuhlman, S., Hellström, M. & Reiter, R., (2021). Tracing divergence in crisis governance: responses to the COVID-19 pandemic in France, Germany and Sweden. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 556–575. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852320979359> (дата звернення: 16.11.2024).

51. Kowalczyk, A., & Stępień, M. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie urzędów organów administracji publicznej. In J. Młyński, E. Zdebska & B. Ziębińska (Eds.), *Praca socjalna i pomoc społeczna w obliczu pandemii COVID19 i innych współczesnych wyzwań*. Scriptum.

52. Kańduła, S. & Przybylska, J. (2021). Financial instruments used by Polish municipalities in response to the first wave of COVID19. *Public Organiz Rev*, 21, 665–686. URL: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00569-7> (дата звернення: 16.11.2024).

53. Jackson, J. (2021). Global Economic Effects of COVID-19, Congressional Research Service. Jędrzejowska K. & Wróbel A. (Eds.), *Wielki lockdown i deglobalizacja: Wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę światową*. *Rocznik Strategiczny*, 173–198.

54. Nemes, J., Dreschler, W. & Hajnal, G. (2020). Public Policy during COVID-19: Challenges for Public Administration and Policy Research in Central and Eastern Europe. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 13(2), 11–22. URL: <https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0011> (дата звернення: 20.10.2024).

55. Szyja, P. (2020). Funkcjonowanie administracji publicznej w sytuacji kryzysu spowodowanego czynnikami zewnętrznymi – studium przypadku COVID-19. *Rocznik Administracji Publicznej*, 6, 267–281.

56. Verschuur, J., Koks, E., & Hall, J.W. (2021). Global economic impacts of COVID-19 lockdown measures stand out in highfrequency shipping data. *PLoS One*,

16(4). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248818> (дата звернення: 16.11.2024).

57. Nyström, M., Jouffray, J.-B., Norström, A. V., Crona, B., Søgaard Jørgensen, P., Carpenter, S. R., Bodin, Ö., Galez, V. & Folke, C. (2019). Anatomy and resilience of the global production ecosystem. *Nature*, 575(7781), 98–108. URL: <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1712-3> (дата звернення: 20.10.2024).

58. Otto, I. M., Donges, J. F., Cremades, R., Bhowmik, A., Hewitt, R. J., Lucht, W., Rockström, J., Allerberger, F., McCaffrey, M., Doe, S. P., Lenferna, PA., Morán, N., van Vuuren, D. P., & Schellnhuber, H. J. (2020). Social tipping dynamics for stabilizing Earth's climate by 2050. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(5), 2354–2365. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.1900577117> (дата звернення: 20.10.2024).

59. Renn, O., Lucas, K., Haas, A., & Jaeger, C. (2019). Things are different today: The challenge of global systemic risks. *Journal of Risk Research*, 22(4), 401–415. URL: <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1409252> (дата звернення: 20.10.2024).

60. Schweizer, P.-J. Systemic risks – concepts and challenges for risk governance. *Journal of Risk Research*. 2021. № 24 (1), С. 78–93. URL: <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1687574> (дата звернення: 20.10.2024).

61. Tooze, A. (2022, June 24). Defining polycrisis – From crisis pictures to the crisis matrix. URL: <https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-130-defining-polycrisis> (дата звернення: 20.10.2024).

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**  
ННІНО\_2024\_281\_Бондарук\_О..pdf

Документ відправлено: 17:33 11.12.2024  
Документ отримано: 17:32 11.12.2024

**Відправник документу**

**Отримувач документу**

**Електронний підпис**

17:33 11.12.2024

Ідентифікаційний код: 2686200868

Кожина Алла Василівна

Власник ключа: Кожина Алла Василівна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 17:33 11.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000001AA60D002ED32C03

Тип підпису: кваліфікований

**Електронний підпис**

18:43 16.12.2024

Ідентифікаційний код: 1957120091

СИДОРЧУК ЛЕОНІД АНДРІЙОВИЧ

Власник ключа: СИДОРЧУК ЛЕОНІД АНДРІЙОВИЧ

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 18:43 16.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000234C9D012BVCSB505

Тип підпису: удосконалений

**Електронний підпис**

14:13 23.12.2024

Ідентифікаційний код: 3257617855

БОНДАРУК ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Власник ключа: БОНДАРУК ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 14:13 23.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000007385A3017ED5C505

Тип підпису: удосконалений

Тип сертифікату: кваліфікований