

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**"ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У
ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ В УКРАЇНІ"**

Студента 2 курсу магістратури очної форми
навчання спеціальності 281 "Публічне
управління та адміністрування" освітньо-
наукової програми "Парламентаризм та
парламентська діяльність"

Кравчук Олексія Миколайовича

Науковий керівник:

д.пед.н проф. **Даниленко Лідія Іванівна**

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
парламентаризму від " 22 " 04 2024р., протокол № 41

Завідувачка кафедри парламентаризму, доктор політичних наук,
професор

Гошовська Валентина Андріївна

(підпис)

Київ - 2024

АНОТАЦІЯ

Кравчук О. Особливості антикризового управління у представницьких органах влади в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Робота присвячена вивченню особливостей антикризового управління в представницьких органах влади України, включаючи теоретичні положення та практичні аспекти.

У першому розділі розглядаються поняття, сутність, структура антикризового управління, його функції та принципи, визначається його місце у системі управління представницькими органами влади.

Другий розділ присвячений характеристиці антикризового управління в Україні, включаючи аналіз чинного законодавства, визначення суб'єктів та їх повноважень, розгляд сучасних методів та інструментів.

У третьому розділі розглядаються перспективні напрями розвитку антикризового управління, зокрема вивчення міжнародного досвіду та розроблення рекомендацій для вдосконалення умов у контексті вторгнення російської федерації в Україну та її післявоєнного відновлення. Робота спрямована на аналіз і вдосконалення системи антикризового управління в представницьких органах влади України, зокрема парламенту та місцевих органів влади, враховуючи теоретичні засади та практичний досвід в умовах внутрішніх та зовнішніх криз.

Ключові слова: антикризове управління, публічне управління, представницькі органи влади, парламентаризм, глобалізація, компетентність, міжнародний досвід, повоєнне відновлення.

ANNOTATION

Kravchuk, O. Features of Crisis Management in Representative Authorities in Ukraine. - Qualifying Master's Thesis as Manuscript.

Qualifying Master's Thesis for the Degree of Higher Education of the Second (Master's) Level in the Field of Knowledge 28 "Public Administration and Administration", Specialty 281 "Public Administration and Administration". - Educational and Scientific Institute of Public Administration and State Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2024.

The work is devoted to studying the features of crisis management in representative authorities in Ukraine, including theoretical provisions and practical aspects.

The first chapter discusses the concept, essence, structure of crisis management, its functions and principles, and defines its place in the system of management of representative authorities.

The second chapter is devoted to the characteristics of crisis management in Ukraine, including analysis of current legislation, definition of subjects and their powers, consideration of modern methods and tools.

The third chapter discusses promising directions for the development of crisis management, including the study of international experience and the development of recommendations for improving conditions in the context of Russian Federation's invasion into Ukraine and its post-war recovery. The work aims to analyze and improve the system of crisis management in representative authorities in Ukraine, including parliament and local government bodies, taking into account theoretical principles and practical experience in the face of internal and external crises.

Keywords: crisis management, public administration, representative authorities, parliamentarism, globalization, competence, international experience, post-war recovery.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ:

1. Кравчук О. Особливості парламентської діяльності з питань організації державної влади на засадах антикризового управління. Наукова конференція ННІ ПУДС: Шевченківська весна, 2024.

2. Кравчук О. Особливості антикризового управління в представницьких органах влади України. Наукова конференція ННІ ПУДС: День соборності України, 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ВЛАДИ	
1.1. Поняття, сутність та структура антикризового управління.....	11
1.2. Функції, завдання та принципи антикризового управління.....	19
1.3. Значення антикризового управління у системі представницької влади.....	28
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ	
2.1. Чинне законодавство з антикризового управління в представницьких органах влади.....	34
2.2. Суб'єкти антикризового управління у представницьких органах влади та їх повноваження.....	41
2.3. Сучасні методи та інструменти антикризового управління в представницьких органах влади України.....	43
Висновки до другого розділу.....	52
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ	
3.1. Імплементация міжнародного досвіду у сфері антикризового управління.....	54
3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення антикризового управління в представницьких органах влади України в умовах широкомасштабного вторгнення рф в Україну та повоєнного відновлення.....	58
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність роботи обумовлена економічною нестабільністю, впливом пандемії, проблемами корупції та воєнно-політичною ситуацією в Україні. Представницькі органи влади (далі - ПОВ) повинні не лише вирішувати системні проблеми, але й реформувати структури для відновлення довіри громадян. Тема антикризового управління стає ключовою в контексті сучасних викликів та можливостей, впливаючи на практичний розвиток України.

Представницька влада, як основний інструмент демократичного управління в країні, зазвичай зіштовхується з різними формами дискусій, конфліктів та кризових ситуацій. Нормативно-правова база, що регулює діяльність ПОВ у умовах кризи, знаходиться на рівні законів та нормативних актів, проте часто потребує уточнення та доповнень для ефективного вирішення нових викликів.

Існують наукові праці з різних галузей знань, таких як філософія, державне управління, конфліктологія та інші, які досліджують проблеми управління кризами, конфліктами та протиріччями. Однак, питання щодо ефективного вирішення цих проблем цілісно не вивчалось, що залишає простір для подальших досліджень та розробки нових підходів у цій області.

Актуальність даної роботи підкреслюється низкою невідкладних факторів, що впливають на сучасний український соціально-економічний ландшафт. Економічна нестабільність, спричинена впливом пандемії COVID-19, проблеми корупції та складна воєнно-політична ситуація створюють серйозні виклики для країни. Представницькі органи влади мають не лише вирішувати ці системні проблеми, але й реформувати свої структури для відновлення довіри громадян та підтримки демократичних цінностей.

У контексті цих викликів та можливостей, тема антикризового управління стає надзвичайно актуальною. Представницька влада, як головний інструмент демократичного управління, регулярно стикається з різноманітними формами дискусій, конфліктів та кризових ситуацій. Необхідність удосконалення

нормативно-правової бази, яка регулює діяльність ПОВ у кризових умовах, є очевидною.

Існує велика кількість наукових праць з різних галузей знань, що досліджують проблеми управління кризами, конфліктами та протиріччями. Серед них – зарубіжні - Нассім Ніколас Талеб, Джеймс К. Скотт, Амітай Еціоні, Маргарет Хейзер, Пітер Т. Коулінг та інші; вітчизняні - В.А.Гошовська, Л.І.Даниленко, І.Д.Дудко, Н.О.Максіменцева, Р.Р.Марутян, І.В.Рейтерович та ін. Однак, питання ефективного вирішення цих проблем, які адаптовані до сучасних викликів, що виникли в Україні, не було цілісно вивчено. Тому існує потреба в подальших дослідженнях.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування особливостей антикризового управління у ПОВ України та розроблення практичних рекомендацій щодо їх урахування в практичній роботі .

Досягнення мети роботи можливе через вирішення таких завдань:

- систематизувати наукові погляди вітчизняних і зарубіжних учених з публічного управління на дослідження теоретичних засад антикризового управління;
- визначити базові функції, завдання та принципи антикризового управління;
- охарактеризувати чинне законодавство з антикризового управління у ПОВ України;
- розкрити основні завдання і повноваження суб'єктів антикризового управління у ПОВ України;
- обґрунтувати сучасні методи та інструменти антикризового управління у ПОВ України;
- визначити перспективні напрями розвитку антикризового управління у ПОВ України в умовах широкомасштабного вторгнення рф в Україну, та повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є управління у представницьких органах влади України.

Предметом дослідження є особливості антикризового управління у представницьких органах влади України.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи використовувалися різноманітні теоретико-методологічні підходи, включаючи загальнонаукові методи, такі як індукція, дедукція, синтез, аналіз, системний підхід, порівняння, індексний та графічний методи.

Графічний метод дослідження був використаний для візуалізації зв'язків та тенденцій у зібраних даних. Цей метод дозволив автору роботи наглядно відобразити взаємозв'язки між різними факторами та зрозуміти їх вплив на об'єкт дослідження.

Індексний метод застосовувався для створення показників та індексів, які дозволили зібрати та узагальнити інформацію з різних джерел та досліджень. Це допомогло здійснити комплексний аналіз ситуації та визначити основні тенденції розвитку об'єкту дослідження.

Для досягнення мети роботи також використовувалися системний та міждисциплінарний підходи, які дозволили розглянути проблему з різних точок зору та врахувати вплив різних факторів. Крім того, були застосовані методи термінологічного аналізу, порівняльного аналізу та прогнозування для детального вивчення понять, порівняння різних підходів та прогнозування можливих розвитку подій в майбутньому.

У роботі застосовувались також методи структурно-функціонального аналізу, абстрагування і конкретизації, узагальнення тощо. Цей різноманітний підхід дозволив систематизувати та глибше вивчити аспекти антикризового управління у ПОВ України з врахуванням міжнародного досвіду.

Наукова новизна одержаних результатів полягає:

– В уточненні базових понять дослідження, таких як криза, антикризове управління, представницькі органи влади, що сприяє збільшенню ясності та точності в їх розумінні та застосуванні.

– У визначенні основних форм прийняття рішень представницьких органів влади на засадах антикризового управління, що дозволяє врахувати сучасні виклики та потреби управління в умовах кризи.

– В обґрунтуванні базових стратегій управління представницькими органами влади на засадах антикризового управління під час широкомасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, що дозволяє підготувати адекватні відповіді та заходи управління у непередбачуваних ситуаціях.

– В удосконаленні механізму прийняття управлінських рішень на засадах антикризового управління, зокрема за допомогою дискусій, хакатонів та інших інноваційних методів, що сприяє більшій ефективності та оперативності в управлінні кризовими ситуаціями.

– В розробленні нових підходів до антикризового управління в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів, що сприяє адаптації та реагуванню на сучасні виклики.

Результати дослідження пропонують конкретні рекомендації для ефективного реагування на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на представницькі органи влади в Україні. Робота формує нові підходи до реалізації антикризових стратегій, сприяючи стійкості та розвитку в сучасному політичному та економічному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати щодо антикризового управління в ПОВ в Україні можуть бути використані для розроблення та впровадження конкретних стратегій управління під час кризових ситуацій. Рекомендації з удосконалення антикризового управління можуть служити основою для прийняття управлінських рішень та політичних програм.

Результати дослідження можуть також бути використані для тренінгів і навчань для підвищення компетентності посадових осіб ПОВ в умовах кризи. Такий підхід може сприяти покращенню ефективності управління в кризових умовах та підвищенню рівня готовності українських органів влади до викликів сучасності.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи оприлюднено на щорічній Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба”, (Київ, 20 березня, 2024).

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається з трьох розділів, які складаються з підрозділів. Робота містить, висновки, додатки та список використаних джерел, який налічує 61 найменування, з них 5 іноземних. Загальний обсяг роботи налічує 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕОРІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність та структура антикризового управління

Виклики та кризи є популярним явищем, що виникає у різних системах та галузях суспільства. Для контролю та подолання цих негативних явищ, науковці та практики використовують різні методи та засоби в антикризовому управлінні. Однією з ключових складових системи є державне управління, яке може виступати важливим інструментом у вирішенні регіональних викликів.

«Протягом останніх десятиліть поняття "криза" стало ключовим у сфері управління. Державні управлінці завжди ставили перед собою завдання запобігання, мінімізації кризових факторів та виведення країни з кризи з мінімальними втратами. Виклик стає не менш актуальним сьогодні, і державні службовці постійно зіштовхуються з необхідністю адекватно та своєчасно реагувати на них, щоб уникнути переростання ситуацій у кризові явища. Нерегульовані виклики та кризи завжди загрожували ефективному розвитку країни, її регіонів та всіх суспільних суб'єктів. У зв'язку з загостренням регіональних викликів та кризових явищ особливо актуальним стає антикризове управління» [19].

Термін "антикризове управління" (далі – АКУ) широко використовується в наукових галузях і цей термін отримав специфічний зміст залежно від сфери застосування, а також від соціально-економічних, правових та інших умов. Його засоби АКУ використовуються для забезпечення стабільності та розвитку суспільних систем, таких як держава та її інституції. У науковій літературі існують різні визначення цього поняття, що пояснюється особливостями розвитку систем на різних етапах їх життєвого циклу та в залежності від застосованих заходів у конкретних випадках.

Спочатку АКУ визначалося як управління в умовах кризи, переважно перед банкрутством якогось суб'єкта господарювання, та зорієнтоване на реагування на обставини кризової ситуації. З часом АКУ розуміють як взаємодію, спрямовану на запобігання кризи, зменшення її гостроти та ліквідацію негативних наслідків. Далі розширення поняття включало додаткові функції, такі як прогнозування та попередження кризових ситуацій. Сучасне АКУ передбачає не лише заходи для виведення з кризи, але й передусім її профілактику.

Тобто, система АКУ включає такі елементи, як:

- «максимальна профілактика кризи;
- швидке вживання заходів для виходу з кризи;
- прогнозування кризових ситуацій» [48];
- спрямування на мінімізацію впливу кризових факторів;
- забезпечення ефективного розвитку системи.

У результаті такого розуміння сутності АКУ, науковці розглянули умови реалізації її наукових засад в діяльності ПОВ, які включили такі завдання, як:

- «прогнозування передкризових станів, яке передбачає вчасне виявлення окремих складових майбутньої кризи перед тим, як вони стануть системними і призведуть до деструктивного впливу на державу чи якусь галузь окремо;

- економічне обґрунтування антикризової програми, яке визначає найбільш прийнятні дії для управління, спрямовані на запобігання подальшого розгортання кризи. Вибір програми здійснюється на основі порівняльної оцінки різних сценаріїв розвитку кризової ситуації;

- визначення управлінських інструментів і методів подолання кризових явищ, що включає в себе відбір найбільш адекватних інструментів, здатних ефективно подолати причини кризи та усунути її негативні наслідки;

- диференціація управлінських технологій, що передбачає комплексну оцінку кризової ситуації, розробку відповідних управлінських рішень та

формування інноваційних стратегій для подолання кризи та запобігання будь-якій кризі у майбутньому;

– проведення селекційної роботи серед персоналу, спрямованої на ротацію кадрів в ПОВ з огляду на їх завдання в умовах кризи, враховуючи причини її виникнення та засоби подолання конфліктів, які виникли» [17].

Аналізуючи погляди науковців, можна зробити висновок, що для реалізації наукових засад АКУ недостатньо лише планувати вихід із кризової ситуації. Важливим є її передбачення, прогнозування, попередження, підготовка професіоналів тощо для кожного з етапів розгортання кризової ситуації.

Тому важливо для системи публічного управління, зокрема ПОВ врахувати досвід реалізації засад АКУ у бізнес-системах.

Як нами вже зазначалось, АКУ спочатку використовувалось лише на підприємствах і в організаціях, що займалися господарською діяльністю. Проте науковці та практики з різних країн, використовуючи методи управління у сфері бізнесу, поширили його застосування на галузь державного управління.

Зазначимо, що приватні організації, на відміну від публічних, є більш мобільними і використовують новітні (випереджальні) стратегії, форми і методи управління.

Досвід апробації антикризових заходів у бізнес-середовищі може бути корисним для органів державної влади (далі – ОДВ) та органів місцевого самоврядування (далі – ОМС). Тому, при розробці антикризових стратегій у державному управлінні важливо враховувати теоретичні концепції та досвід управління у бізнесі.

«Під державним антикризовим управлінням розуміють не лише управління в умовах існуючої кризи або управління, що спрямоване на виведення держави з кризового стану, але й на прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеки) держави та її регіонів» [18].

Метою такої діяльності може бути не лише максимальне гальмування розвитку кризи, але і (наприклад), прискорення її розвитку, у випадку, якщо наслідки від реалізації кризи призведуть до якісного оновлення системи.

«Антикризова політика держави визначається як напрям дій ОДВ та ОМС України з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на максимальне передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку» [15]; реалізується центральними органами влади, зокрема ПОВ, через розробку, впровадження та коригування законодавчих актів для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах.

Тому, у ПОВ України використовуються такі важелі антикризової політики, як державне прогнозування, планування, макроекономічні дослідження, поліпшення статистичної звітності. Для достовірного оцінювання реальної ситуації в країні, також використовується контрольно-інспекційна діяльність, де механізми використання податкових важелів (не лише рівень стягнення податків, а й надання податкових знижок), державна політика дешевих кредитів тощо. Реалізація такої політики передбачає участь структур державного управління усіх рівнів, а також органів місцевого самоврядування.

«Антикризове управління починається в той момент, коли звичайний менеджмент системи перестає працювати ефективно» [28], тобто втрачає здатність ефективно реагувати на виклики, що виникають перед нею. Дослідник В. Василенко зауважує, що «управління соціально-економічною системою, до певної міри, завжди має антикризовий характер» [19].

Оскільки кожна соціально-економічна система проходить певні стадії циклічного розвитку (зародження, підйом, стабільність, гальмування (криза), руйнування (або оживлення), загроза кризи існує постійно. Тривалість кожної стадії важко передбачити, оскільки система функціонує, до того часу, поки не з'являються чинники, які можуть її остаточно зруйнувати. Таким чином, антикризове управління має свої завдання не тільки на етапі кризи, але і на етапах зростання та зрілості. Крім того, антикризове управління потребує значних

фінансових, ресурсних і інтелектуальних витрат, порівняно з іншими видами управління в ПОВ України.

На кожному етапі функціонування соціальної системи існує ймовірність виникнення кризової ситуації, яка може викликати відхилення від нормального розвитку на таких етапах:

- «етап зародження – загострення конфліктів між підсистемами та їх елементами;
- етап підйому – відсутність необхідних кадрів або несвоєчасне виконання ними обов'язків для усунення кризових ситуацій;
- етап стабільності – зміни, які потребують трансформацій для оздоровлення ситуації в системі;
- етап оживлення – залучення ресурсів» [7].

Еволюційна концепція управління базується на тому, що кризу неможливо "зупинити", оскільки вона виникає циклічно на основі дії різних об'єктивних кризових факторів. З цієї причини пріоритетним напрямком антикризового управління, з погляду еволюціоністів, є ліквідація застарілих технологій та структур, що віджили свій вік, та їх заміна новими, більш сучасними та орієнтованими на майбутній економічний розвиток.

«Ця концепція розглядає антикризове управління як набір інструментів, що дозволяють вчасно повідомляти про наближення періоду кризових трансформацій і розробляти новий курс розвитку» [7].

«Складність проблеми стратегії та тактики антикризового управління в ПОВ України полягає в тому, що з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на максимально ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного спрямування і, отже, не став безповоротним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях кризи, базуються на слабких і, отже, не завжди достовірних сигналах про виникнення негативних тенденцій» [44].

Розуміння реального масштабу кризи та збитків від неї можливе лише після її закінчення, якщо негативний сценарій все-таки відбувся, а не тоді, коли кризу успішно попереджено і усунуто.

Найефективніше антикризове управління здійснюється тоді, коли його застосовують максимально оперативно, після виявлення перших симптомів кризи. Тому визначальна роль відводиться прогнозуванню, своєчасному визначенню симптомів кризових явищ та оцінці можливих загроз від них.

Симптоми представляють собою прояви кризових явищ, які не завжди точно вказують на істинні причини кризи, але дозволяють встановити ці причини. «Причина - це подія або явище, що призводить до активізації факторів кризи. Фактор - це конкретний стан, або фіксована тенденція, що свідчить про появу кризи» [23].

Основними ознаками передкризового стану є:

- «зростання рівня заборгованості перед суспільством;
- нестабільність бюджетних надходжень;
- надмірне збільшення чисельності запозичень;
- збільшення частоти і гостроти внутрішніх конфліктів та ін.» [51].

Л. Лігоненко визначає такі характеристики антикризового управління в публічних органах влади:

- «використання специфічного, нестандартного, іноді неприємного управлінського інструментарію;
- суттєві збільшення ресурсів, особливо фінансових;
- значні обмеження в часі, пов'язані з можливими агресивними діями зацікавлених сторін;
- підвищена ризикованість управлінських рішень через високий рівень нестійкості системи;
- підвищення значущості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, з використанням аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;

– орієнтація на мінімізацію збитків для всіх зацікавлених сторін - власників, персоналу, кредиторів, держави» [24].

О. Мельниченко, аналізуючи публікації з антикризового управління, виділяє такі особливості:

– «Види антикризового управління в ПОВ України, наприклад, кризове управління, попереджувальне або ризикове управління.

– Підсистемою антикризового управління є антикризовий виробничий менеджмент; антикризовий фінансово-економічний менеджмент; антикризовий інноваційний менеджмент; управління персоналом; антикризове операційне управління; антикризове організаційне управління; антикризова інвестиційна політика; антикризовий маркетинг; діагностика фінансового стану та оцінювання перспектив його розвитку; аналіз зовнішнього середовища та потенційних конкурентних переваг для стратегічного планування; бізнес-планування для підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення.

– Принципами антикризового управління є багатоваріантність та допустимість ризику, мотивація, об'єктивність та реалістичність оцінювання ситуації, упередження проблем, формування сприятливих можливостей. Додатково на принципи антикризового управління в ПОВ України впливає наявність: часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх та зовнішніх можливостей; ранньої діагностики кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості до змінюваності кризи; інерції та стабільності; концентрації, збалансованості та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності державного регулювання; повноти охоплення; спрямованості дії на стимули агентів кризи; дотримання загальнодержавних інтересів.

– Формами антикризового управління є корпоративне управління, антикризова політика держави.

– Етапами антикризової політики держави є визначення ступеня та глибини кризи; діагностика явних загроз; ідентифікація стадії розвитку кризи; застосування відповідних стабілізаційних механізмів; оцінювання ефективності використання відповідних механізмів.

– Важелі антикризової політики держави бувають регуляторні, стабілізаційні, трансформаційні.

– Заходами антикризової політики держави можуть бути такі, як викуп проблемних активів, ін'єкції капіталу, надання ліквідності центральним банком, розширення державних гарантій на певні види зобов'язань фінансових установ, розширення схем гарантування депозитів, валютні втручання, введення адміністративних обмежень, встановлення лімітів, введення різних імпорتنих та експортних тарифів, грошова емісія та стерилізація грошового обігу, державні замовлення та закупівлі, проведення політики прискореної амортизації; ліцензування та квотування, надбавки, дотації, позики, податкові пільги та кредитування, регулювання цін, цільові субсидії» [28].

У залежності від етапів кризового процесу в ПОВ України використовують різні підходи до антикризового управління:

1. «Реактивний (екстрений) підхід застосовується на гострій стадії кризи. Його реалізація базується на виявленні причино-наслідкових зв'язків, які призвели до кризи, а також розробці та виконанні плану заходів для відновлення оптимального стану і усунення негативних наслідків.

2. Превентивний (попереджувальний) підхід використовується для запобігання кризам. Цей метод ґрунтується на оцінці ймовірності та наслідків потенційних криз і включає в себе розробку та виконання стратегії попередження криз» [29].

Щодо тлумачення антикризового державного управління, вказано, що можна вирізняти такі підвиди:

1. «Передкризове управління, яке використовується для своєчасного виявлення та вирішення проблем з метою запобігання кризі.

2. Управління в умовах кризи, спрямоване на стабілізацію нестійких станів та забезпечення функціонування керованої системи.

3. Управління процесами виходу з кризи, яке має на меті мінімізацію збитків і втрачених можливостей під час виходу з кризового стану» [7].

У висновку можна зазначити, що антикризове управління в ПОВ України є ключовим елементом ефективного реагування на виклики та управління кризовими ситуаціями. Враховуючи нестабільний характер сучасного світу, важливо вдосконалювати стратегії та методи антикризового управління як на рівні державного управління, так і на рівні підприємств та організацій. Реактивне та превентивне антикризове управління відіграють важливу роль у виявленні, попередженні та ефективному управлінні під час кризових ситуацій. Подолання суперечностей та врахування ресурсних обмежень є необхідними елементами управління кризовими процесами. Регіональні виклики вимагають розробки антикризових стратегій, спеціально адаптованих до потреб та особливостей кожного окремого регіону. У цілому, антикризове управління визначається як складний і багатогранний процес, що вимагає швидкого системного підходу та максимальної гнучкості в реагуванні на зміни.

1.2. Функції, завдання та принципи антикризового управління

В умовах нестабільності та конкурентного середовища, легітимні ПОВ України стикаються з різноманітними викликами, серед яких особливе місце відводиться управлінню кризовими ситуаціями. Антикризове управління визначається як комплекс заходів та стратегій, спрямованих на уникнення, подолання та зменшення негативних наслідків кризових явищ.

Важливим компонентом антикризового управління в ПОВ України є виконання функцій, які представляють собою різновиди діяльності, що визначають результат та спрямовані на реалізацію комфортного життя об'єкта управління. Кожна з цих функцій володіє своїми особливостями, проте у сукупності вони відображають суть антикризового управління.

«Антикризове управління характеризується своєрідною системою, механізмом, специфічними процесами, технологіями та стилем управління» [52].

Ці функції відповідають на просте запитання: як досягти успішного управління на всіх етапах, без різноманітних криз. У багатьох випадках функції та завдання антикризового менеджменту розглядають як взаємозамінні, але це не зовсім коректна думка, оскільки завдання визначають напрям менеджменту, тоді як функції відображають предмет управління його результати та ефективність.

«Загалом функції антикризового менеджменту полягають у прийнятті заходів, спрямованих на досягнення позитивних результатів до, під час, а також після кризової ситуації» [19].

Першою функцією варто виділити *аналіз ризиків у складі антикризового управління*, що являє собою систематичний підхід до визначення й оцінювання факторів, що призводять до кризових ситуацій.

Ця функція включає в себе кілька ключових етапів:

1. «Ідентифікація ризиків, коли управлінці визначають та каталогізують потенційні ризики, які можуть виникнути в контексті організаційної діяльності. Це може бути пов'язано зі змінами в економічному середовищі, конкуренцією, політичними чинниками, технологічними аспектами чи іншими внутрішніми та зовнішніми чинниками.

2. Оцінка ймовірності виникнення кризи та її впливу, команда антикризового управління визначає ймовірність виникнення кожного ризику та його потенційний вплив на організацію. Цей етап дозволяє визначити пріоритети та рівень серйозності кожного ризику.

3. Класифікація ризиків, бо ризики можуть бути класифіковані за різними категоріями, такими як фінансові, стратегічні, операційні, репутаційні тощо. Це допомагає краще розуміти природу та взаємодію різних видів ризиків» [13].

Другою функцією антикризового управління в ПОВ є прогноз ризиків в антикризовому управлінні, який передбачає розробку стратегій та сценаріїв для можливих кризових ситуацій, та має такі особливості:

1. «Створення сценаріїв розвитку подій, при яких команда антикризового управління розробляє різні сценарії та випадкові події, які можуть мати великий вплив на діяльність ПОВ в Україні. Це включає в себе врахування різних факторів, таких як зміни в геополітиці, технологічні виклики, кадрові проблеми, тощо.

2. Прогнозування впливу ризиків, при яких, аналізуючи створені сценарії, управлінці визначають потенційний вплив кожного ризику на фінансове, операційне та репутаційне становище ПОВ України.

3. Розробка антикризових стратегій, які створені на основі аналізу ризиків та їх прогнозованого впливу, де формується антикризова стратегія, яка включає в себе плани реагування на кризові ситуації, механізми відновлення та запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

4. Регулярне оновлення та коригування стратегій, оскільки ситуації в країні де внутрішні та зовнішні умови та загрози можуть змінюватися, прогноз ризиків вимагає постійного оновлення та коригування антикризових стратегій в ПОВ для забезпечення їх ефективності та актуальності» [39].

Аналіз та прогноз ризиків в антикризовому управлінні є необхідними елементами, які дозволяють ПОВ ефективно впроваджувати заходи для запобігання та подолання можливих кризових ситуацій.

Третьою важливою функцією антикризового управління є ретельне планування, яке включає в себе розробку чітких та ефективних стратегій для подолання кризових ситуацій в ПОВ України. Цей процес можна розглядати в контексті кількох ключових аспектів:

1. «Формування команди, яка буде відповідальною за впровадження стратегій. Визначаються ролі та відповідальності кожного члена команди для забезпечення координації та ефективності виконання завдань в ПОВ України.

2. Команда антикризового управління повинна провести докладний моніторинг поточної ситуації, визначити причини кризи, визначити її масштаби та передбачити можливі наслідки.

3. Визначаються конкретні цілі, які необхідно досягти в умовах кризи. Виставляються пріоритети та основні напрямки дій для відновлення стабільності та функціонування ПОВ в Україні.

4. Визначення ресурсів, при яких, визначаються ті ресурси, які будуть необхідні для впровадження стратегій. Це може включати фінансові ресурси, людські ресурси, технічні засоби тощо» [55].

Ще однією *невід'ємною функцією є розробка стратегій антикризового управління*. Вона включає у себе такі етапи:

1. «Розробка адаптивних планів, оскільки кризові ситуації можуть еволюціонувати та змінюватися, стратегії повинні бути адаптивними та гнучкими. Розробляються альтернативні сценарії та плани дій для різного розвитку подій.

2. Визначення етапів впровадження, оскільки стратегії діляться на конкретні етапи впровадження, які дозволяють систематично реалізовувати плани та максимізувати ефективність кожного кроку.

3. Залучення зацікавлених сторін, бо комунікації зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, працівники та інші стейкхолдери, відіграють ключову роль у розробці стратегій. Важливо залучити їх до процесу, врахувати їх очікування та думки.

4. Визначення інструментів вимірювання успіху. ПОВ України розробляються конкретні критерії та інструменти для оцінки успішності стратегій. Це дозволяє об'єктивно визначати, наскільки успішно впроваджуються заходи та досягаються визначені цілі» [55].

Планування та розроблення стратегій в антикризовому управлінні є ключовим етапом, який дозволяє організаціям ефективно та систематично реагувати на кризові ситуації. Гнучкість й адаптивність стратегій в антикризовому управлінні грають важливу роль у забезпеченні успішного виходу з кризи та відновленні стабільності управління ПОВ.

Також до функцій варто віднести *проведення ефективного кризового управління*.

Першою складовою є *активне та вчасне реагування*. У разі виникнення кризової ситуації, антикризове управління має забезпечити достатнє та вчасне реагування на виклики, що стоять перед ПОВ України.

Цей етап охоплює декілька важливих аспектів:

1. «Моніторинг і швидке виявлення симптомів кризи, означає мати здатність швидко виявляти та реагувати на кризу, а також вимагає постійного моніторингу оточуючого середовища. Це може включати аналіз фінансових показників, взаємодії з клієнтами та стейкхолдерами, внутрішню та зовнішню ефективність дій тощо.

2. Визначення пріоритетів і термінових заходів. ПОВ України повинні швидко визначати пріоритети та необхідні термінові заходи для стрімкого реагування на кризову ситуацію. Це може включати негайне залучення необхідних ресурсів, зміни виробничих процесів, перегляд бюджетів тощо.

3. Створення групи антикризового керівництва, яке формується як спеціальне антикризове керівництво, яке складається з ключових представників ПОВ, експертів та консультантів, що мають великий досвід в антикризовому управлінні. Це забезпечує концентрований підхід та ефективне прийняття рішень» [35].

Загальна успішність антикризового управління залежить від ефективності проведення цього етапу, що дозволяє ПОВ України не лише залишитись при владі в кризових умовах, але й вибудувати шлях до подальшого управління розвитком країни.

Наступною функцією в ПОВ, яку ми висвітлюємо, є відновлення та аналіз після кризи. Що включає такі етапи:

1. *«Етап відновлення після завершення кризового етапу, під час якого антикризове управління переходить до фази відновлення, спрямованої на відновлення стійкості та нормального функціонування ПОВ України. Цей етап включає в себе:*

- Проведення комплексної оцінки збитків, які завдано державі під час кризи. Це може включати фінансові втрати, втрати репутації, збитки серед персоналу та інші.

- Відновлення матеріальних ресурсів, які можуть бути пошкоджені або втрачені під час кризового періоду. Це включає відновлення майна, інфраструктури та робочих процесів.

- Забезпечення психологічної та емоційної підтримки для персоналу в ПОВ, який може бути психологічно виснаженим або відчувати стрес після кризового періоду.

- Розроблення стратегій відновлення управлінських позицій, втрачених через кризу. Це може включати рекламні кампанії, поліпшення взаємодії з громадськими організаціями та партнерами» [28].

2. *Етап аналізу*, що на відміну від попереднього етапу, формує аналіз подій та вивчення причин кризи, що включає:

- «Ретельний аналіз причин та дій, що призвели до кризи, та виявлення дій, які можна було б вжити для попередження або пом'якшення наслідків кризи;

- Визначення найбільш ефективних стратегій втручання. Оцінка ефективності застосованих стратегій в кризовий період для визначення найбільш успішних підходів та недоліків.

- Розробка ефективних стратегій для майбутнього. Це розроблення планів дій та стратегій, спрямованих на уникнення подібних криз у майбутньому. Що може включати удосконалення процесів, зміни в управлінській політиці та підвищення рівня готовності ПОВ України.

- Внутрішній та зовнішній аудит. Проведення аудиту для оцінки реакції ПОВ на кризу, виявлення слабких місць та можливостей для подальшого вдосконалення роботи. Розвиток механізмів швидкого та ефективного прийняття рішень, для відповіді на кризи у державі. Також за допомогою вивчення кризових подій, збагачується досвід та засвоюються важливі уроки, необхідні для покращення стійкості та готовності ПОВ до майбутніх викликів.

- Залучення інновацій, та сприяння культурі інновацій для впровадження новаторських ідей у процес антикризового управління ПОВ України.
- Колективне вирішення проблем, та залучення всього персоналу до обговорення та розв'язання можливих кризових ситуацій для більш ширшого спектру думок та набуття досвіду.
- Проведення тренувальних кризових симуляцій, що дозволяють персоналу та керівництву ПОВ відпрацьовувати стратегії управління для поліпшення їхньої готовності до прийняття рішень під час кризових умов.
- Співпраця та встановлення міцного партнерства з експертами та консультантами, поліпшить обміну знаннями та швидкості отримання консультацій.
- Активна робота ПОВ з галузевими об'єднаннями та асоціаціями для обміну кращими практиками та вивчення інновацій в антикризовому управлінні» [9].

Отже, функції антикризового управління визначають основні завдання та роль у розвитку держави в умовах нестабільності. Забезпечуючи систематичний аналіз, гнучке планування та ефективне управління в кризових ситуаціях, ПОВ можуть підтримувати стабільність та досягати успіху в найскладніших умовах (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Функції антикризового управління: сутність, етапи реалізації

Етапи АУ	Функції	Сутність функції
Розпізнавання кризи	Моніторинг	Збір та аналіз інформації про можливі загрози та ознаки кризи
Оцінка кризи	Діагностика	Визначення масштабів, причин та наслідків кризи
Реагування на кризу	Локалізація	Вжиття заходів для стримування негативних наслідків кризи
Відновлення після кризи	Реабілітація	Відновлення нормальної роботи організації після кризи
Запобігання кризі	Профілактика	Розробка та впровадження заходів для запобігання кризам у майбутньому

Джерело: авторська розробка.

Як видно з таблиці 1.1, для ПОВ ці функції АУ є базовими і всі посадові особи цих органів влади мають виконувати конкретні функції для забезпечення відповідного етапу АУ. Важливо зазначити, що всі ці функції АУ є взаємопов'язаними та не можуть бути реалізовані одна без одної.

У сучасному світі, де нестабільність і зміни стали постійною складовою ділового оточення, антикризове управління в ПОВ стає визначальним елементом стратегічного розвитку.

Тому, серед завдань антикризового управління в ПОВ України ми особливо виокремлюємо такі:

1. Аналіз ризиків та прогнозування. Одним із основних завдань антикризового управління є систематичний аналіз ризиків, які можуть виникнути в діловому середовищі. Прогнозування можливих загроз дозволяє ефективно готуватися до можливих кризових ситуацій.

2. Розробка адаптивних стратегій. Управління кризовими ситуаціями передбачає розробку адаптивних стратегій, які дозволяють ПОВ ефективно реагувати на зміни у своєму довкіллі. Гнучкі плани дій та стратегії дозволяють уникнути стагнації та швидко відновитися після кризи.

3. Ефективне кризове управління. У разі виникнення кризової ситуації, антикризове управління забезпечує ефективне реагування та керування ситуацією для мінімізації збитків. Швидке та виважене прийняття рішень грає ключову роль у виході з кризового стану.

4. Аналіз та навчання на помилках. Після завершення кризового етапу, антикризове управління включає в себе етап відновлення та аналіз подій. Навчання на помилках та вивчення причин кризи дозволяє ПОВ підвищити свою стійкість та готовність до майбутніх викликів.

5. Ефективне моделювання та оптимізація. Однією з важливих функцій є ефективне моделювання, що передбачає постійне удосконалення стратегій антикризового управління. ПОВ повинні бути готові до нових ризиків та викликів, вдосконалюючи свої методи та стратегії.

б.Взаємодія із стейкхолдерами. Антикризове управління передбачає активну взаємодію з різними стейкхолдерами, включаючи громадські організації, партнерів, співробітників та громадськість. Взаємодія із зацікавленими сторонами дозволяє отримати необхідну підтримку та ресурси.

Отже, завдання антикризового управління полягає в забезпеченні стійкості та розвитку країни в умовах невизначеності. Тобто необхідно застосовувати комплексний підхід, що враховує попередження, реагування та навчання для досягнення успішності в динамічному середовищі, яке не пробачає помилок.

Не менш важливими в АУ є їхні базові принципи, які розглядаються науковцями, як основні правила, яких повинні дотримуватися при розробці та реалізації антикризових заходів. Вони забезпечують ефективність антикризового управління та мінімізують його негативні наслідки.

«Система антикризового управління на організаційному рівні спирається на основні принципи, які визначають її ефективність» [16]. Це, зокрема:

- *«Рання діагностика та класифікація кризових явищ:*
 - систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації для ідентифікації критичних та вразливих аспектів;
 - виявлення основних факторів, що можуть спричинити кризові ситуації, та розробка механізмів контролю за ними;
 - аналіз фінансової діяльності для визначення рівня кризового стану;
- *Своєчасне реагування на кризові явища:*
 - виявлення кризових явищ на ранніх етапах для застосування найефективніших антикризових заходів у ПОВ;
 - активне реагування на фінансові виклики, які можуть виникнути внаслідок розвитку кризових ситуацій.
- *Повна реалізація внутрішніх можливостей:*
 - залучення внутрішніх фінансових ресурсів для боротьби із загрозою;
 - використання інструментів реструктуризації та реінжинірингу на ранніх етапах кризи.

- вибір найефективніших форм санації для відновлення фінансової рівноваги.

– *Контроль за результатами антикризових заходів:*

- систематичний контроль за реалізацією прийнятих рішень та заходів;
- аналіз результатів для внесення коректив та підвищення ефективності антикризового управління в публічних органах влади» [15].

Як висновок зазначимо, що ефективна система антикризового управління на організаційному рівні має ґрунтуватися на вищезазначених принципах.

Завдяки ранній діагностиці, своєчасному реагуванню, мобілізації внутрішніх ресурсів та постійному контролю за результатами антикризових заходів, організація може мінімізувати негативні наслідки кризи та забезпечити своє стале функціонування. Важливо зазначити, що система антикризового управління має бути гнучкою та адаптивною, адже кризи можуть мати різний характер та масштаби. Необхідно регулярно проводити навчання персоналу з питань антикризового управління, щоб кожен співробітник знав свої дії у разі виникнення кризи. Важливо мати чіткий план дій на випадок кризи, який буде описувати послідовність кроків та відповідальних осіб.

В усіх аспектах антикризового управління, особливу увагу слід приділяти ранньому виявленню та реагуванню на кризові ситуації, використанню внутрішніх та зовнішніх ресурсів, а також ефективному контролю за результатами заходів.

1.3. Місце антикризового управління у системі управління представницькими органами влади

Сучасна реальність нерозривно пов'язана з глобальною світовою кризою, яка впливає на всі сфери життя людства. Криза є природним станом, в який періодично потрапляє будь-яка система, тому важливо намагатися постійно знаходити ефективні шляхи та методи виходу з неї.

«Зміни в українському суспільстві під час війни не лише ускладнили існуючі кризові явища, але й породили нові виклики. Останні події в політичній та економічній сферах свідчать про необхідність впровадження антикризового менеджменту в державному управлінні, де сьогодні спостерігається конфліктність і суперечності, призводячи до кризового стану. Таким чином, ефективність функціонування соціально-економічної та політичної системи держави залежить від впровадження різних рівнів антикризового менеджменту в державному управлінні» [8].

Для українського суспільства, під дією суперечностей характерна нестабільність, яка, за словами доктора наук з державного управління, професора Н.М. Ткачової, викликає виникнення конфлікту, протиріч, та криз. З іншого боку, відсутність суперечностей свідчить про оптимальне функціонування системи. Отже, розвиток системи, включаючи державне управління в ПОВ України, стає можливим лише за умови вирішення суперечностей, що виникають при стиканні старого та нового. У різні періоди еволюції, наука з управління в ПОВ розглядає протиріччя та кризи, як загрозу для системи керування державою та її елементів.

Антикризове управління стає невід'ємною частиною системи керування державою, особливо в контексті державних органів влади. Управління країною в умовах непередбачуваних викликів та криз – це завдання, яке вимагає спеціалізованих підходів та відповідальності з боку обранців народу.

«Антикризове управління передбачає не лише реагування на виниклі проблеми, а й превентивні заходи для зменшення ризиків із заздалегідь визначеними стратегіями. У державних органах влади, таких як парламент чи уряд ця функція набуває особливої важливості» [7].

«Важливо розглядати антикризове управління в контексті легітимності та представництва. Обранці народу мають відповідальність за захист інтересів своїх виборців в умовах кризового стану. Стратегії антикризового управління повинні бути узгодженими з очікуваннями громадян і базуватися на діалозі та взаєморозумінні» [46].

Ключова роль антикризового управління у ПОВ України полягає в забезпеченні ефективності дій під час кризи, що може включати прийняття екстрених рішень, мобілізацію ресурсів і здатність до оперативного взаємодії. Парламент, як вираз народного волевиявлення, повинен бути готовий діяти як зграйна, демократична сила в умовах загострення ситуації.

«Особливо важливо розглядати антикризове управління у контексті здатності до трансформації та інновацій. ПОВ України повинні реагувати на зміни в економіці, охороні здоров'я, науці та інших сферах, пристосовуючи свої стратегії до нових умов» [44].

Узгодженість та співпраця між різними гілками влади важливі для успішного антикризового управління. Парламент повинен взаємодіяти з іншими державними органами влади, включаючи виконавчу та судову владу, для досягнення спільних цілей у забезпеченні стабільності та безпеки.

«В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її швидко усунути чи ефективно сповільнити, у стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам і засобам для виходу з кризи» [8, с. 85–87].

Пошук шляхів виходу з кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, що зумовлюють її виникнення (*див.: Додаток 1*)

Розглядати державу та її управління без урахування геополітичного контексту, стану світової економіки, технологічного розвитку та довкілля є майже неможливим. Однак у цьому контексті існують об'єктивні суперечності, які вимагають прийняття компромісних рішень з урахуванням обмежених ресурсів для вирішення кризи. Усвідомлення цих об'єктивних суперечностей та пошук компромісу є ключем до забезпечення стійкості системи.

«На практиці антикризове управління в ПОВ передбачає вживання заходів, спрямованих на мінімізацію політичних, соціальних та економічних втрат у конфліктних ситуаціях. Технологія антикризового управління є комплексом заходів, спрямованих на запобігання кризи, її профілактику, подолання та

зменшення негативних наслідків для суспільства. Ця технологія базується на прогнозуванні кризових явищ і діагностуванні їх потенційних наслідків. Основну роль у застосуванні конкретних технологій відіграє цільова орієнтація органів державного управління» [20].

У періоди трансформацій державного управління великий вплив має політична ситуація в країні. Пошук оптимальної форми правління та проведені реформи в різних суспільно важливих інституціях визначають стабільність державного управління. Наприклад, вибори в Україні часто породжують кризові ситуації, що можуть трансформуватися у кризу державного управління, як це сталося під час виборів Президента в 2004 році, що призвели до Помаранчевої революції, за допомогою якої відбулося відстоювання волевиявлення громадян.

На всіх рівнях державного управління обговорюється системний підхід до керування державою, що передбачає зміни у самій системі державного управління. Це може викликати загрозу виникнення кризи, і часто йдеться про необхідність змін в кадровому складі, таких, щоб в управління державою вступали професіональні державні менеджери.

«Значущий вплив на побудову стабільної системи державного управління в ПОВ України має прийнята ідеологія, яка отримала підтримку більшості населення і може його об'єднати. Таким чином, виникає потреба розробки на ідеологічній основі довгострокової стратегії розвитку держави з чіткими цілями, ресурсами, завданнями та вимірюваними результатами, що охоплюють усі аспекти життєдіяльності держави, а не лише виражені в гаслах та деклараціях» [36].

Розробка стратегії розвитку держави, зокрема антикризового менеджменту в державному управлінні, потребує широкого залучення фахівців-професіоналів, які мають досвід побудови ефективної системи державного управління в Україні. При цьому слід враховувати також досвід зарубіжних фахівців і адаптувати його до наших умов для досягнення стратегічних цілей на всіх рівнях управління суспільства.

«Важливо розуміти, що стратегія не повинна бути лише формальним документом. Процес її створення та впровадження має бути системним та розвиватися в процесі набуття нових знань і з урахуванням обставин, що можуть змінюватися. При такому підході, організаційний дизайн буде розглядатися як механізм для втілення політики та досягнення стратегічних цілей. Структури державного управління та посади будуть формуватися не суб'єктивно, а відповідно до потреб підтримки конкретних процесів. Незалежно від структури, важливо, щоб органи державного управління забезпечували керованість цих процесів і їх постійне вдосконалення» [32].

Отже, антикризове управління в ПОВ України визначається не лише реакцією на кризові ситуації, але й глибокими стратегіями, що ґрунтуються на взаємодії з громадськістю, легітимністю та здатністю до інновацій. Це не лише виклик для обранців народу, але і можливість продемонструвати їх вмотивовану ефективність в умовах непередбачуваних обставин.

Антикризове управління є важливою складовою системи управління представницькими органами влади, що забезпечує їх стійкість та ефективність у мінливих та непередбачуваних умовах. Завдяки своєчасному реагуванню на кризові явища та впровадженню превентивних заходів, антикризове управління мінімізує ризики та забезпечує безперебійну роботу представницьких органів. Ефективна система антикризового управління ґрунтується на чітко визначених принципах, таких як раннє діагностування, мобілізація ресурсів, координація дій та постійний контроль. Важливу роль у системі антикризового управління відіграють кваліфіковані кадри, які володіють знаннями та навичками для прийняття правильних рішень у кризових ситуаціях.

Впровадження сучасних методів та інструментів антикризового управління дозволяє представницьким органам влади успішно справлятися з викликами та здобувати конкурентні переваги. Завдяки системному підходу до антикризового управління, представницькі органи влади можуть не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й використовувати її як шанс для розвитку та вдосконалення. Розвиток та вдосконалення системи антикризового

управління має стати постійним пріоритетом для представницьких органів влади, адже це запорука їх сталого функціонування та ефективного виконання своїх завдань.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи сутність базових понять і структуру антикризового управління, з'ясовано, що цей підхід є ключовим у реагуванні на кризові ситуації в країні. Розглядаючи функції, завдання та принципи антикризового управління, ми уточнили певні аспекти, зокрема:

– Уточнили обов'язки та завдання антикризового управління, виявили їх групування для більшої чіткості та ефективності.

– Наголосили на тому, що в представницьких органах влади антикризове управління спрямоване на запобігання, виявлення і подолання кризових ситуацій.

– Визначили, що антикризове управління є не просто окремим процесом, а складовою загального управління соціальними системами, зокрема, державою та її інституціями, такими як представницькі органи влади, особливо в умовах кризи.

Ці висновки підкреслюють важливість антикризового управління як ефективного механізму управління кризовими ситуаціями у сучасному політичному та економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Чинне законодавство з антикризового управління у представницьких органах влади

Антикризове управління є важливою складовою діяльності представницьких органів влади (далі - ПОВ). Воно спрямоване на забезпечення стійкості та безпеки цих органів в умовах кризи.

«Чинне законодавство України з антикризового управління у ПОВ включає в себе такі нормативно-правові акти:

– Конституція України. Стаття 10 Конституції України визначає, що держава забезпечує стійкість і безпеку суспільства, бере на себе відповідальність перед громадянами за свою діяльність.

– Закон України "Про правовий режим надзвичайного стану". Цей Закон визначає правові та організаційні засади введення та дії надзвичайного стану в Україні.

– Закон України "Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру". Цей Закон визначає правові, організаційні та економічні засади захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

– Положення про порядок реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Це Положення визначає порядок реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

– Положення про організацію та порядок проведення спеціальних заходів реагування на надзвичайні ситуації. Це Положення визначає порядок проведення спеціальних заходів реагування на надзвичайні ситуації» [23; 30].

«Крім того, антикризове управління у ПОВ України регулюється також іншими нормативно-правовими актами, зокрема, законами України "Про місцеве самоврядування", "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про державну службу" та іншими» [38].

Ці нормативно-правові акти визначають основні *принципи, завдання та механізми* антикризового управління у ПОВ, до яких науковці відносять

Представницькі органи влади, які зазвичай включають парламент та інші обрані органи, є основними виконавчими та законодавчими органами в країні. Вони приймають рішення щодо політики, законодавства та бюджету, а також надають контроль за діяльністю уряду.

Ці нормативно-правові акти встановлюють рамки та процедури для ефективного антикризового управління у представницьких органах влади, забезпечуючи стабільність та функціонування держави в умовах кризи.

«Вони передбачають, що антикризове управління має бути:

- *системним*, передбачати проведення заходів не тільки з реагування на кризові ситуації, але і з їх попередження;
- *проактивним*, що означає бути спрямованим на виявлення та усунення факторів, які можуть призвести до кризи;
- *науковим*, тобто базуватися на сучасних наукових знаннях та досвіді;
- *оптимальним*, таким, щоб забезпечити максимальний ефект при мінімальних витратах» [26].

Антикризове управління ПОВ здійснюється на основі таких принципів:

- *«Законності*. Відповідності заходів антикризового управління чинному законодавству України.
- *Доцільності*. Відповідності заходів антикризового управління інтересам суспільства та держави.

- *Ефективності.* Досягнення максимального ефекту від заходів антикризового управління при мінімальних витратах.
- *Пропорційності.* Відповідності заходів антикризового управління масштабам кризової ситуації.
- *Демократизму.* Учасності громадян та громадських організацій у розробці та реалізації заходів антикризового управління» [6].

Основними завданнями антикризового управління у ПОВ є:

- «забезпечення стійкості та безпеки цих органів в умовах кризи;
- запобігання виникненню кризових ситуацій;
- своєчасне виявлення та оцінка кризових ситуацій;
- прийняття ефективних рішень щодо реагування на кризові ситуації;
- мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій» [40].

Для виконання цих завдань у ПОВ створюються спеціальні структури, які відповідають за антикризове управління. Ці структури забезпечують:

- «розробку та реалізацію заходів щодо попередження кризових ситуацій;
- своєчасне виявлення та оцінку кризових ситуацій;
- прийняття ефективних рішень щодо реагування на кризові ситуації;
- координацію дій органів влади та інших організацій у разі виникнення кризових ситуацій;
- інформування населення про кризові ситуації та заходи, які вживаються для їх подолання» [31].

Таким чином, чинне законодавство України з антикризового управління у ПОВ визначає правові та організаційні засади цього напрямку діяльності.

Однак, чинне законодавство України з антикризового управління у ПОВ має ряд недоліків, які необхідно усунути.

До таких недоліків відносять:

1. «Недостатня конкретизація завдань та механізмів антикризового управління. Законодавство України визначає загальні завдання та принципи антикризового управління, але не містить конкретних заходів, які необхідно

вжити для їх досягнення. Це ускладнює практичну реалізацію антикризового управління.

2. Недостатня співпраця між різними органами влади та організаціями. Законодавство України передбачає координацію дій органів влади та інших організацій у разі виникнення кризових ситуацій, але не визначає механізмів такої координації. Це може призвести до неефективного реагування на кризові ситуації.

3. Недостатня підготовка кадрів з антикризового управління. Законодавство України не передбачає обов'язкової підготовки кадрів з антикризового управління для працівників представницьких органів влади. Це може призвести до того, що ці працівники не будуть мати необхідних знань та навичок для ефективного реагування на кризові ситуації» [1].

Для усунення цих недоліків науковцями пропонуються такі заходи:

1. «Конкретизувати завдання та механізми антикризового управління. Законодавство України має бути доповнене конкретними заходами, які необхідно вжити для досягнення завдань антикризового управління. Це дозволить покращити практичну реалізацію антикризового управління.

2. Вдосконалити механізм координації дій органів влади та інших організацій. Законодавство України має бути доповнене механізмами координації дій органів влади та інших організацій у разі виникнення кризових ситуацій. Це дозволить забезпечити ефективне реагування на кризові ситуації.

3. Запровадити обов'язкову підготовку кадрів з антикризового управління. Законодавство України має передбачати обов'язкову підготовку кадрів з антикризового управління для працівників представницьких органів влади» [5].

Це дозволить забезпечити наявність у цих працівників необхідних знань та навичок для ефективного реагування на кризові ситуації. Реалізація цих заходів дозволить покращити ефективність антикризового управління у представницьких органах влади України.

Правові засади превентивного антикризового управління в органах публічної влади включає здійснення заходів, передбачених рядом програм.

Суб'єктами адміністративно-територіальної одиниці (АТО) є конкретні місцеві органи влади, які відповідають за управління і розвиток даної території.

«У разі міста Кривий Ріг суб'єктом АТО буде місцева муніципальна влада. Тобто, це можуть бути органи міської ради та виконавчий орган, який відповідає за реалізацію рішень міської ради та здійснення управлінських функцій на місцевому рівні.

Отже, якщо розглядається програма чи захід у місті Кривому Розі, суб'єкт АТО у цьому випадку - місцева муніципальна влада міста, а саме міська рада та виконавчий комітет міської ради» [51].

«Так, із метою недопущення екологічної кризи міською радою, як ПОВ, розроблено та діють такі інвестиційні програми:

– Довгострокова програма по вирішенню екологічних проблем Кривбасу та поліпшенню стану навколишнього середовища .

– Програма поповнення та використання матеріального резерву для запобігання, ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного й природного характеру та їх наслідків у м. Кривий Ріг.

– Міська програма з реалізації Загальнодержавної програми «Питна вода України».

– З метою недопущення фінансової кризи розроблено та діє «Програма розвитку малого й середнього підприємництва в місті».

З метою недопущення соціально-демографічної кризи розроблено та діють такі програми:

– Програма зайнятості населення міста.

– Програма реалізації молодіжної політики «Нова генерація Кривого Рогу» .

– Комплексна програма підтримки в м. Кривому Розі учасників антитерористичної операції, членів їх сімей та сімей загиблих у ході її проведення.

– Міська міжгалузева комплексна програма «Здоров'я нації».

З метою недопущення організаційної кризи розроблено та діють такі програми:

– Програма сприяння розвитку місцевого самоврядування.

– Програма стратегії інноваційного розвитку інформаційних ресурсів і технологій.» [14].

Станом на початок 2024-го року чинне законодавство з антикризового управління у представницьких органах влади України включає:

– Закон України "Про основи національної безпеки України" (ст. 15) визначає антикризове управління як систему заходів, спрямованих на запобігання виникненню криз, реагування на них та ліквідацію їх наслідків.

– Закон України "Про захист України від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру" (ст. 11) визначає повноваження органів влади різних рівнів у сфері антикризового управління.

– Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку організації та ведення моніторингу, прогнозування та раннього попередження надзвичайних ситуацій" (№ 776 від 26.07.2001) визначає порядок моніторингу, прогнозування та раннього попередження надзвичайних ситуацій.

– Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня" (№ 1044-р від 04.10.2012) визначає план реагування на надзвичайні ситуації державного рівня.

Важливо зазначити, що чинне законодавство було прийнято до початку повномасштабної війни Росії проти України. В умовах війни виникають нові виклики та загрози, які потребують оновлення та адаптації системи антикризового управління.

План відновлення України містить ряд заходів, спрямованих на вдосконалення системи антикризового управління, зокрема:

– Створення єдиної системи моніторингу та раннього попередження криз.

– Розробка та впровадження комплексної системи реагування на кризові ситуації.

– Підвищення кваліфікації кадрів у сфері антикризового управління.

– Забезпечення ресурсного забезпечення антикризового управління.

Впровадження цих заходів дозволить:

- Підвищити ефективність антикризового управління у представницьких органах влади.

- Зменшити ризики виникнення та негативних наслідків криз.

- Забезпечити стійкість та безперебійну роботу представницьких органів влади в умовах криз.

Окрім чинного законодавства та Плану відновлення України, доцільно також врахувати:

- Досвід інших країн у сфері антикризового управління.

- Рекомендації міжнародних організацій.

- Практику роботи представницьких органів влади в умовах війни.

Це дозволить розробити та впровадити систему антикризового управління, яка буде максимально відповідати потребам представницьких органів влади в умовах сьогодення.

Сучасне законодавство з антикризового управління у ПОВ України відображає значний крок у напрямку забезпечення стійкості та ефективності системи управління в умовах кризових ситуацій. Законодавчі акти визначають роль та функції представницьких органів у подоланні кризових явищ, надаючи їм необхідні повноваження для вжиття рішучих заходів.

Однак, важливо продовжувати вдосконалення, враховуючи сучасні виклики та особливості кризового управління.

«Забезпечення прозорості, відповідальності та координації між різними рівнями влади є ключовими аспектами, які можуть підсилити ефективність антикризового управління» [10].

Урахування найкращих практик та досвіду з інших країн, а також активна участь громадськості в процесі розробки та вдосконалення законодавства можуть сприяти створенню більш реактивного та гнучкого правового середовища для подолання потенційних кризових ситуацій. Зміцнення законодавства з антикризового управління є важливим кроком у забезпеченні стійкості та відповідності представницьких органів влади сучасним викликам та потребам суспільства.

2.2. Суб'єкти антикризового управління у представницьких органах влади та їх повноваження

Антикризове управління у ПОВ є важливою складовою діяльності цих органів. Воно спрямоване на забезпечення стійкості та безпеки цих органів в умовах кризи.

«Суб'єкти антикризового управління у ПОВ поділені науковцями на такі групи:

– *Вищі органи влади.* До них належать Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України. Ці органи приймають рішення щодо загальних напрямів антикризового управління в державі.

– *Органи місцевого самоврядування.* До них належать обласні, районні, міські, селищні та сільські ради. Ці органи приймають рішення щодо антикризового управління на місцевому рівні.

– *Спеціалізовані органи.* До них належать міністерства, відомства, установи, організації, які мають у своєму складі структурні підрозділи, відповідальні за антикризове управління. Ці підрозділи розробляють та реалізують заходи щодо попередження, виявлення та реагування на кризові ситуації.

– *Фізичні особи.* До них належать депутати, працівники представницьких органів влади, представники громадських організацій та інші особи, які беруть участь у процесі антикризового управління» [41].

«Повноваження суб'єктів антикризового управління у ПОВ визначаються чинним законодавством України, зокрема:

– *Розробка та реалізація заходів щодо попередження кризових ситуацій.* Ці заходи спрямовані на виявлення та усунення факторів, які можуть призвести до кризи. Вони можуть включати в себе такі заходи:

- Аналіз тенденцій розвитку суспільства та економіки.
- Проведення аудиту систем безпеки.
- Розробка планових заходів щодо реагування на кризові ситуації.

– *Виявлення та оцінка кризових ситуацій.* Ці заходи спрямовані на своєчасне виявлення кризових ситуацій, що виникли, та оцінку їх можливих наслідків. Вони можуть включати в себе такі заходи:

- Створення та функціонування системи моніторингу кризових ситуацій.
- Розробка алгоритмів дій у разі виникнення кризових ситуацій.

– *Прийняття рішень щодо реагування на кризові ситуації.* Ці заходи спрямовані на розробку та реалізацію заходів, спрямованих на припинення розвитку кризової ситуації та її негативних наслідків. Вони можуть включати в себе такі заходи:

- Визначення пріоритетів у реагуванні на кризову ситуацію.
- Залучення необхідних ресурсів для реагування на кризову ситуацію.

– *Координація дій органів влади та інших організацій у разі виникнення кризових ситуацій.* Ці заходи спрямовані на забезпечення узгодженості дій органів влади та інших організацій у разі виникнення кризових ситуацій. Вони можуть включати в себе такі аспекти:

- Створення системи комунікації між органами влади та іншими організаціями.
- Розробка процедур взаємодії між органами влади та іншими організаціями.
- Інформування населення про кризові ситуації та заходи, які вживаються для їх подолання» [24].

Ці заходи спрямовані на забезпечення населення інформацією про кризові ситуації та заходи, які вживаються для їх подолання. Вони можуть включати в себе:

- Створення системи інформування населення про кризові ситуації.
- Розробка алгоритмів інформування населення про кризові ситуації.

Реалізація антикризового управління у представницьких органах влади є складним і комплексним завданням, яке вимагає узгоджених дій усіх суб'єктів антикризового управління.

«Для ефективної реалізації антикризового управління необхідно:

- Забезпечити належне правове регулювання антикризового управління.
- Створити ефективну систему управління антикризовим управлінням.
- Забезпечити належну підготовку кадрів з антикризового управління» [12].

Важливо також забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами антикризового управління, що дозволить забезпечити своєчасне виявлення кризових ситуацій.

Ефективність антикризового управління у ПОВ залежить від таких факторів:

- наявність ефективної системи управління антикризовим управлінням,
- наявність належного кадрового потенціалу,
- наявність необхідних ресурсів,
- наявність ефективної системи комунікації.

«Система комунікації повинна забезпечувати своєчасне та ефективне інформування всіх зацікавлених сторін про кризові ситуації та заходи, які вживаються для їх подолання» [3].

Антикризове управління є важливою складовою діяльності ПОВ України. Воно спрямоване на забезпечення стійкості та безпеки цих органів в умовах кризи.

Для ефективної реалізації антикризового управління необхідно забезпечити належне правове регулювання, створити ефективну систему управління кризовими явищами, забезпечити належну підготовку кадрів з антикризового управління та ефективну взаємодію між суб'єктами антикризового управління.

2.3. Сучасні методи та інструменти антикризового управління у представницьких органах влади України

Україна, це країна, яка змогла вибороти незалежність , але регулярно стикається з різними викликами та кризами, що вимагають від уряду та представницьких органів влади ефективних методів антикризового управління.

Сучасні реалії вимагають вдосконалення та адаптації інструментів управління для подолання кризових ситуацій. У цьому підрозділі ми розглянемо сучасні методи та інструменти антикризового управління, які використовуються у представницьких органах влади України.

«Антикризове управління визначається як система дій та заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових явищ. У сучасному світі, де зростає складність економічних, соціальних та політичних процесів, ефективне антикризове управління стає ключовою складовою успішного розвитку країни» [33].

Події в Україні на зламі 2013-2014 років явно визначаються як перехід до нової ери. Згодом наша держава переживає все нові та нові політичні кризи, зокрема війна з РФ є ще одним викликом. Хоча повна та об'єктивна оцінка цих подій стане можливою лише в історичній перспективі, сучасну ситуацію можна охарактеризувати як системну кризу в основних сферах політико-правового та соціально-економічного життя, на яких базувалася попередня модель розвитку країни. Суспільство спробувало радикально оновити свою систему через системний злам, сподіваючись стати більш справедливим, сучасним, цілісним і конкурентоспроможним.

«Розуміння того, що відбулося в Україні, визначає шлях до створення оновленого суспільства та запобігання подібним кризам у майбутньому. З огляду на сучасні соціально-політичні виклики, що закликають до демократичних реформ, ключовими джерелами легітимності влади стають економічна і соціальна ефективність діяльності ПОВ. Це сприятиме реалізації інтересів громадян, територіальних громад та суспільства в цілому» [4].

Важливо підкреслити, що факт, що кризи є неодмінною частиною систем, що розвиваються, але це не повинно виправдовувати бездіяльність або неефективність державного управління в процесі виходу з кризи чи її запобігання. Це обумовлено зокрема і слабкими науковими дослідженнями методів державного антикризового регулювання та відсутністю єдиної концепції

державного антикризового менеджменту, а також численними специфічними причинами кризових ситуацій в політичній та соціально-економічній сферах.

Антикризове управління на практиці означає вживання заходів для управління конфліктним процесом та мінімізації невідворотних політичних, соціальних та економічних втрат. Технологія антикризового управління представляє собою послідовні заходи, спрямовані на запобігання кризі, її профілактику, подолання та зменшення негативних наслідків від неї. Ця технологія ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ, що є гіпотетичним відображенням майбутнього, розкриваючи вплив факторів, що наразі впливають на розвиток об'єкта державного регулювання, та діагностуванні потенційних криз. Ключове значення для впровадження конкретних технологій має цільова орієнтація органів державного управління.

Проблема стратегії і тактики антикризового управління важка тим, що стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх етапах управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і не став незворотнім. З іншого боку, прийняті на ранніх етапах рішення ґрунтуються на слабких і не завжди достовірних сигналах про виникнення небезпечних тенденцій.

«Сучасні методи та інструменти антикризового управління у ПОВ України постійно розвиваються. Це пов'язано з тим, що кризові ситуації стають все більш складними та багатограними. Для ефективного реагування на кризові ситуації представницьким органам влади необхідно постійно вдосконалювати свої методи та інструменти антикризового управління» [45].

«Одним із важливих напрямів розвитку сучасних методів та інструментів антикризового управління у представницьких органах влади України є впровадження Інформаційних технологій. ІТ-технології дозволяють збирати, обробляти та аналізувати інформацію про кризову ситуацію в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти кризові ситуації та приймати необхідні заходи» [18].

Крім того, ІТ-технології дозволяють налагодити ефективну комунікацію між суб'єктами антикризового управління. Це важливо для забезпечення узгодженості дій цих суб'єктів у разі виникнення кризової ситуації.

Антикризове управління є важливою складовою діяльності представницьких органів влади. Воно спрямоване на забезпечення стійкості та безпеки цих органів в умовах кризи.

«Інструменти антикризового управління у ПОВ України включають в себе:

– Нормативно-правове регулювання. Цей інструмент передбачає розробку та впровадження нормативно-правових актів, які регулюють діяльність у сфері антикризового управління.

– Організаційні заходи. Цей інструмент передбачає створення структурних підрозділів, відповідальних за антикризове управління, а також розробку процедур та алгоритмів дій у разі виникнення кризової ситуації.

– Матеріально-технічне забезпечення. Цей інструмент передбачає забезпечення представницьких органів влади необхідними матеріальними ресурсами, такими як обладнання, техніка, запаси тощо.

– Інформаційні технології. Цей інструмент передбачає використання інформаційних технологій для збирання, обробки та аналізу інформації про кризову ситуацію, а також для комунікації між суб'єктами антикризового управління» [54].

«Інформаційні технології (ІТ) є одним з найважливіших інструментів антикризового управління у представницьких органах влади України. ІТ дозволяють збирати, обробляти та аналізувати інформацію про кризову ситуацію в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти кризові ситуації та приймати необхідні заходи» [7].

Крім того, ІТ дозволяють налагодити ефективну комунікацію між суб'єктами антикризового управління. Це важливо для забезпечення узгодженості дій цих суб'єктів у разі виникнення кризової ситуації.

«ІТ використовуються у процесі антикризового управління у наступних напрямках:

– Збір та обробка інформації. ІТ-системи дозволяють збирати інформацію про кризову ситуацію з різних джерел, а також проводити її аналіз для визначення її масштабів та можливих наслідків.

– Управління кризовими ситуаціями. ІТ-системи дозволяють координувати діяльність суб'єктів антикризового управління, а також контролювати виконання заходів щодо подолання кризової ситуації.

– Комунікація. ІТ-системи дозволяють налагодити ефективну комунікацію між суб'єктами антикризового управління, що є важливим для забезпечення узгодженості їх дій» [43].

Використання ІТ у процесі антикризового управління має ряд переваг, які дозволяють підвищити ефективність цього процесу.

«До таких переваг відносяться:

– Оперативність виявлення кризових ситуацій. ІТ-технології дозволяють отримувати інформацію про кризову ситуацію в режимі реального часу, що дозволяє швидко виявляти кризові ситуації та приймати необхідні заходи.

– Глибокий аналіз кризових ситуацій. ІТ-технології дозволяють проводити глибокий аналіз кризових ситуацій для визначення їх масштабів та можливих наслідків.

– Узгодженість дій суб'єктів антикризового управління. ІТ-технології дозволяють налагодити ефективну комунікацію між суб'єктами антикризового управління, що є важливим для забезпечення узгодженості їх дій» [25].

«Впровадження ІТ-технологій у процес антикризового управління у представницьких органах влади України відбувається в таких напрямках:

– Розробка та впровадження інформаційно-аналітичних систем для збирання, обробки та аналізу інформації про кризові ситуації. Такі системи дозволяють швидко отримувати інформацію про кризову ситуацію з різних джерел, а також проводити її аналіз для визначення її масштабів та можливих наслідків.

– Розробка та впровадження систем управління кризовими ситуаціями. Такі системи дозволяють координувати діяльність суб'єктів антикризового управління, а також контролювати виконання заходів щодо подолання кризової ситуації.

– Розробка та впровадження систем комунікації для забезпечення взаємодії між суб'єктами антикризового управління. Такі системи дозволяють налагодити ефективну комунікацію між суб'єктами антикризового управління, що є важливим для забезпечення узгодженості дій цих суб'єктів» [50].

Впровадження ІТ-технологій є важливим напрямом розвитку сучасних методів та інструментів антикризового управління у представницьких органах влади України. ІТ-технології дозволяють підвищити ефективність антикризового управління, що є важливим для забезпечення стійкості та безпеки цих органів в умовах кризи.

«Окрім впровадження ІТ-технологій, у розвитку антикризового управління у представницьких органах влади України спостерігаються такі тенденції:

1. *Розвиток нових підходів до управління кризами.* В даний час розробляються та впроваджуються нові підходи до управління кризами, які дозволяють більш ефективно реагувати на кризові ситуації. Наприклад, такі підходи як управління ризиками, управління змінами, управління знаннями.

2. *Розвиток міжнародного співробітництва у сфері антикризового управління.* Представницькі органи влади України активно співпрацюють з міжнародними організаціями у сфері антикризового управління. Це дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями, а також отримувати доступ до сучасних технологій» [42].

Застосування цих тенденцій дозволить представницьким органам влади України підвищити ефективність антикризового управління та забезпечити стійкість та безпеку цих органів в умовах кризи.

Управління ризиками є одним з найважливіших підходів до управління кризами. Воно спрямоване на виявлення та оцінку потенційних ризиків, які

можуть призвести до кризової ситуації, а також на розробку заходів щодо їх мінімізації.

«Управління ризиками дозволяє ПОВ України:

- Більш ефективно виявляти та оцінювати потенційні кризові ситуації.
- Розробляти більш ефективні заходи щодо запобігання кризам.
- Більш ефективно реагувати на кризові ситуації, які виникли» [2].

Управління змінами є ще одним важливим підходом до управління кризами. Воно спрямоване на підготовку представницьких органів влади України до змін, які можуть призвести до кризової ситуації, а також на розробку заходів щодо адаптації до таких змін.

«Управління змінами дозволяє ПОВ України:

- більш ефективно адаптуватися до змін, які можуть призвести до кризової ситуації.
- зменшити негативний вплив змін на діяльність представницьких органів влади» [11].

Управління знаннями є підходом, який спрямований на накопичення та поширення знань про кризові ситуації. Воно дозволяє представницьким органам влади України:

- Збільшити ефективність реагування на кризові ситуації.
- Поліпшити комунікацію між суб'єктами антикризового управління.

ПОВ України починають застосовувати нові підходи до управління кризами. Наприклад, в Україні розроблено та впроваджено Національну систему управління ризиками, яка спрямована на виявлення та оцінку потенційних ризиків, які можуть призвести до кризових ситуацій.

Застосування нових підходів до управління кризами дозволить ПОВ України підвищити ефективність реагування на кризові ситуації та забезпечити стійкість та безпеку цих органів в умовах кризи.

«Міжнародне співробітництво у сфері антикризового управління є важливим напрямом діяльності ПОВ України. Воно дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями, а також отримувати доступ до сучасних технологій» [34].

Міжнародне співробітництво у сфері антикризового управління здійснюється у таких формах:

– *«Участь у міжнародних організаціях»*. Представницькі органи влади України є членами таких міжнародних організацій, як Рада Європи, Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, які займаються питаннями антикризового управління. Участь у цих організаціях дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями з іншими країнами, а також отримувати доступ до міжнародних стандартів та рекомендацій у сфері антикризового управління

– *Участь у міжнародних проектах*. Представницькі органи влади України беруть участь у міжнародних проектах, які спрямовані на розвиток сфери антикризового управління. Участь у таких проектах дозволяє отримувати доступ до сучасних технологій та методик у сфері антикризового управління.

– *Взаємодія з іноземними партнерами*. Представницькі органи влади України співпрацюють з іноземними партнерами в рамках двосторонніх та багатосторонніх угод. Таке співробітництво дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями з конкретними країнами, а також отримувати доступ до їхніх ресурсів» [53].

Міжнародне співробітництво у сфері антикризового управління має ряд переваг, які дозволяють підвищити ефективність антикризового управління у представницьких органах влади України.

«До таких переваг відносяться:

– *Обмін досвідом та знаннями*. Міжнародне співробітництво дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями з іншими країнами, які мають досвід реагування на кризові ситуації. Це дозволяє підвищити ефективність реагування на кризові ситуації у представницьких органах влади України.

– *Отримання доступу до сучасних технологій*. Міжнародне співробітництво дозволяє отримувати доступ до сучасних технологій у сфері антикризового управління. Це дозволяє підвищити ефективність антикризового управління у представницьких органах влади України.

– *Посилення координації дій.* Міжнародне співробітництво дозволяє посилити координацію дій між представницькими органами влади України та іншими країнами у разі виникнення кризової ситуації. Це дозволяє підвищити ефективність реагування на кризові ситуації» [21].

Перспективи розвитку міжнародного співробітництва у сфері антикризового управління у представницьких органах влади України пов'язані з такими напрямками:

– «Розширення сфери співробітництва. Представницькі органи влади України можуть розширити сферу співробітництва у сфері антикризового управління, включаючи такі напрями, як управління ризиками, управління змінами, управління знаннями.

– Поглиблення співробітництва. Представницькі органи влади України можуть поглиблювати співробітництво у сфері антикризового управління, включаючи такі форми, як спільні проекти, навчання та тренінги.

– Посилення взаємодії з міжнародними організаціями. Представницькі органи влади України можуть посилити взаємодію з міжнародними організаціями, які займаються питаннями антикризового управління» [47].

Ефективне кризове управління включає активну та вчасну реакцію на виникнення кризової ситуації. Представницькі органи повинні бути готові до прийняття швидких та виважених рішень для забезпечення стабільності та мінімізації втрат.

Після завершення кризового етапу важливим етапом антикризового управління є відновлення та аналіз подій. Вивчення причин кризи дозволяє навчитися на помилках та підготувати систему до подібних викликів у майбутньому.

Забезпечення проактивного моделювання є ще однією важливою функцією антикризового управління. Органи влади повинні постійно вдосконалювати стратегії на основі накопичених знань та досвіду, адаптуючись до нових ризиків та викликів.

«Українські ПОВ, урахувавши сучасні виклики та зміну соціально-економічного середовища, повинні систематично вдосконалювати свої методи та стратегії антикризового управління. Використання передових технологій, системний аналіз та широкий взаємозв'язок з іншими сферами суспільства є ключовими чинниками успіху в ефективному подоланні кризових ситуацій» [37].

Загалом, сучасні методи та інструменти антикризового управління у ПОВ України мають бути орієнтовані на прозорість, гнучкість та готовність до інновацій. Активне впровадження цих підходів допоможе забезпечити сталість та ефективність державного управління в умовах сучасних викликів та невизначеності.

Висновки до розділу 2

Висвітлено особливості антикризового управління в представницьких органах влади України.

Аналізуючи чинне законодавство з антикризового управління, визначена важливість правового забезпечення для ефективної боротьби з кризовими ситуаціями в умовах представницьких структур.

З'ясовано інституції ПОВ, які відповідають за вжиття заходів у кризових ситуаціях та їхні посадові особи. До них віднесено:

–Міністерство з питань надзвичайних ситуацій (МНС) або аналогічні органи. У багатьох країнах це відповідне відомство, яке займається координацією та управлінням в кризових ситуаціях.

–Національне агентство з надзвичайних ситуацій (НАНС). Це агентство може бути відповідальним за аналіз та оцінку ризиків, розробку планів надзвичайних ситуацій та координацію реагування на них.

–Кризовий штаб. Це може бути тимчасова організація, створена для управління конкретною кризовою ситуацією. У складі кризового штабу можуть

бути представники різних відомств та служб, які відповідають за різні аспекти управління кризовою ситуацією.

- Локальні органи управління надзвичайними ситуаціями. Це місцеві структури, які відповідають за реагування на кризові ситуації на рівні міста, регіону або області.

Посадові особи, які можуть бути відповідальні за управління кризовими ситуаціями, включають:

- Міністра/голову МНС або аналогічного відомства.

- Керівників та членів кризового штабу.

- Директорів та керівників відділів НАНС або аналогічних агентств.

- Місцевих чиновників, таких як міські голови, губернатори або представники місцевих урядів, які відповідають за управління кризовими ситуаціями на місцевому рівні.

Визначено сучасні методи та інструменти антикризового управління у ПОВ України. Цей аспект дозволяє визначити, які практики та технології використовуються для попередження та подолання кризових ситуацій.

Отже, антикризове управління в ПОВ в Україні є складним механізмом, заснованим на законодавчій базі та ролі різних суб'єктів. Застосування сучасних методів та інструментів є необхідним для адаптації до зростаючих викликів та загроз, які можуть виникнути в умовах розвитку суспільства і глобальних змін, зокрема, під час російсько-української війни, розпочатої РФ проти України широкомасштабним вторгненням 24 лютого 2022 року.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Врахування міжнародного досвіду у сфері антикризового управління

Антикризове управління у державному секторі можна описати як систему керівництва, яка включає в себе заходи та рішення для виявлення, уникнення, нейтралізації і подолання криз та їхніх причин. Ця система повинна охоплювати всі етапи кризових явищ, включаючи системний моніторинг та попередження.

Використання різноманітних інструментів антикризового управління є характерним для системних криз, коли вирішення проблем ліквідності стосується не лише окремих сфер управління, але і всієї держави загалом. У таких випадках регулювання спрямоване на покращення якості державних активів, збільшення людського капіталу.

Аналіз державного антикризового регулювання у різних країнах світу виокремлює основні заходи, які найчастіше застосовуються в світовій практиці.

Можна виділити два основні напрями антикризових заходів, які впроваджуються урядами країн.

Перший напрям - внутрішній, спрямований на максимальне використання власних ресурсів держави.

Другий напрям базується на транскордонній природі проблем і має міжнародний характер, тобто зовнішній. Цей напрямок визначає необхідність реформування та змін в міжнародних інститутах, а також збільшення прозорості та контролю на зовнішніх ринках. Його основна мета - зміцнення співпраці для спільної боротьби з кризовими явищами.

Загалом, найважливіші напрями державної політики в соціально-економічній сфері формуються і закріплюються в системі антикризового

законодавства. На цій основі визначаються першочергові заходи для розвитку та розробляються механізми подолання криз.

При аналізі антикризових програм розвинених країн світу можна відзначити, що вони включають схожі дії та заходи, такі як стимулювання внутрішньодержавного попиту та заохочення вітчизняних товаровиробників.

На сучасному етапі антикризове регулювання передбачає використання як адміністративних, так і економічних методів.

Адміністративні методи включають законодавчий вплив на бюджетно-фінансову політику, формування законодавчої бази, контроль за діяльністю господарюючих суб'єктів та застосування санкцій.

Економічні методи реалізуються через використання ринкових інструментів регулювання суб'єктів господарської діяльності, податкової та грошово-кредитної політики, валютного контролю та впливу на відносини власності.

«Використання цих методів залежить від фази економічного циклу та швидкості переходу до погравлення та підйому. Основними інструментами антикризового регулювання є операції на відкритих ринках, процентні ставки та норми обов'язкових резервів» [48].

Кожна країна світу за свій період існування обов'язково стикалася з кризовими ситуаціями, і відповідно розроблялися різні індивідуальні підходи до їх подолання. Наприклад, в Європейському Союзі (далі – ЄС) уряди країн швидко реагують на кризові ситуації, впроваджуючи різні заходи. Ці заходи можуть включати перегляд та вдосконалення банківської системи та податкового законодавства, скорочення імпорту та соціальних виплат населенню, контроль за рівнем інфляції, формування резервних фондів, а також надання державних дотацій у пріоритетних галузях економіки.

Основні фіскальні заходи Євросоюзу для подолання поточної кризи включають створення інвестиційної ініціативи для підтримки державних інвестицій у лікарні, малі та середні підприємства, ринки праці та стресостійкі регіони. Також розширюється використання Фонду солідарності ЄС, а також

спрямовуються значні кошти на стимулювання банків для забезпечення ліквідності та надання кредитних відпусток боржникам.

«У США, зазвичай, найважливіші заходи антикризового управління проявляються у поліпшенні законодавства у сфері зайнятості, збільшенні робочих місць, розробці регіональних програм та регулюванні банківської сфери. Для боротьби з кризою уряд США вкладає значні ресурси в різні сфери, такі як податкові знижки, розширення допомоги по безробіттю, підтримка підприємств та резервування програм» [17].

У Канаді, у перше півріччя 2020 року, застосовуються різні монетарні та макрофінансові заходи, включаючи *зниження ставки політики*, розширення програми викупу облігацій, підтримку ринку іпотечних облігацій та подачу фінансової допомоги домогосподарствам та фірмам.

Уряд Японії визначив основні цілі та заходи антикризової політики, які включають розроблення профілактичних заходів для боротьби з поширенням інфекції та поліпшення можливостей лікування, *захист сфери зайнятості та бізнесу*, відновлення економічної активності, відновлення стійкої економічної структури та підвищення готовності до майбутніх викликів. Уряд розширив обсяг пільгових кредитних послуг для мікро-, малого та середнього бізнесу, постраждалих від COVID-19, через Японську фінансову корпорацію та інші установи.

Порівнюючи політики країн у сфері антикризового управління (АУ), можна виділити деякі спільні та відмінні аспекти:

Спільне:

- Створення спеціалізованих органів: Багато країн мають спеціальні агентства або відомства, відповідальні за управління надзвичайними ситуаціями або кризами. Ці органи зазвичай координують реагування, розробляють плани дій та забезпечують підготовку до кризових ситуацій.

- Міжнародне співробітництво: Країни зазвичай співпрацюють у сфері антикризового управління, обмінюючись досвідом, інформацією та ресурсами для більш ефективного управління надзвичайними ситуаціями.

- Створення планів та стратегій: Більшість країн розробляють плани надзвичайних ситуацій, які визначають процедури та заходи для реагування на різні типи кризових ситуацій.

Відмінне:

- Структура та організація системи управління: Структура та організація систем антикризового управління можуть відрізнятися в різних країнах. Наприклад, одні країни можуть мати централізовану систему з одним головним органом, тоді як інші можуть мати децентралізовану систему з розподілом відповідальності між різними рівнями влади.

- Фінансування та ресурси: Рівень фінансування та наявність ресурсів для антикризового управління можуть суттєво відрізнятися в різних країнах. Деякі країни можуть мати значні бюджети та ресурси для підтримки управління кризами, тоді як інші можуть бути обмежені у цьому відношенні.

- Культурні та соціальні аспекти: Специфічні культурні та соціальні чинники також можуть впливати на підходи до управління кризами в різних країнах. Наприклад, рівень довіри до влади, розподіл ролей між суспільством та державою, або підходи до комунікації з громадськістю можуть відрізнятися.

«Боротьба з кризою передбачає два етапи: фазу стримування та стабілізації, за якою слідує фаза одужання. На обох *етапах здоров'я населення та економічна політика відіграють* важливу роль. Карантинні заходи та соціальна дистанція є критично важливими для уповільнення передачі вірусу та надання системі охорони здоров'я часу для впорядкування збільшеного попиту на їхні послуги, а вченим надається можливість працювати над вакциною та методами терапії. Ці заходи сприяють уникненню ще більшого і тривалого спаду економічної активності та закладають основу для подальшого відновлення економіки» [19].

«Отже, навіть розвинені країни світу відчують певні економічні труднощі, що в певній мірі збереглися від нещодавньої фінансової кризи 2008–2009 років. Але глобальна криза 2020 року представляє собою глибокий економічний криза і є найсерйознішою з часів Великої депресії. Вона зараз

перебуває в активній фазі. Початок кризи був видно в лютому-березні 2020 року, а пізніше в квітні, коли стали відчутні впливи на падіння акцій великих американських компаній. Кризу спричинив коронавірус SARS-CoV-2, спочатку почавши впливати на Китай, а потім розповсюдився по всьому світу» [28].

Прогнози на майбутнє є вкрай невтішними, і уряди всіх країн світу активно вживають антикризові заходи для протидії його наслідкам. Розвинені країни світу зазвичай є краще підготовленими до таких подій порівняно з іншими, оскільки вони мають сильніші економіки та більш розвинуті системи охорони здоров'я. Найважливішим напрямком стратегічної антикризової політики цих країн є підтримка банківського сектору, проте заходи також спрямовані на усунення негативних наслідків кризових ситуацій та вихід з них, з приділенням уваги моніторингу та усуненню самих причин криз та системної адаптації.

3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення антикризового управління у представницьких органах влади України в умовах широкомасштабного вторгнення рф та повоєнного відновлення нашої держави

Широкомасштабне вторгнення рф в Україну спричинило серйозні кризові явища в усіх сферах життєдіяльності країни. У цих умовах представницькі органи влади України зіткнулися з новими викликами та завданнями. Для ефективного реагування на кризу та забезпечення належного функціонування органів влади необхідно удосконалити систему антикризового управління.

У контексті широкомасштабного вторгнення російської федерації в Україну та після відновлення миру виникає необхідність розробки ефективних рекомендацій з удосконалення антикризового управління у представницьких органах влади України. Такі рекомендації можуть включати наступні аспекти:

- 1. Забезпечити належну нормативно-правову базу антикризового управління.* В Україні існує низка нормативно-правових актів, які регулюють питання антикризового управління. Однак ці акти потребують удосконалення з урахуванням досвіду широкомасштабного вторгнення рф в Україну. Зокрема,

необхідно розробити окремі нормативно-правові акти, які б визначали особливості антикризового управління у представницьких органах влади.

Існуючі нормативно-правові акти, хоч і регулюють аспекти антикризового управління, потребують значних покращень, враховуючи уроки, вивчені під час широкомасштабного вторгнення РФ в Україну.

Оцінка існуючих законів: провести аналіз існуючих законів та положень, регулюючих антикризове управління, і визначити їхню ефективність та актуальність в умовах конфлікту.

Створення окремих актів: розробити нові нормативно-правові акти, які спеціально визначають особливості антикризового управління у представницьких органах влади. Ці акти повинні бути орієнтовані на швидкі та ефективні реакції на виклики кризи.

Широке вивчення конфлікту: провести комплексне вивчення подій, пов'язаних із широкомасштабним вторгненням РФ, для ідентифікації слабких місць та пропущених можливостей в існуючих нормативах.

Інтеграція Навчених Уроків: Врахувати вивчені події та використовувати їх для вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема, визначення якісних змін у підходах до антикризового управління.

Спрощення регуляторного контролю: зменшення бюрократичних процедур та швидке прийняття рішень для уникнення затримок у виконанні антикризових заходів.

Гнучкі механізми реагування: забезпечення належного рівня гнучкості у нормативах для швидкого та ефективного адаптування до різноманітних сценаріїв кризи.

Розподіл обов'язків: чітко визначити відповідальність між представницькими органами влади для ефективного та координованого антикризового управління.

Розвиток спільних механізмів: залучити представників різних сфер управління для створення механізмів спільної реакції на кризові ситуації.

Транспарентність та звітність: забезпечити прозору систему звітності щодо антикризових заходів для громадськості та міжнародних партнерів.

Регулярні оцінки ефективності: впровадження системи регулярних оцінок ефективності антикризового управління та корекції стратегій, якщо це необхідно.

Враховуючи ці аспекти, Україна буде здатна розробити ефективну та адаптовану нормативно-правову базу для ефективного антикризового управління в умовах вторгнення та післявоєнного відновлення.

2. Створити єдину систему антикризового управління у представницьких органах влади. Наразі антикризове управління у представницьких органах влади здійснюється на основі окремих розпоряджень, інструкцій та інших документів. Це ускладнює координацію дій органів влади та ефективно реагування на кризові ситуації. Для вирішення цієї проблеми пропонується створити єдину систему антикризового управління у ПОВ, яка б включала в себе такі основні елементи:

- єдиний орган управління антикризовою ситуацією;
- єдина система комунікації та взаємодії між органами влади;
- єдина база даних про кризові загрози та заходи щодо їх запобігання.

У контексті потреби ефективного антикризового управління в умовах широкомасштабного вторгнення РФ в Україну та повоєнного відновлення, настає необхідність створення цілісної системи, яка об'єднає ПОВ та дозволить їм ефективно взаємодіяти в умовах кризи.

Створення центрального органу: визначення й утворення центрального органу антикризового управління, який би відповідав за координацію та вирішення питань під час кризових ситуацій. Наприклад, як у Сполучених Штатах Америки. У США центральним органом антикризового управління є Федеральне агентство з управління надзвичайними ситуаціями (Federal Emergency Management Agency - FEMA). FEMA є частиною Департаменту Безпеки країни та відповідає за координацію реагування на надзвичайні ситуації, такі як природні катастрофи, терористичні акти, пандемії тощо.

FEMA має штаб-квартиру у Вашингтоні, округ Колумбія, і регіональні офіси по всій країні. Організація забезпечує координацію з місцевими, штатними та федеральними партнерами, включаючи інші агентства і відділи уряду, рятувальні служби та неприбуткові організації.

FEMA також має на меті підвищення готовності до надзвичайних ситуацій через розробку планів, проведення навчань та надання фінансової підтримки для підготовки місцевих та регіональних агентств до кризових ситуацій.

Це лише один приклад центрального органу антикризового управління. В інших країнах можуть існувати різні структури та органи з відповідними повноваженнями для управління надзвичайними ситуаціями.

Компетентність та авторитет: забезпечення цьому органу компетентними фахівцями та наділити його повноваженнями для оперативного й ефективного прийняття рішень.

Створення інтегрованої системи: розробка і впровадження цілісної системи комунікацій, яка забезпечить швидку та ефективну взаємодію між всіма рівнями влади під час кризових ситуацій, наприклад в Японії створено інтегровану систему комунікацій для ефективного реагування на надзвичайні ситуації, такі як природні лиха та техногенні аварії.

У Японії існує Національне агентство з управління пожежами та надзвичайними ситуаціями (National Fire and Disaster Management Agency - NFDMA), яке відповідає за координацію та управління реагуванням на надзвичайні ситуації. Однією з ключових функцій NFDMA є забезпечення ефективної системи комунікацій між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами під час кризових ситуацій.

Технологічні рішення: використання сучасних технологій для покращення обміну інформацією та спрощення комунікації.

Створення централізованої бази даних: розробка централізованої бази даних, яка буде містити інформацію про кризові загрози, можливі ризики та заходи щодо їх запобігання.

Забезпечення доступу: забезпечення доступу всім відповідальним органам та посадовцям до цієї бази для оперативного прийняття рішень.

Проведення спільних тренувань: організація регулярних тренувань та симуляцій для перевірки ефективності системи та підготовки представницьких органів влади до реальних кризових ситуацій.

Розробка реагувальних процедур: створення конкретних процедур та алгоритмів для оперативного реагування на різноманітні кризові сценарії.

Створення робочих груп: формування робочих груп та експертних комітетів, які будуть вивчати та інтегрувати міжнародний досвід у сфері антикризового управління.

Партнерство з міжнародними організаціями: співпраця та обмін досвідом з міжнародними організаціями та країнами, які вже мають успішний досвід у розв'язанні подібних завдань.

Створення цілісної та ефективної системи антикризового управління в Україні визначається необхідністю спільних зусиль та чіткою системою взаємодії між представницькими органами влади в умовах надзвичайних ситуацій.

3. Посилення підготовки кадрів у сфері антикризового управління. Для ефективного реагування на кризові ситуації необхідно, щоб працівники представницьких органів влади мали необхідні знання та навички у сфері антикризового управління. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити та впровадити систему підготовки кадрів у сфері антикризового управління.

Ефективне реагування на кризові ситуації вимагає високого рівня підготовки кадрів у сфері антикризового управління. Для забезпечення необхідних знань та навичок працівникам представницьких органів влади, рекомендується розробити та впровадити систему підготовки кадрів, яка враховуватиме специфіку кризових ситуацій та вимоги сучасного управління.

Проведення аудиту компетентностей: аналіз сильних і слабких сторін кадрового потенціалу в сфері антикризового управління.

Визначення потреб: оцінка потреб у конкретних навичках та знаннях для ефективного антикризового реагування.

Спеціалізовані курси та семінари: розробка курсів та семінарів, орієнтованих на практичні аспекти антикризового управління.

Електронні ресурси та онлайн-навчання: створення електронних ресурсів для дистанційного навчання та самостійного вивчення.

Проведення реальних сценаріїв: організація практичних тренувань з використанням реальних кризових сценаріїв.

Симуляційні вправи: впровадження симуляційних вправ для вдосконалення навичок прийняття рішень та ефективного керівництва в умовах стресу.

Лекції від міжнародних експертів: запрошення міжнародних експертів для проведення лекцій та майстер-класів.

Стажкування за кордоном: організація можливостей для стажування та обміну досвідом з представниками інших країн.

Введення системи сертифікації: визначення стандартів та критеріїв сертифікації в галузі антикризового управління.

Програми підтримки професійного розвитку: створення програм та ініціатив для постійного професійного розвитку спеціалістів.

Оновлення програм на основі змін: постійне оновлення програм з урахуванням нових технологій, тенденцій та викликів у сфері антикризового управління.

Гнучкість та адаптабельність: забезпечення гнучкості системи підготовки для швидкого реагування на зміни у ситуації.

Впровадження цієї системи підготовки кадрів в сфері антикризового управління сприятиме підняттю загального рівня компетентності та готовності представницьких органів влади до ефективного реагування на кризові ситуації.

4.Забезпечення фінансування антикризового управління. Антикризове управління є витратним процесом. Для його ефективного здійснення необхідно забезпечити належне фінансування. Для вирішення цієї проблеми пропонується створити окремий фонд фінансування антикризового управління.

Аналіз кошторису: детальний аналіз фінансових витрат, пов'язаних із здійсненням антикризового управління.

Прогнозування витрат: розробка прогнозу фінансових потреб на різних етапах кризового управління.

Легалізація та регулювання: розробка законодавства для легалізації та регулювання окремого фонду фінансування антикризового управління.

Структура фонду: визначення структури фонду, управління та контролю за його використанням.

Державні асигнування: виділення спеціальних асигнувань з державного бюджету для забезпечення антикризового управління.

Партнерські проекти: укладання партнерських угод та проектів з міжнародними та внутрішніми партнерами.

Фінансові звіти: проведення регулярних фінансових звітів для демонстрації ефективного використання коштів.

Публічний доступ: забезпечення публічного доступу до інформації про фінансування та його розподіл.

Створення резервного фонду: формування фінансових резервів для негайного реагування на кризові ситуації.

Страхові поліси: укладання страхових полісів для захисту від непередбачуваних фінансових ризиків.

Залучення міжнародної допомоги: звертання до міжнародних організацій та донорів для отримання додаткового фінансування.

Розвиток меценатських зв'язків: встановлення партнерств із приватними компаніями, які можуть надавати фінансову підтримку.

Угоди з банками: укладання угод та установа робочих зв'язків з банками для надання фінансових послуг у кризових ситуаціях.

Ефективне використання кредитів: розробка механізмів ефективного використання кредитів для фінансування антикризових заходів.

Забезпечення належного фінансування антикризового управління в Україні є стратегічно важливим завданням, що вимагає комплексного підходу та партнерства між різними секторами, державними та приватними установами.

У період повоєнного відновлення представницькі органи влади будуть зіткнені з новими кризовими викликами. Для ефективного реагування на ці виклики необхідно вжити таких заходів:

1. Забезпечити належне планування повоєнного відновлення. Планування повоєнного відновлення має враховувати особливості кризових загроз, які можуть виникнути в цей період. Для цього необхідно розробити сценарії розвитку кризових ситуацій та визначити заходи щодо їх запобігання та подолання.

2. Створити механізм координації дій органів влади у сфері повоєнного відновлення. Координація дій органів влади є важливою умовою успішного повоєнного відновлення. Для вирішення цієї проблеми пропонується створити спеціальний орган, який би відповідав за координацію дій органів влади у сфері повоєнного відновлення.

3. Забезпечити належне фінансування повоєнного відновлення. Повоєнне відновлення є витратним процесом. Для його ефективного здійснення необхідно забезпечити належне фінансування. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити спеціальний механізм фінансування повоєнного відновлення.

Впровадження цих рекомендацій дозволить удосконалити систему антикризового управління у представницьких органах влади України та забезпечити їх ефективне функціонування в умовах кризи та повоєнного відновлення.

Наші рекомендації спрямовані на створення ефективної та гнучкої системи управління, яка враховує специфічні виклики, пов'язані із гібридною війною та повоєнним відновленням. Перше, що варто визначити, це необхідність удосконалення нормативно-правової бази, враховуючи досвід відповідних подій. Це означає розробку окремих законодавчих актів, спрямованих на регулювання аспектів антикризового управління у представницьких органах влади.

Далі, для забезпечення координації та ефективності управління, рекомендується створення єдиної системи антикризового управління. Це має включати централізований орган управління, систему комунікації між органами влади та об'єднану базу даних про кризові загрози.

Важливим елементом є підготовка кадрів у сфері антикризового управління, оскільки належна кваліфікація та навички персоналу грають критичну роль у реагуванні на кризові ситуації. Розробка та впровадження системи підготовки кадрів стане важливим кроком у цьому напрямку.

Фінансування антикризового управління необхідно розглядати як інвестицію в національну безпеку та стійкість. Запровадження окремого фонду фінансування дозволить забезпечити належні ресурси для ефективного управління кризовими ситуаціями.

Загалом, рекомендації мають на меті створення комплексної та адаптивної системи антикризового управління, яка враховує унікальні виклики, які постають перед Україною у контексті гібридної війни та післякризового відновлення. Реалізація цих рекомендацій може забезпечити ефективне керівництво в умовах нестабільності, сприяючи відновленню та розвитку країни.

Висновки до розділу 3

Виокремлено перспективні напрями розвитку антикризового управління у представницьких органах влади України, такі як:

– Створення Центрального кризового штабу: Розглянуто можливість створення централізованої структури, яка б забезпечувала координацію дій та прийняття оперативних рішень під час кризових ситуацій.

– Розвиток системи раннього попередження і кризового прогнозування: Передбачено розширення мережі моніторингу та аналізу небезпек для вчасного виявлення потенційних загроз і прийняття відповідних заходів.

- Підвищення кваліфікації персоналу: Заплановано організацію навчальних програм та тренінгів для членів представницьких органів влади з питань кризового управління та реагування на екстрені ситуації.

Вивчено міжнародний досвід у сфері антикризового управління, який сприяв урахуванню кращих практик і методів, зокрема використання інформаційних технологій:

- Вивчено досвід країн, які успішно використовують сучасні інформаційні технології для координації та моніторингу дій під час кризових ситуацій.

- Залучення громадськості: Вивчено підходи, коли громадськість активно залучається до процесу прийняття рішень та реалізації заходів у сфері кризового управління.

- Гнучкість та адаптивність: Враховано досвід країн, які успішно змінюють свої стратегії та тактики реагування в залежності від конкретної ситуації.

Розроблено рекомендації з удосконалення антикризового управління в умовах широкомасштабного вторгнення РФ в Україну та повоєнного відновлення нашої держави для створення адаптивних стратегій:

- Пропонується розробка стратегій, які враховують можливість гібридних загроз та неочікуваних викликів від зовнішніх акторів.

- Підвищення обороноздатності системи: Рекомендується посилення заходів з кібербезпеки, інформаційної безпеки та захисту критичних інфраструктур.

- Зміцнення міжнародного співробітництва: Зазначено необхідність активізації співпраці з міжнародними партнерами у сфері антикризового управління та безпеки.

Зазначені рекомендації сприяли визначенню конкретних заходів і стратегій для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах кризових подій.

З'ясовано, що розвиток антикризового управління у представницьких органах влади потребує врахування світового досвіду та адаптації до конкретних умов, зокрема в умовах російсько-української війни.

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано наукові погляди вітчизняних і зарубіжних учених з публічного управління на дослідження теоретичних засад антикризового управління і визначено, що вони, в основному, спрямовані на визначення: ролі держави у кризових ситуаціях та фінансових, організаційних, економічних, кадрових механізмах державного управління для запобігання і подолання кризових явищ; методів і стратегій управління, спрямованих на зменшення негативних наслідків кризи та відновлення стабільності; ролі комунікаційних стратегій і громадськості у формуванні антикризової політики та практики публічного управління у представницьких органах влади.

З'ясовано, що однією з ключових констатацій фактів в роботах дослідників є проблема антикризового управління та ідеї інтеграції та систематизації цих проблем для розроблення комплексної стратегії управління кризовими ситуаціями, яка може застосовуватись у представницьких органах влади на всіх рівнях державного управління – центрального, регіонального, місцевого.

2. Визначено базові функції, завдання та принципи антикризового управління, зокрема уточнено необхідність роботи базових функцій антикризового управління в які входить прогнозування, планування, координування, регулювання, відновлення;

Основними завданнями антикризового управління визначено:

- Забезпечення безпеки населення, захист життя, здоров'я та майна громадян під час кризових ситуацій.

- Забезпечити мінімізацію збитків та втрат: Антикризове управління спрямоване на зменшення можливих збитків і втрат, які можуть виникнути в результаті кризової ситуації.

- Забезпечення невідкладного реагування, що є важливим завданням швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації для мінімізації їхніх наслідків.

- Відновлення нормального функціонування системи після завершення кризової ситуації, а також відновлення нормального функціонування різних сфер життя суспільства, економіки та інфраструктури.

До базових принципів антикризового управління визначено:

- Превентивність, як заходи передбачені для попередження виникнення кризових ситуацій або зменшення їхнього впливу.

- Координація, в якій управління повинно бути координованим на всіх рівнях влади та включати участь всіх зацікавлених сторін.

- Швидкість реакції, щоб антикризове управління могло бути здатним негайно реагувати на кризові ситуації для мінімізації їхнього впливу.

- Прозорість та відкритість, щоб інформація про кризові ситуації, їхні причини та наслідки могла бути доступною для громадськості та зацікавлених сторін.

Зазначено, що всі вони є основою для розроблення конкретних стратегій, зокрема, в умовах широкомасштабного вторгнення РФ в Україну.

3. Виконано аналіз чинного законодавства України з антикризового управління засвідчено з'ясування сутності ключових нормативних актів, що регулюють процеси реагування на кризові ситуації у представницьких органах влади, встановлюють порядок і принципи взаємодії з громадянським суспільством під час криз, визначають методи управління ресурсами та координації дій.

На сучасному етапі розвитку чинного законодавства України у цій сфері зазначено, що спостерігається тенденція до вдосконалення й адаптації до викликів, що виникають в умовах широкомасштабних криз, таких, наприклад, як російсько-українська війна.

Зазначено, що в ряді аспектів законодавство потребує подальших доповнень та необхідних вдосконалень. Особливу увагу приділено на збільшення прозорості та ефективності координаційних механізмів, а також визначення чітких повноважень та відповідальності органів управління під час кризових ситуацій.

Прикладом є вдосконалення механізмів взаємодії між різними рівнями влади, а також впровадження міжгалузевго підходу до управління кризовими ситуаціями.

Отже, наявність базового законодавчого каркасу в сфері антикризового управління в Україні є позитивним кроком, однак акцентування уваги на його постійному удосконаленні та адаптації є стратегічно важливим для впровадження ефективних стратегій управління в умовах сучасних викликів та загроз.

4. Аналіз, який зроблено, щодо завдань і повноважень суб'єктів антикризового управління у представницьких органах влади України виявив ключові напрями їхньої діяльності та визначив роль, яку вони відіграють у контексті управління кризовими ситуаціями.

Вказано основні завдання суб'єктів антикризового управління у ПОВ, які умовно поділені на такі категорії: профілактика та підготовка, координація та управління ресурсами, комунікації та інформаційна підтримка, кризове реагування та відновлення.

З'ясовано, що повноваження суб'єктів антикризового управління у ПОВ повинні бути чітко визначеними, а їхні дії – скоординованими для досягнення високої ефективності в управлінні кризовими ситуаціями. Удосконалення цих аспектів визначає успішність антикризового управління у владних структурах України.

5. Проведено аналіз сучасних методів та інструментів антикризового управління у представницьких органах влади України виявлено низку ключових аспектів, які можуть взаємодіяти для забезпечення ефективності управління кризовими ситуаціями. Сучасними методами та інструментами визначено й обґрунтовано: стратегічне планування, інтегрована система комунікацій, моніторинг і аналіз, системи реагування на етапі кризи, командний підхід, кризове відновлення.

Обґрунтування використання цих методів та інструментів базується на їхній спроможності забезпечувати гнучкість, оперативність та ефективність

управління в умовах кризових ситуацій. Такий комплексний підхід може значно підвищити готовність та реагування представницьких органів влади на події, що можуть виникнути в умовах широкомасштабного вторгнення та повоєнного відновлення.

б. Розглядаючи перспективні напрями розвитку антикризового управління в умовах широкомасштабного вторгнення РФ в Україну та повоєнного відновлення нашої держави, можна визначено кілька ключових аспектів, що сприятимуть покращенню ефективності системи державного управління в кризових ситуаціях, а саме:

- Планування та підготовка, що забезпечують ретельне планування та підготовку до можливих кризових ситуацій дозволяють державі бути готовою до швидкого реагування. Розробка планів надзвичайних ситуацій, тренування персоналу та впровадження механізмів швидкого вирішення криз є ключовими аспектами.

- Комунікація та координація є допомогою ефективно комунікувати між різними рівнями управління, агентствами та бізнесом є вирішальною у кризових ситуаціях. Чітка координація дій і обмін інформацією допомагають уникнути дублювання зусиль та максимізувати ефективність реагування.

- Лідерство та відповідальне прийняття рішень, а також компетентне лідерство грає важливу роль у керуванні кризовими ситуаціями. Важливо мати здатність до швидкого та обгрунтованого прийняття рішень, розуміння потреб громадян та вміння мобілізувати ресурси є ключовими аспектами успішного реагування на кризу.

- Оцінка стану справ після завершення кризової ситуації, а також оцінка ефективності заходів, допомагає виявити слабкі місця та вивчити всі обставини для майбутніх ситуацій. Посткризове управління дозволяє покращити систему на майбутнє.

7. Доведено, що розвиток антикризового управління в контексті вторгнення РФ та повоєнне відновлення є ключовим елементом національної безпеки та стабільності. Запропоновані напрями сприятимуть створенню системи, яка може ефективно протистояти викликам криз та забезпечити стійке відновлення після важких періодів.

У контексті вторгнення та відновлення, антикризове управління має вирішальне значення для забезпечення національної безпеки та стійкості держави. Під час кризових ситуацій, таких як військові конфлікти, надзвичайні стани або природні катастрофи, ефективне управління може рятувати життя, запобігати збиткам та сприяти відновленню.

Запропоновані напрями розвитку антикризового управління спрямовані на створення системи, яка буде готова ефективно реагувати на будь-які виклики та кризові ситуації. Це означає розвиток інтегрованих систем комунікацій, швидку реакцію на надзвичайні події, удосконалення обороноздатності, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток стратегій передбачення та запобігання криз.

Створення такої системи допоможе країні ефективно протистояти викликам криз та забезпечити стабільне та швидке відновлення після складних періодів. Це сприятиме зміцненню національної безпеки та стабільності, а також підвищить довіру влади серед населення та міжнародних партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко, І. М. Управління політичними ризиками кризь призму політики у сфері національної безпеки України. *Theory and Practice of Public Administration* № 70 К: 2020. С. 179-186.
2. Антонюк Н.А. Зарубіжний досвід антикризового управління національною економікою для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 2. 2018. С. 5–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_2_3 (дата звернення: 13.03.2024).
3. Балановська, Т. І., Гавриш О. М.. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. К: 2020. С. 123-128.
4. Бойко І. А., Супруненко С. А. Фінансова політика держави як інструмент антикризового управління. *The latest problems of modern science and practice* № 1 Л: 2022. С. 131 -132.
5. Бондаренко Л. М., Антощук І. О. Аналіз запровадження державних заходів антикризового управління в Україні. *Економіка та суспільство*. № 46. 2022. С. 13-19.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління. Миколаїв: 2016. С. 234
7. Борщевський В. В. Антикризове управління. *Енциклопедія державного управління у 8 т.* Луцьк: ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 38-40.
8. Буркова Л. А., Поросла П. В. Антикризове державне управління: удосконалення понятійно-категоріального апарату та класифікація видів криз. К: 2022. С. 97-104.
9. Ващенко А. В. Сучасні методи та інструменти стратегічного антикризового регулювання розвинених країн світу. *Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 квітня 2020 р. К.: 2020. С. 61–63.

10. Вовк, Н. К., Мохнар Л. О. Комуникативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. К: 2021. С. 63-71.
11. Возовик О. М. Інструменти та процедури антикризового публічного управління в Україні. *Věda a perspektivy*. № 9. 2023. С. 178-182.
12. Волошанюк, Н. В., Погребняк В. В. Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління в сучасних умовах. *EDITORIAL BOARD*. К: 2022. С. 161 -162.
13. Гальчинський А. В. Становлення інвестиційної моделі економічного зростання України Луцьк: 2008. С. 4-11.
14. Гошовська В. А. Посилення інституційної спроможності Верховної Ради України як умова подолання кризи вітчизняного парламентаризму. *Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 31–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_6
15. Гошовський В. Верховна Рада України ІХ скликання в умовах війни з РФ: успішні практики та складні рішення. *Конституційний вимір українського цивілізаційного вибору: матеріали ІV-го Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 28 черв. 2023 р.)* Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2022. С. 20-22. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/da0ed2fb-3d14-439a-9939-f48ea7aefb34.pdf>
16. Даниленко Л. І. Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 17. С. 906- 924. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/324/279>
17. Даниленко Л. І. Моральна відповідальність публічних службовців - потенціал ефективного відновлення України: *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 43 – 45.

18. Даниленко Л.І. Стандартизація діяльності представницьких органів влади в Україні. Інституціалізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матер. щорічн. Всеукр. н.-практ. конф. за міжн. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. Київ: НАДУ, 2019. Т.5. С. 10 – 12.
19. Данилова О. А. Антикризове управління сучасною економікою України та її регіонів в умовах трансформаційних перетворень. О: 2021. С. 136-141.
20. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. О: 2021. С. 57-59.
21. Завітій, М. О., Мірко К. С. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. К: 2023. С. 23-28.
22. Іванько К. О., Мовчан Т. В. Розвиток територіальної громади та особливості антикризового управління. Науково-координаційний комітет К: 2022. С. 48.
23. Корженко В.В., Мельтюхова Н. М., Миронова Н. С. Антикризові стратегії в державному управлінні. К. : НАДУ, 2008. С. 52 -53.
24. Кузнякова Т. В. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні. *Наукова газета випуск. № .1* К: 2014. С. 37–45.
25. Кукуруз О. В. Політична складова кризи системи державного управління. *Держава і право. Вип. 50.* К: 2015. С. 672–677.
26. Курей, О. А., Черленяк І. І. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий часопис випуск № 37 Л:* 2020. С. 77-81.
27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підруч. для студ. вищ. навч. за- кладів КНТЕУ, К: 2005. С. 85–87.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Одеса: 2020. С 127 -128.
29. Максимів Р. Р., Спектор Д. В. Управління організаціями публічної сфери в умовах кризи. К: 2022. С. 91-95

30. Маліновська О. Я., Рачкевич. А. Д. Переміщення підприємств як складова антикризового управління в умовах воєнного стану. Львів. 2022. С. 186-193.
31. Мартинюк, А. О., Чернягіна Н. С. Удосконалення механізмів антикризового управління в органах публічної влади. Вінниця: 2021. С. 153.
32. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. *Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2015 р., м. Київ). К: 2015. С. 317- 320.
33. Милько, І. П. Особливості розробки стратегії антикризового управління. *Міжнародна науково-практична конференція «Соціальнокомпетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки»*. Луцьк № 15 Л: 2021. С. 86-88.
34. Михайлова Є. В. Формування стратегії антикризового управління в умовах інформаційних екстерналій. *Bulletin of Sumy National Agrarian University* № 93. К: 2023. С. 8-11.
35. Михайлова, Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис* № 1 К: 2023. С. 38-42.
36. Міністерство економіки України. Досвід країн світу щодо подолання світової фінансової кризи. URL: www.me.gov.ua/file/link/146035/file/krisis_p.doc
37. Міщук, Т. В., Мареніченко В. В. Особливості діагностики кризових ситуацій у сфері публічного управління. *Наукові розробки, передові технології, інновації, матеріали VI Міжнародної*. К: 2022. С. 361.
38. Мочерний С.В., Каніщенко Л.О., Устенко О.А. *Короткий курс економічної теорії : навчальний посібник*. Тернопіль :Економічна думка, Тернопіль: 2000. С. 324-325.
39. Олійник А. С. Координація управління антикризовими заходами в національній економіці. К: 2020. С. 203-204.

40. Панфілова Т. О. Антикризове управління в умовах пандемії: методологічний аспект. *Економіка, фінанси, облік та право: теоретичні підходи на практичні аспекти розвитку*. К: 2021. С. 7-8.
41. Петрук, І. О. Теоретико-концептуальні основи антикризового управління регіональним розвитком. К: 2021. С. 18-19.
42. Петрук, І. П. Оцінка механізму антикризового управління регіональним розвитком. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки № 65*. Львів: 2021. С. 123-131.
43. Пілецька, С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу* Миколаїв: 2020. С. 78-82.
44. Пірен М. Н. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності. навч. посіб. Вид-во УАДУ, К: 2003. С. 240.
45. Плікус, І. О. "Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений № 77*. О: 2020. С. 259-264.
46. Рамазанов, С. К., Степаненко О. П., Тимашова. Л. А. Технології антикризового управління. Миколаїв: 2016. С. 45-49.
47. Савчук, М. Ю. Закордонний досвід антикризового управління. 78-ма студентська науково-технічна конференція. К. 2022. С. 117.
48. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. К. 2019. С. 106—116..
49. Сірко, А. Ю., Рондова М. А., Крюкова Г. В. Причини виникнення фінансових кризових явищ в економіці держави і варіанти антикризового управління. К. 2021. С. 50.
50. Солоу, Р. О. Особливості та проблеми застосування антикризових процедур у практиці муніципального управління. *Архітектура та мистецтвознавство*. К. 2022. С. 46.
51. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії. М?? 2020. С. 45-49.

52. Сурніна-Далекорей О. А. Антикризове управління у прикордонних регіонах. К: 2022. С. 36.
53. Тимошенко, М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали. К: 2023. С. 52-54.
54. Ткачук, Р. О., Євсюков О. М. Антикризове управління великим містом в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник: Державне управління* № 12. К: 2022. С. 276-303.
55. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством КНЕУ, К: 2007. С. 680.
56. American Recovery and Reinvestment Act of 2009. URL: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ5/pdf/PLAW-111publ5.pdf>
57. Fitch Ratings. Global Economic Outlook – Coronavirus Crisis. URL: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/global-economic-outlook-covid-19-crisis-update-april-2-2020-02-04-2020>
58. IMF. World economic outlook reports, April 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
59. International Monetary Fund. Policy responses to COVID-19. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
60. Rezvani H. Intermixture of Crisis Management in Guidelines of organization. *Tadbir Journal*. 2017. № 177. 23 p.

ДОДАТКИ

Додаток 1

