

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

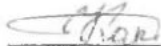
КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРАВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **Антикризове управління на місцевому (регіональному) рівні**

Забудувача вищої освіти II рівня, II курсу, ПМУ-23-1 групи,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійна програма «Публічне управління фінансовою діяльністю держави та органів
місцевого самоврядування»



(підпис)

Канюра Сергій Олександрович

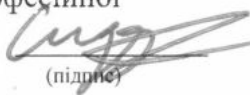
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

Чайка Вікторія Вікторівна к.ю.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми



(підпис)

Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри фінансового та податкового права
протокол від «09» січня 2025 р. № 8.

Завідувач кафедри



(підпис)

Глух Марина Василівна, к.ю.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 9 27.01.2025 [підпис]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 07.01.2025
(до захисту, на доопрацювання) (дата)

Результат захисту вересіння 13.02.2025 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] О.Г. Михайлова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [підпис] М.В. Глух
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] О.А. Долгий
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] А.В. Гарбінська-Руденко
(підпис) (ініціали, прізвище)

ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		1. <i>Біло</i> 2. <i>Діма</i> 3. <i>Діма</i> 4. <i>Біло</i> 5. <i>Біло</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	50		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
90	A	Відмінно	13.02.25	1. <i>Біло</i> 2. <i>Діма</i> 3. <i>Діма</i> 4. <i>Біло</i> 5. <i>Біло</i>

АНОТАЦІЯ

Антикризове управління на місцевому (регіональному) рівні

Мета роботи полягає в розв'язанні наукового завдання щодо систематизації теоретичних основ та діагностики антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні, а також розроблення шляхів удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні.

Завданнями роботи є розкриття сутності та особливостей антикризового управління; визначення цілей та завдання антикризового управління в регіонах; характеристика нормативно-правового регулювання та інструментів антикризового управління на місцевому рівні; з'ясування правового статусу та функцій Ірпінської міської ради; аналіз заходів антикризового управління Ірпінської міської ради; визначення бюджетних механізмів антикризового управління Ірпінської міської ради; окреслення шляхів удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в галузі антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні, які охоплюють адаптацію органів місцевої влади до умов кризових ситуацій, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності.

Предметом дослідження є антикризове управління на місцевому (регіональному) рівні.

Базою дослідження виступає Ірпінська міська рада.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні Ірпінської міської ради, зокрема через покращення фінансової стабільності, активізацію громадських ініціатив та оптимізацію використання міжбюджетних трансфертів.

Одержані результати можуть бути використані для вдосконалення механізмів антикризового управління на місцевому рівні, зокрема в діяльності Ірпінської міської ради, шляхом підвищення ефективності бюджетного планування, залучення громади до прийняття рішень та оптимізації фінансових ресурсів.

Дипломна робота містить 48 сторінок, 5 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 41 найменування, 4 додатки.

Ключові слова: антикризове управління, місцеве самоврядування, регіональний розвиток, бюджетні механізми.

Рік виконання дипломної роботи: 2025

Рік захисту роботи: 2025

ANNOTATION

Anti-crisis management at the local (regional) level

The purpose of the work is to solve the scientific problem of systematizing the theoretical foundations and diagnostics of anti-crisis management at the local (regional) level, as well as developing ways to improve anti-crisis management at the local (regional) level.

The objectives of the work are to reveal the essence and features of anti-crisis management; determine the goals and objectives of anti-crisis management in the regions; characterize the regulatory and legal regulation and tools of anti-crisis management at the local level; clarify the legal status and functions of the Irpin City Council; analyze the anti-crisis management measures of the Irpin City Council; determine the budgetary mechanisms of anti-crisis management of the Irpin City Council; outline ways to improve anti-crisis management at the local (regional) level.

The object of the study is public relations in the field of anti-crisis management at the local (regional) level, which include the adaptation of local authorities to the conditions of crisis situations, in particular in conditions of war and economic instability.

The subject of the study is anti-crisis management at the local (regional) level.

The Irpin City Council serves as the basis for the study.

Based on the results of the study, proposals were formulated to improve anti-crisis management at the local (regional) level of the Irpin City Council, in particular through improving financial stability, activating public initiatives and optimizing the use of inter-budgetary transfers.

The results obtained can be used to improve anti-crisis management mechanisms at the local level, in particular in the activities of the Irpin City Council, by increasing the efficiency of budget planning, involving the community in decision-making and optimizing financial resources.

The thesis contains 48 pages, 5 tables, 8 figures, a list of used sources with 41 titles, 4 appendices.

Keywords: anti-crisis management, local government, regional development, budget mechanisms.

Year of completion of the thesis: 2025

Year of defense of the thesis: 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ (РЕГІОНАЛЬНОМУ) РІВНІ.....	5
1.1.Сутність та особливості антикризового управління.....	5
1.2. Цілі та завдання антикризового управління в регіонах.....	- 13 -
1.3. Нормативно-правове регулювання та інструменти антикризового управління на місцевому рівні	- 17 -
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ІРПІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	- 24 -
2.1. Правовий статус та функції Ірпінської міської ради	- 24 -
2.2. Аналіз антикризового управління Ірпінської міської ради	- 28 -
2.3. Бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради .	- 36 -
-	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ (РЕГІОНАЛЬНОМУ) РІВНІ	39
ВИСНОВКИ	- 50 -
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність управління на місцевому (регіональному) рівні в умовах війни в Україні є надзвичайно важливим аспектом, оскільки війна створює безпрецедентні виклики для місцевих адміністрацій та підприємств. Науковці та практики акцентують увагу на необхідності швидкої адаптації управлінських стратегій до змінних умов, зокрема забезпечення сталого функціонування економіки, організація гуманітарної допомоги, забезпечення безпеки громадян та збереження критичної інфраструктури. В умовах війни особливу роль відіграє ефективне управління ресурсами, оптимізація фінансування, а також належне планування в ситуаціях, пов'язаних з тимчасовою евакуацією, відновленням постраждалих територій та соціальною підтримкою населення. Врахування регіональних особливостей та використання міжнародного досвіду є важливими складовими успішного антикризового управління в умовах війни.

Стан та ступінь розробки проблематики в науковій літературі. Проблематика антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні є актуальною темою в науковій літературі, оскільки сучасні виклики, зокрема економічні, соціальні, екологічні та політичні кризи, вимагають ефективних управлінських рішень. У працях дослідників, таких як Бабіч О. О., Вовк Н., Гарафонова О. І., Грабовська І., Кравцова Т., Лашенко О., Мохнар Л., Петрик Т. М., Панахид М. М., та інших акцентується увага на необхідності формування адаптивних механізмів управління, які враховують специфіку кожного регіону. Увага приділяється розробці стратегій сталого розвитку, управлінню фінансовими ресурсами в умовах обмеженого бюджету та підвищенню соціальної згуртованості. Водночас, проблемам правових аспектів бюджетних механізмів управління фінансовими ресурсами в умовах антикризового управління, зокрема в умовах воєнного стану, присвячено роботи таких науковців кафедри фінансового та податкового права Державного податкового університету як А. В. Гарбінська-Руденко, Л. М. Касьяненко, В. В. Чайка та ін.

Дослідження антикризового управління потребують подальшого поглиблення щодо інтеграції цифрових технологій, розширення партнерства між державним і приватним секторами та врахування міжнародного досвіду антикризового управління.

Метою кваліфікаційної роботи є розв'язання наукового завдання щодо систематизації теоретичних основ та діагностики антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні, а також розроблення шляхів удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні.

Відповідно до сформованої мети нами було поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність та особливості антикризового управління;
- визначити цілі та завдання антикризового управління в регіонах;
- охарактеризувати нормативно-правове регулювання та інструменти антикризового управління на місцевому рівні;
- з'ясувати правовий статус та функції Ірпінської міської ради;
- проаналізувати антикризове управління Ірпінської міської ради;
- визначити бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради;
- запропонувати шляхи удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в галузі антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні, які охоплюють адаптацію органів місцевої влади до умов кризових ситуацій, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності.

Предметом дослідження є антикризове управління на місцевому (регіональному) рівні.

Методи дослідження антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні включають як якісні, так і кількісні підходи. Основними є методи аналізу та синтезу, що дозволяють оцінити існуючі проблеми та шляхи їх подолання, а також порівняльний аналіз, який дає змогу вивчити різні моделі

антикризового управління в регіонах. Окрім того, широко використовуються SWOT-аналіз, що дозволяють глибоко аналізувати конкретні ситуації, а також експертні оцінки для виявлення ефективних стратегій та заходів у кризових умовах. Під час дослідження також застосовуються статистичні методи для аналізу фінансових показників, що дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на ефективність антикризового управління.

Базою дослідження обрано Ірпінську міську раду, яка є представницьким органом місцевого самоврядування, який наділений правом представляти інтереси об'єднаної територіальної громади, приймати від її імені рішення та здійснювати в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих Рад», Європейською хартією місцевого самоврядування, іншими нормативно-правовими актами [16].

Науково-практична значимість одержаних результатів антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні полягає у розробці рекомендацій для Ірпінської міської ради щодо покращення ефективності управлінських стратегій у кризових ситуаціях. Результати дослідження сприяють удосконаленню механізмів антикризового реагування, зокрема через вдосконалення управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для Ірпінської міської ради. Практична цінність полягає в наданні рекомендацій для розробки політик та стратегій сталого розвитку Ірпінської міської ради, що допоможуть зменшити негативні наслідки кризових ситуацій, забезпечити соціальну стабільність та ефективне використання бюджетних коштів. Окрім того, дослідження має важливе значення для формування управлінських інструментів, здатних забезпечити регіональний розвиток у довгостроковій перспективі, в тому числі в умовах глобальних викликів та зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ (РЕГІОНАЛЬНОМУ) РІВНІ

1.1. Сутність та особливості антикризового управління

Антикризове управління є невід'ємною складовою стратегічного управління, яке орієнтоване на запобігання та подолання кризових явищ, що виникають у різних сферах діяльності організацій та регіонів. Сучасні глобальні виклики, такі як економічні спади, соціальні невідповідності, політична нестабільність, природні катастрофи та інші непередбачувані ситуації, вимагають від управлінців на місцевому та регіональному рівнях оперативно реагувати та впроваджувати ефективні механізми управління для мінімізації негативних наслідків. Враховуючи складність та різноманітність кризових ситуацій, антикризове управління стає важливим інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності організацій та територіальних одиниць до змінюваних умов.

Сутність поняття антикризового управління розкривається через різноманітні трактування науковців, що відображають різні аспекти цього процесу. У науковій літературі антикризове управління розглядається як система заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання кризових ситуацій на рівні організацій або регіонів. Однак, поняття може включати елементи стратегічного управління, фінансового контролю, соціальної стабільності, а також інтеграцію інноваційних підходів для забезпечення стійкості в умовах непередбачуваних змін. Детальніше роз'яснення цих трактувань наведено в таблиці 1.1, яка систематизує основні підходи до цього терміну серед різних науковців.

Сутність поняття «антикризового управління»

№ п/п	Науковці	Поняття
1	Н. Вовк, Л. Мохнар	Антикризове управління — це система заходів, спрямованих на діагностику, прогнозування, попередження та подолання кризових ситуацій в організаціях для забезпечення їх стабільності та життєздатності в умовах зовнішніх чи внутрішніх негативних впливів [3, с. 64].
2	О. І Гарафонова, О.О. Бабіч	Антикризове управління — це процес розробки та реалізації стратегій, які дозволяють організації або територіальній одиниці ефективно реагувати на кризові явища, мінімізуючи їхні негативні наслідки і відновлюючи нормальну діяльність у найкоротший термін [4, с. 38].
3	І. Грабовська	Антикризове управління — це сукупність управлінських рішень та дій, спрямованих на виявлення причин кризи, їх усунення та відновлення фінансової та операційної стійкості підприємства або організацій в умовах кризових ситуацій [6, с. 207].
4	Т. Кравцова, О. Лашенко, О. Кравцов	Антикризове управління — це методологія, що включає в себе процеси моніторингу, аналізу та управління кризовими явищами, спрямовані на збереження організаційної цілісності, максимальну адаптацію до змін та відновлення конкурентоспроможності [13, с. 65].
5	Т. К. Пояркова.	Антикризове управління — це управлінський процес, що базується на системному підході до виявлення та усунення негативних факторів, які призводять до кризи, включає заходи щодо стабілізації ситуації, оптимізації ресурсів та стратегічного планування для запобігання подальшим кризам [1, с. 34].

Джерело: складено автором на основі літератури [1, 3, 4, 6, 11].

Отже, проаналізувавши наукову літературу, вважаємо, що сутність антикризового управління полягає в системі заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових явищ у діяльності організацій чи на рівні регіонального управління. Воно охоплює діагностику кризових ситуацій, розробку стратегій адаптації, забезпечення стабільності та подальшого розвитку в умовах нестабільного середовища. Антикризове управління базується на гнучкості, оперативності прийняття рішень та використанні ефективних механізмів подолання негативних впливів, що забезпечує стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Антикризове управління найчастіше розглядається як комплексна система, спрямована на подолання перешкод, що виникають переважно у зовнішньому

середовищі. Однак сучасна економічна література все більше акцентує увагу на кризах розвитку підприємств та організацій. Концепція антикризового управління, передбачає, що кризи в організаціях є закономірним етапом, обумовленим циклічними потребами модернізації та реструктуризації, а не лише наслідком несприятливого зовнішнього впливу.

Об'єктом антикризового управління виступає ідентифікація, подолання та профілактика кризових ситуацій у розвитку організацій.

Суб'єкти антикризового управління — це особи, які мають відповідні знання, компетенції та ресурси для виконання завдань із забезпечення стабільності та розвитку організацій. До них належать: власник підприємства, керівники організацій, фінансовий директор, антикризовий менеджер, представники кредиторів, а також фахівці державних установ [19, с. 261].

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його основних функцій та принципів. У сучасній науковій літературі визначають такі ключові функції антикризового управління:

- планування — процес формування цілей організації, розробки стратегій та програм стабілізації, визначення ресурсів, необхідних для їх реалізації;
- організація — створення оптимальної структури управління, забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.;
- мотивація — впровадження системи стимулів і санкцій, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, що сприяє швидкому виходу підприємства з кризової ситуації;
- контроль — моніторинг відхилень від запланованих цілей для оперативного коригування дій і підвищення ефективності впроваджуваних заходів [14, с. 96].

Дотримання вище вказаних функцій дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть у складних економічних умовах.

Результативність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання ключових принципів, які забезпечують ефективність та стабільність в кризових умовах. Основні принципи антикризового управління подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи антикризового управління

№ п/п	Принцип	Опис
1	Проактивність	Систематичне виявлення та оцінка потенційних ризиків, розробка профілактичних заходів для їх уникнення.
2	Комплексність	Охоплення всіх аспектів діяльності організації: фінансового, виробничого, маркетингового, персоналу тощо.
3	Своєчасність	Швидке реагування на перші ознаки кризи, щоб уникнути її поглиблення.
4	Системність	Впровадження системи антикризового управління, яка включає в себе всі необхідні елементи: планування, контроль, аналіз.
5	Гнучкість	Готовність до адаптації антикризових заходів до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
6	Спрямованість на результат	Чітке визначення цілей антикризових заходів та постійний моніторинг їх досягнення.
7	Командна робота	Залучення всіх співробітників підприємства до процесу антикризового управління.
8	Відповідальність	Чітке розподілення відповідальності між усіма учасниками процесу.
9	Конфіденційність	Забезпечення конфіденційності інформації, що стосується фінансового стану підприємства та антикризових заходів.

Джерело: складено автором на основі літератури [18, с. 286].

Таким чином, дотримання принципів дозволить організаціям ефективно протистояти кризовим ситуаціям, мінімізувати збитки та забезпечити стабільний розвиток.

Антикризове управління є важливим елементом сучасного управлінського процесу, спрямованим на забезпечення стабільності організацій та підприємств в умовах кризових явищ. У сучасних умовах, зокрема в умовах економічних, соціальних та політичних змін, організації стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, що вимагають гнучкого, оперативного та стратегічного підходу до управління. Однак, для досягнення максимального результату,

необхідно враховувати специфічні особливості антикризового управління, які варто детально розглянути включають:

1) однією з ключових особливостей антикризового управління є превентивність, тобто передбачення кризових ситуацій та запобігання їх виникненню ще до їх прояву, включає моніторинг фінансових, економічних та соціальних показників, які можуть вказувати на можливість кризи. Важливо вчасно виявляти перші симптоми кризи і вживати необхідних заходів для їх усунення [28, с. 392];

2) антикризове управління повинно здійснюватися за допомогою системного підходу, що означає комплексне оцінювання ситуації в організації та впровадження інтегрованих стратегій для її стабілізації. Кризові процеси часто впливають на різні аспекти діяльності організацій, тому необхідно забезпечити взаємодію всіх функціональних підсистем;

3) також особливістю антикризового управління є здатність швидко реагувати на зміни ситуації. Час є критичним фактором у процесі подолання кризи, здатність оперативно приймати рішення дозволяє мінімізувати наслідки негативних факторів та забезпечити стабільність організації;

4) для ефективного подолання кризи необхідне забезпечення достатніх ресурсів — як фінансових, так і людських. Усі антикризові заходи потребують підтримки з боку керівництва та належного ресурсу для реалізації плану стабілізації;

5) важливим аспектом антикризового управління є командна робота. У складних кризових ситуаціях важливо мати ефективну команду спеціалістів, здатну швидко приймати зважені рішення та здійснювати контроль за виконанням заходів [29, с. 136];

6) кожна криза вимагає індивідуального підходу, залежно від її характеру, тривалості, масштабів та інтенсивності можуть бути обрані різні стратегії, такі як реорганізація або залучення зовнішнього фінансування;

7) кризова ситуація може бути стимулом для впровадження інноваційних рішень, які допомагають організаціям адаптуватися до нових умов та підвищити свою конкурентоспроможність, тому важливим є використання новітніх технологій;

8) не менш важливим є психологічний аспект антикризового управління, оскільки керівництво повинно вміти підтримувати моральний дух колективу та зацікавленість працівників у подоланні кризи, запобігаючи паніці і зберігаючи командний дух [33, с. 105].

У сукупності зазначенні вище особливості формують ефективну стратегію антикризового управління, що дозволяє організації не лише подолати кризу, але й забезпечити її подальший розвиток у змінюваному середовищі.

Отже, сутність та особливості антикризового управління полягають у комплексному підході до виявлення та нейтралізації кризових явищ, що можуть загрожувати стабільності організацій. Важливими аспектами є превентивність, оперативність, системний підхід, а також здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов. Особливості антикризового управління включають гнучкість у виборі стратегії, активне залучення ресурсів та психологічну підтримку персоналу. Успішне антикризове управління не лише дозволяє подолати кризові ситуації, але й створює умови для подальшого розвитку організації в умовах нестабільності.

1.2. Цілі та завдання антикризового управління в регіонах

Антикризове управління організацій в регіонах спрямоване на забезпечення стабільності економічного середовища та збереження життєздатності організацій під впливом кризових явищ. Антикризове управління організацій в регіонах включають розробку ефективних стратегій стабілізації, реструктуризації та модернізації, впровадження заходів, які дозволяють

мінімізувати фінансові та соціальні втрати, а також забезпечити сталий розвиток підприємств, сприяючи розвитку регіону в цілому.

Метою антикризового управління в регіонах є забезпечення стабільності економічної та соціальної ситуації в умовах кризових явищ, сприяння збереженню життєздатності підприємств та організацій, а також зниження негативних наслідків для економіки та населення регіону, що досягається через своєчасне виявлення та аналіз кризових факторів, розробку та впровадження ефективних заходів з реструктуризації, стабілізації і модернізації підприємств, а також підтримку регіонального економічного розвитку з урахуванням специфіки і потреб місцевого ринку [34, с. 8].

Сучасне антикризове управління має особливість не лише стабілізувати ситуацію під час кризи, а й забезпечити підприємству поштовх для подальшого розвитку. Основними завданнями системи антикризового управління подано на рис. 1.1.

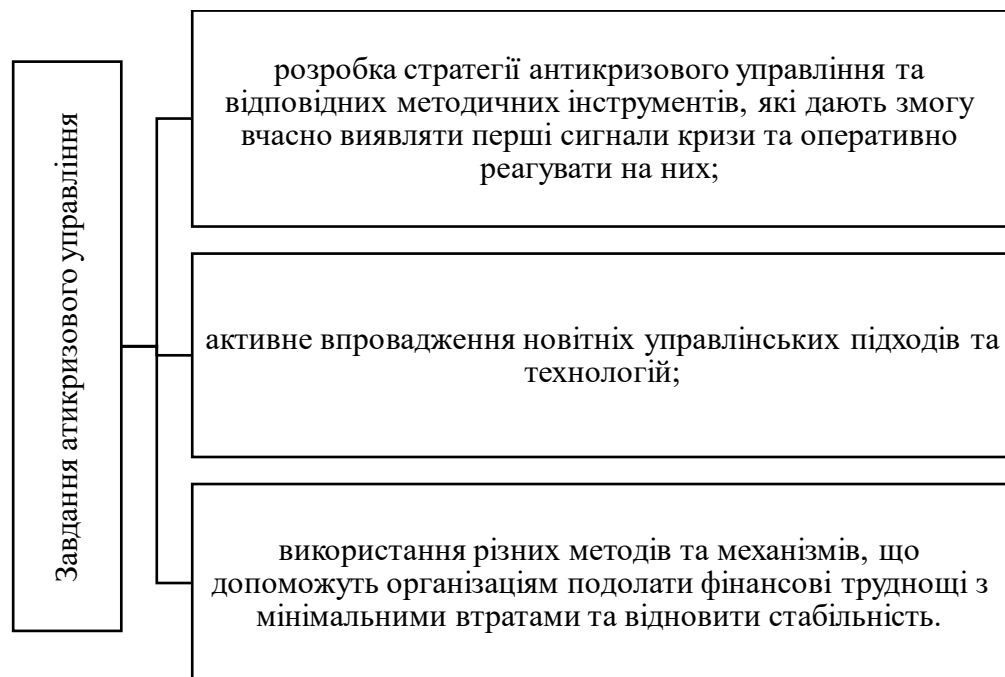


Рис. 1.1 Основними завданнями системи антикризового управління

Джерело: складено на основі літератури [31, с. 98].

Таким чином, основними завданнями системи антикризового управління є своєчасне виявлення кризових явищ, аналіз причин їх виникнення та розробка

ефективних заходів для їх нейтралізації, що включає в себе оптимізацію ресурсів та забезпечення стійкості економічної діяльності в умовах криз.

Антикризове управління в регіонах - це комплекс заходів, спрямованих на запобігання, зменшення наслідків та швидке подолання кризових ситуацій, які можуть виникнути в регіоні. Основні цілі антикризового управління систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Цілі антикризового управління в регіонах

№	Цілі антикризового управління	Характеристика
1	Прогнозування ймовірності виникнення кризи в регіоні	Систематичний аналіз економічних, соціальних та політичних факторів, які можуть призвести до кризи, з метою своєчасного вжиття превентивних заходів.
2	Систематичний моніторинг економічного стану певної території чи регіону	Постійний контроль за основними економічними показниками регіону для виявлення перших ознак кризи.
3	Розробка нормативно-правової бази та методичного інструментарію	Створення чіткого правового поля та процедур для ефективного реагування на кризові ситуації.
4	Розробка інноваційних методів подолання фінансових проблем з найменшими втратами	Пошук нових підходів та інструментів для вирішення фінансових проблем, що виникають під час кризи.
5	Управління процесом виходу регіону з кризи	Розробка та реалізація стратегії виходу з кризи, включаючи визначення пріоритетних напрямів розвитку.
6	Відновлення фінансово-економічної стійкості території	Відновлення економічного потенціалу регіону після кризи, створення умов для сталого розвитку.
7	Ліквідація завданих збитків	Мінімізація негативних наслідків кризи для населення та економіки регіону.
8	Проведення постійного контролю в після кризовий період	Моніторинг ситуації в регіоні після подолання кризи для запобігання повторному виникненню подібних ситуацій.

Джерело: складено на основі літератури [41, с. 153].

Таким чином, основними цілями антикризового управління в регіонах є запобігання кризам через створення системи раннього попередження та вжиття профілактичних заходів. Важливим завданням є зменшення негативних наслідків криз, зокрема мінімізація економічних, соціальних та екологічних збитків. Крім того, необхідно забезпечити швидке відновлення економічної активності та соціальної стабільності в регіоні, що сприятиме його швидкому

виходу з кризи. Для цього важливо розробити довгострокові стратегії розвитку, які підвищують стійкість регіону до майбутніх кризових ситуацій. Тому антикризове управління в регіонах є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та підвищення стійкості регіонів до різноманітних потрясінь. Систематичний підхід до управління кризовими ситуаціями дозволяє мінімізувати їхні негативні наслідки та створювати умови для подальшого розвитку регіону.

Розглянуті вище цілі та завдання повинні бути адаптовані для кожного регіону з урахуванням його особливостей та специфіки. Важливо зазначити, що цілі та завдання тісно пов'язані з розвитком або стагнацією різних систем регіону: економічної, соціальної, екологічної, культурної тощо. Якщо регіон своєчасно вийде з кризи, це сприятиме подальшому розвитку і санації всіх його систем. Однак при несвоєчасному реагуванні органів самоврядування на кризові явища може наступити стагнація, а в кінцевому підсумку — повне руйнування системи, тому на рис. 1.2, представлено поетапну схему реалізації антикризового управління в органах публічної влади в регіонах.

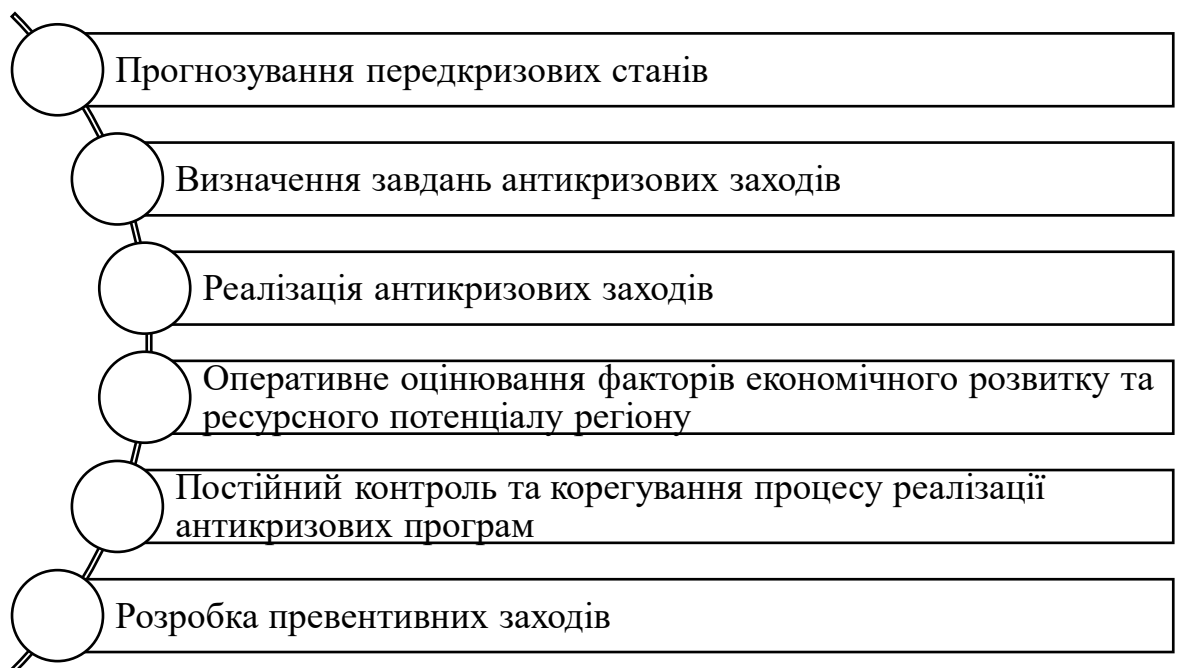


Рис. 1.2 Поетапна схема реалізації антикризового управління в регіонах

Джерело: складено на основі літератури [40, с. 161].

Прогнозування передкризових станів передбачає детальний аналіз потенційних кризових ситуацій у регіоні, визначення їх ймовірності виникнення та можливих наслідків. Для цього необхідно проводити регулярний моніторинг економічних, соціальних та політичних процесів у регіоні. Визначення завдань антикризових заходів на цьому етапі формуються цілі антикризових заходів, які враховують особливості регіону, його фінансові, соціальні та політичні можливості. Важливо визначити, які заходи необхідно вжити для локалізації кризи та мінімізації її наслідків. Реалізація антикризових заходів передбачає розробку та впровадження конкретних заходів, спрямованих на подолання кризи, при цьому необхідно чітко визначити відповідальних осіб за виконання кожного заходу. Постійний моніторинг економічних показників регіону дозволяє оперативно виявляти зміни і корегувати антикризові заходи. Постійний контроль та корегування процесу реалізації антикризових програм передбачає регулярну оцінку ефективності вжитих заходів та коректування плану дій у разі необхідності. Для запобігання виникненню нових криз необхідно розробляти і впроваджувати профілактичні заходи, які дозволять знизити ризики виникнення кризових ситуацій в майбутньому [38, с. 69].

Отже, цілі та завдання антикризового управління в регіонах спрямовані на своєчасне виявлення та нейтралізацію кризових ситуацій, мінімізацію їх негативних наслідків, а також на забезпечення стабільного та сталого розвитку території. Основними завданнями є запобігання виникненню криз, зменшення економічних та соціальних втрат, прискорене відновлення після кризових явищ та підвищення стійкості регіону до майбутніх загроз через розробку довгострокових стратегій розвитку. Вирішення вказаних завдань забезпечує ефективне функціонування територіальних громад, створення умов для їх розвитку та збереження соціальної та економічної стабільності.

1.3. Нормативно-правове регулювання та інструменти антикризового управління на місцевому рівні

Нормативно-правове регулювання та інструменти антикризового управління на місцевому рівні відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективного функціонування територіальних громад. Вони охоплюють сукупність законодавчих актів, постанов, інструкцій та методичних рекомендацій, які визначають механізми реагування на кризові ситуації, забезпечують своєчасну мобілізацію ресурсів та розподіл відповідальності серед органів місцевого самоврядування. Інструменти антикризового управління включають як превентивні заходи для запобігання кризам, так і оперативні дії для їх подолання, що дозволяють швидко адаптуватися до змінних умов та зберегти соціальну та економічну стабільність на місцях [36, с. 61].

Нормативно-правова база, що регулює антикризове управління на місцевому рівні, формується на різних рівнях: міжнародному, національному та регіональному, основними документами є:

Конституція України [12] закріплює основні принципи функціонування органів влади на всіх рівнях, в тому числі й на місцевому. Визначає права та обов'язки органів місцевого самоврядування, їх взаємодію з державними органами в разі виникнення кризових ситуацій. Гарантує місцевому самоврядуванню право на управління місцевими справами, організацію заходів з попередження та подолання криз.

Господарський кодекс України [5] регулює господарську діяльність органів місцевого самоврядування, державних підприємств і інших суб'єктів господарювання, що працюють у межах території місцевих громад. ГКУ встановлює механізми, за допомогою яких місцеві органи можуть здійснювати антикризові заходи, такі як реорганізація або санація підприємств, банкрутство або реструктуризація боргів. Особливо важливими є положення, що стосуються припинення або зміни договорів, відновлення платоспроможності та забезпечення стабільності фінансових потоків на рівні місцевих організацій, що дає можливість органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на

зміни в економічній ситуації та проводити необхідні заходи для мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Антикризове управління на місцевому рівні в Україні регулюється Податковим кодексом [20], який встановлює правові засади функціонування податкової системи, що є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності громад. Зокрема, статті 8, 10 і 12 Кодексу визначають порядок формування місцевих податків та зборів, надаючи сільським, селищним та міським радам право самостійно запроваджувати та регулювати податкову політику, що також дозволяє органам місцевого самоврядування адаптувати податкове навантаження до потреб та особливостей територій, що є важливим в умовах економічних криз. Завдяки нормам Податкового кодексу місцева влада може швидко реагувати на виклики, оптимізуючи джерела доходів, стимулюючи розвиток бізнесу та забезпечуючи виконання соціально-економічних програм.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» [21] визначає основи для регулювання антикризового управління на місцевому рівні, орієнтуючи органи місцевого самоврядування та державні організації на ефективне вирішення проблем, що виникають під час кризових явищ. Закон акцентує увагу на необхідності створення механізмів для попередження кризових ситуацій, а також на впровадженні антикризових заходів, що сприяють відновленню економічної та соціальної стабільності в регіонах. Він визначає ролі органів місцевого самоврядування в процесах моніторингу та аналізу стану розвитку регіонів, даючи їм інструменти для своєчасного виявлення проблем та застосування антикризових стратегій на локальному рівні.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [22] регулює антикризове управління на місцевому рівні, визначаючи основні принципи та механізми для ефективного реагування на кризові ситуації в територіальних громадах. Зокрема, закон надає місцевим органам влади повноваження щодо організації та координації антикризових заходів, забезпечення стабільності економічного та соціального розвитку регіону. Він встановлює обов'язки органів

місцевого самоврядування з управління ресурсами, нагляду за фінансовими установами та підприємствами, а також проведення заходів з попередження та подолання криз, зокрема через створення резервних фондів та розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій.

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [27] регулює антикризове управління державних організацій на місцевому рівні через визначення правового статусу органів державної влади та їх відповідальності за забезпечення стабільності в регіонах. Він окреслює механізми реагування на кризові ситуації, зокрема через функціонування органів державного управління, їх взаємодію з місцевими органами влади та впровадження антикризових заходів. Закон визначає основні принципи управління в умовах криз, включаючи координацію дій, оперативне реагування, мобілізацію ресурсів та забезпечення соціальної та економічної стабільності на місцевому рівні. Завдяки цьому законодавству органи місцевого управління отримують правову основу для планування та реалізації антикризових стратегій у межах своєї компетенції.

Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» [23] регулює антикризове управління державних організацій на місцевому рівні, встановлюючи особливий порядок дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій. У разі введення надзвичайного стану, місцеві органи влади отримують розширені повноваження для мобілізації ресурсів, управління територіями, забезпечення правопорядку та стабільності. Закон передбачає створення оперативних штабів для координації антикризових заходів, зокрема для ліквідації наслідків катастроф, підтримки функціонування життєво-важливих об'єктів та забезпечення соціального захисту населення. Крім того, закон визначає процедури запровадження тимчасових обмежень, перерозподілу ресурсів та залучення сил та засобів для нейтралізації кризових загроз на місцевому рівні, що є важливими аспектами антикризового управління.

Підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України [17], накази міністерств та відомств, відіграють важливу роль

у деталізації та конкретизації окремих аспектів антикризового управління на місцевому рівні. Вони регулюють практичні питання, пов'язані з організацією антикризових заходів, такими як визначення механізмів мобілізації ресурсів, управління територіями під час кризових ситуацій, створення та функціонування органів, відповідальних за надання допомоги постраждалим регіонам. Наприклад, окремі постанови КМУ можуть встановлювати порядок виконання планів надзвичайних ситуацій, визначати критерії для виявлення пріоритетних об'єктів для відновлення та забезпечувати ефективну координацію між органами влади на різних рівнях. Крім того, накази міністерств та відомств часто містять конкретні рекомендації та інструкції для місцевих органів влади щодо проведення антикризових заходів у рамках державної політики.

Антикризове управління на місцевому рівні є важливою складовою державної політики, яка сприяє збереженню стабільності в регіонах та забезпеченню швидкого реагування на кризові явища. Для досягнення цих цілей важливо не лише розробити нормативно-правову базу, а й впроваджувати практичні інструменти, здатні адаптуватися до конкретних умов кожного регіону (рис.1.3).

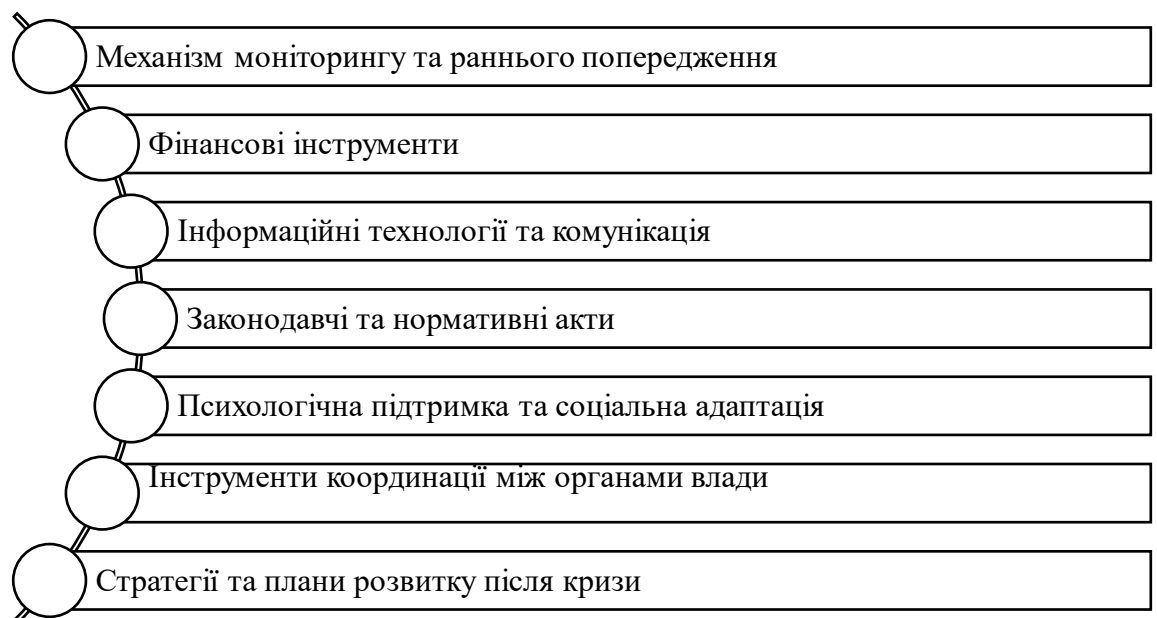


Рис. 1.3 Інструменти антикризового управління на місцевому рівні

Джерело: складено автором на основі літератури [37, с. 76].

Відповідно до рис. 1.3 механізми моніторингу та раннього попередження - це система постійного спостереження за соціально-економічним станом регіону, яка дозволяє на ранніх етапах виявити можливі ознаки кризи. Моніторинг включає аналіз економічних, соціальних, екологічних та політичних показників, що дає змогу прогнозувати виникнення кризових ситуацій.

Фінансові інструменти включають використання бюджетних резервів, залучення державних та місцевих фондів для подолання кризових ситуацій. Одним із важливих інструментів є створення антикризових фондів на місцевому рівні, які можуть бути використані для ліквідації наслідків кризових явищ. Інформаційні технології та комунікація включають створення ефективної інформаційної системи для збору та обробки даних про кризові процеси на місцевому рівні, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ситуації, а також забезпечує прозорість процесів для громадян та зацікавлених сторін. Підзаконні акти, такі як постанови місцевих органів влади, директиви та інструкції, регулюють конкретні дії на місцевому рівні. Вони детально описують порядок впровадження антикризових заходів, розподіл ресурсів та відповідальність органів влади за їх виконання.

Психологічні програми та соціальні інструменти для підтримки громадян у кризових ситуаціях дозволяють зменшити соціальну напругу, стабілізувати ситуацію в регіоні та забезпечити належну допомогу найбільш вразливим категоріям населення. Створення оперативних штабів, координаційних центрів та міжвідомчих комісій дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між органами місцевої влади, правоохоронними органами, бізнесом та громадськістю під час реалізації антикризових заходів. Розробка довгострокових стратегій відновлення та розвитку, які включають економічні, соціальні та екологічні аспекти, сприяє швидкому виходу з кризи та мінімізує можливі негативні наслідки для регіону [39, с. 658].

Отже, нормативно-правове регулювання та інструменти антикризового управління на місцевому рівні є критично важливими для забезпечення

ефективного реагування на кризові ситуації та забезпечення стабільності регіонів. Чітко визначені правові рамки та механізми, включаючи законодавчі акти, фінансові інструменти, системи моніторингу, а також інструменти координації між органами влади, дозволяють своєчасно виявляти загрози, мінімізувати негативні наслідки та сприяти швидкому відновленню. Врахування місцевих особливостей та застосування комплексного підходу є запорукою успішного антикризового управління в кожному конкретному регіоні.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ІРПІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Правовий статус та функції Ірпінської міської ради

Ірпінська міська рада є органом місцевого самоврядування, що володіє повноваженнями представляти інтереси об'єднаної територіальної громади, приймати рішення від її імені та виконувати функції місцевого самоврядування відповідно до Конституції України [12], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [22], Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» [26], Європейської хартії місцевого самоврядування [7], а також інших законодавчих актів. Ірпінська міська рада має власну назву, печатку, рахунок в банку, герб, прапор та інші атрибути юридичної особи (Додаток А). Загальна інформація Ірпінської міської ради подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про Ірпінську міську раду

Показник	Інформація
Повна назва	Ірпінська міська рада
Дата заснування	16.04.1998
Код ЄДРПОУ	33800777
Організаційно-правова форма	Орган місцевого самоврядування
Місцезнаходження юридичної особи	08200, Україна, Київська обл., місто Ірпінь, вулиця Шевченка, будинок, 2 ^а
Основний вид діяльності згідно КВЕД	84.11 Державне управління загального характеру
Керівник	Маркушин Олександр Григорович

Джерело: складено автором на основі даних Opendatabot [15].

Ірпінська міська рада має загальну чисельність 95 599 осіб. З них міське населення складає 65 167 осіб, а сільське — 7 995. Окрім того, в громаді перебуває 22 437 внутрішньо переміщених осіб. Центром громади є місто Ірпінь, адміністративно-територіальні одиниці громади включають місто Ірпінь, села Діброва, Забуччя, Козинці та Михайлівка-Рубежівка [2].

Корпоративна структура Ірпінської міської ради включає в себе володіння корпоративними правами 66 компаній, що забезпечує різноманітні фінансові, економічні та адміністративні можливості для розвитку місцевої інфраструктури, бізнесу та реалізації соціальних програм (додаток Б). Керування корпоративними правами здійснюється відповідно до встановлених норм та процедур, що дозволяє спрямовувати ресурси на підтримку місцевого економічного розвитку та покращення якості життя мешканців громади. Структура Ірпінської міської ради відображає різноманітні напрямки діяльності міської ради, такі як управління комунальними підприємствами, надання соціальних послуг, розвиток інфраструктури тощо [15].

Відповідно до Статуту Ірпінської міської ради, затвердженого рішенням Ірпінської міської ради від 30.12.2014 року №4581-64-VI та з урахуванням змін від 30.03.2016 року [30], визначено основні функції місцевого самоврядування. Ірпінська міська рада виконує широкий спектр функцій, які можна класифікувати за основними напрямками діяльності органів місцевого самоврядування. Її функції спрямовані на забезпечення життєдіяльності територіальної громади та розвиток місцевої інфраструктури (рис.2.1).

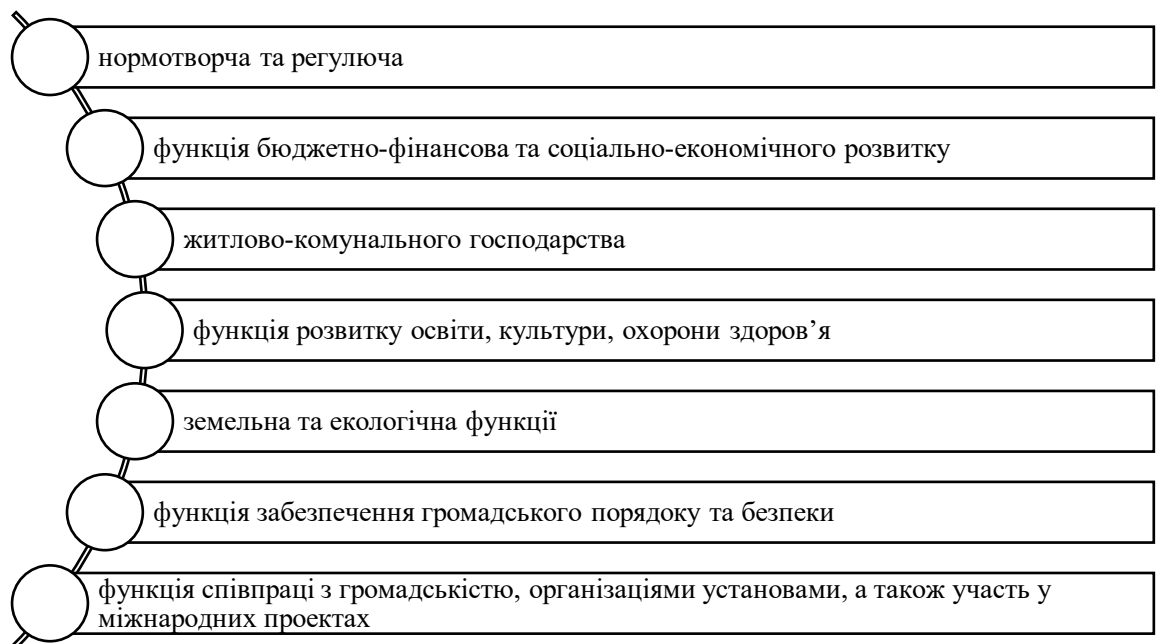


Рис. 2.1 Функції Ірпінської міської ради

Джерело: складено автором на основі даних Ірпінської міської ради [16].

Відповідно до рис. 2.1 однією з ключових функцій Ірпінської міської ради є нормотворча діяльність. Вона включає прийняття нормативно-правових актів, затвердження місцевих програм, правил благоустрою, а також положень про діяльність комунальних підприємств. Важливим аспектом є розробка та внесення змін до Статуту Ірпінської міської ради [30], що є основним документом, який регулює місцеве самоврядування. Крім того, Ірпінська міська рада приймає рішення щодо встановлення місцевих податків та зборів, забезпечуючи стабільне фінансування громади. Не менш важливим напрямом є врегулювання кризових ситуацій, Ірпінська міська рада розробляє антикризові стратегії, організовує заходи із запобігання кризам та ліквідації їх наслідків. Особлива увага приділяється підтримці внутрішньо переміщених осіб, які проживають у громаді.

Наступною важливою функцією є бюджетно-фінансова діяльність. Ірпінська міська рада відповідає за затвердження місцевого бюджету, контроль за його виконанням та внесення змін до нього. Орган також займається розподілом міжбюджетних трансфертів та ефективним управлінням комунальним майном, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість громади та спрямувати ресурси на першочергові потреби [30].

Ірпінська міська рада активно працює над забезпеченням соціально-економічного розвитку громади. Вона розробляє та реалізує програми, спрямовані на стимулювання малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Важливим завданням є розвиток місцевої інфраструктури, включаючи житлово-комунальне господарство, транспортну мережу, дороги та засоби зв'язку [30].

Ірпінська міська рада має функції у сфері житлово-комунального господарства, а саме займається організацією роботи комунальних підприємств та контролем за їх діяльністю. Одним із пріоритетів є благоустрій території громади, а також організація збору та утилізації відходів. Для забезпечення

сталого функціонування громади здійснюється контроль за системами водопостачання, водовідведення, теплопостачання та енергозабезпечення.

Ірпінська міська рада має функції в освітній, культурній та медичній сферах. Ірпінська міська рада підтримує роботу закладів освіти, культури та охорони здоров'я. Вона організовує проведення місцевих заходів, свят та культурних подій. Важливою функцією є забезпечення доступу до освітніх та медичних послуг для всіх мешканців громади.

Серед пріоритетів Ірпінської міської ради також є земельні та екологічні питання, вона займається розпорядженням землями комунальної власності, контролює дотримання екологічного законодавства та реалізує програми з охорони навколишнього середовища. Особливу увагу приділяють озелененню міста та рекультивації територій.

Ірпінська міська рада відповідає за громадський порядок та безпеку, через співпраці з правоохоронними органами вона забезпечує громадський порядок, організовує роботу муніципальної варти та реагує на надзвичайні ситуації, також проводяться заходи з цивільного захисту населення.

Функції Ірпінської міської ради включають також співпрацю з громадськістю, оскільки залучає мешканців до обговорення важливих питань, проводить громадські слухання та консультації. Вона сприяє діяльності громадських організацій та ініціативних груп, підтримуючи активну участь громадян у місцевому самоврядуванні [30].

Також важливою функцією Ірпінської міської ради є міжнародна та міжмуніципальна співпраця. Рада бере участь у міжнародних проектах, програмах партнерства та розвиває співробітництво з іншими громадами України та за кордоном, що сприяє обміну досвідом та залученню додаткових ресурсів [30].

Таким чином, функції Ірпінської міської ради охоплюють усі ключові аспекти життєдіяльності громади, її діяльність спрямована на забезпечення

сталого розвитку, покращення якості життя мешканців та ефективне управління місцевими ресурсами.

Отже, правовий статус та функції Ірпінської міської ради визначають її як ключовий орган місцевого самоврядування, відповідальний за розвиток територіальної громади та забезпечення її життєдіяльності. Рада здійснює нормативно-правову, бюджетно-фінансову, соціально-економічну, житлово-комунальну та інші функції, спрямовані на задоволення потреб мешканців. Вона виконує важливу роль у вирішенні питань управління комунальною власністю, забезпечення громадського порядку, охорони навколишнього середовища, підтримки освіти, культури та медицини. Комплексний підхід до виконання своїх функцій забезпечує сталий розвиток громади, створюючи комфортні умови для життя та залучення інвестицій у розвиток міста.

2.2. Аналіз антикризового управління Ірпінської міської ради

Аналіз антикризового управління Ірпінської міської ради є важливим аспектом оцінки її спроможності ефективно реагувати на виклики та надзвичайні ситуації, які впливають на громаду. Здатність ради оперативно ухвалювати стратегічні рішення, забезпечувати стабільність життєдіяльності громади та реалізовувати заходи з подолання кризових явищ відображає рівень її управлінської ефективності.

Оцінка ефективності ієрархії управління, делегування повноважень та координації між різними підрозділами є ключовим аспектом для аналізу антикризового управління Ірпінської міської ради. У періоди кризових ситуацій, коли швидкість прийняття рішень та злагоджена взаємодія між органами влади стають критичними для забезпечення стабільності міської ради, важливою є наявність чіткої структури управління, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни. Ефективне делегування повноважень та належна координація між підрозділами ради забезпечують не лише оптимізацію ресурсів, але й

максимальну ефективність у виконанні антикризових заходів, що дозволяє знизити негативні наслідки для населення та економіки міста (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура Ірпінської міської ради

Джерело: складено автором на основі даних Ірпінської міської ради [16].

Відповідно до рис. 2.2 антикризове управління Ірпінської міської ради значною мірою залежить від ієрархічної структури управління, яка визначає процеси прийняття рішень та розподіл відповідальності між органами та підрозділами. У кризових умовах вирішальне значення має швидкість ухвалення рішень, що вимагає узгодженості між усіма рівнями управління. Міський голова та його заступники є центральними фігурами в процесі координації, тоді як виконавчі органи, такі як управління інфраструктурного розвитку або фінансове управління, відіграють ключову роль у реалізації рішень. Разом з тим, багаторівнева структура може уповільнювати процес прийняття рішень через надмірну бюрократизацію, що є ризиком у кризових ситуаціях [13].

Різні органи Ірпінської міської ради виконують відповідні функції, спрямовані на мінімізацію наслідків кризи. Наприклад, управління праці та соціального захисту забезпечує підтримку вразливих категорій населення, тоді як юридичний відділ забезпечує дотримання правових норм у прийнятих рішеннях. Водночас ефективність антикризового управління залежить від належної координації між підрозділами. Наявність чітких процедур взаємодії дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечує оперативну передачу інформації, що є необхідним для ефективної реалізації заходів реагування. Однак у практичній діяльності можливі проблеми із синхронізацією дій між підрозділами, що може знижувати загальну результативність [13].

Однією з ключових особливостей антикризового управління є делегування повноважень, яке дозволяє швидко розподіляти ресурси та відповідальність. У структурі Ірпінської міської ради це завдання покладається на заступників міського голови та керівників виконавчих органів. Однак ефективність цього процесу залежить від рівня підготовки керівників та наявності антикризових планів, розроблених до настання кризової ситуації. Роль фінансового управління в таких умовах полягає в оптимізації витрат та забезпеченні фінансування

невідкладних заходів. Загалом, для підвищення ефективності антикризового управління необхідно вдосконалити механізми швидкого ухвалення рішень, зокрема через спрощення процедур та використання цифрових технологій для координації між підрозділами [16].

Антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стабільності та ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах непередбачуваних викликів. Програма антикризового управління Ірпінської міської ради спрямована на мінімізацію наслідків кризових ситуацій, зокрема соціально-економічних, інфраструктурних та екологічних. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку життєдіяльності громади, оптимізацію ресурсів та забезпечення ефективної координації між структурними підрозділами.

У лютому 2022 року повномасштабне російське вторгнення на територію України стало значним викликом для антикризового управління місцевих громад, зокрема Ірпінської міської ради. Зруйнована інфраструктура, загроза безпеці населення та економічний спад потребували невідкладних рішень у кризових умовах. Ірпінська міська рада, як і багато інших громад, змушена була адаптувати свої управлінські процеси для забезпечення обороноздатності, гуманітарної допомоги та відновлення критичних об'єктів [16].

24 лютого 2022 року повномасштабне вторгнення російських військ на територію України стало початком надзвичайного виклику для антикризового управління в Ірпінській громаді. Бої за місто, які тривали 23 дні, стали символом мужності, адже громада вистояла та зупинила ворога на шляху до Києва. Період вторгнення став критичним випробуванням для Ірпінської місцевої влади, що стикнулася з руйнуваннями інфраструктури, людськими втратами та необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації. Масштабні руйнування в Ірпені вимагали оперативних рішень у межах антикризового управління. Пошкодження понад 3 тисяч будівель, серед яких приватні й багатоквартирні будинки, заклади освіти, культурні об'єкти та адміністративні споруди, створили

гостру потребу в мобілізації ресурсів для відновлення громади. Ірпінська міська рада швидко адаптувала свої управлінські процеси, забезпечуючи координацію гуманітарної допомоги, евакуацію мешканців та організацію оборонних заходів. Указ Президента України від 24 березня 2022 року, яким Ірпінь отримав почесну відзнаку «Місто-герой України» [24], підкреслив героїзм громади, але також акцентував увагу на необхідності швидкого відновлення.

Після звільнення Ірпеня від окупантів 28 березня 2022 року перед міською радою постали нові виклики, пов'язані з відбудовою. Пріоритетними завданнями стали оцінка руйнувань, залучення міжнародної допомоги, розробка програм відновлення та реінтеграція переселенців. У межах антикризового управління було створено план комплексного відновлення території, що включає відбудову житлового фонду, об'єктів інфраструктури та закладів соціальної сфери. Особливу увагу приділили створенню прозорих механізмів моніторингу використання коштів, що сприяло залученню довіри донорів та партнерів. Антикризове управління в Ірпінській громаді стало прикладом ефективної мобілізації місцевих та міжнародних ресурсів для подолання наслідків війни. Злагоджена робота органів місцевого самоврядування, підтримка міжнародних партнерів та самовідданість мешканців дозволили розпочати процес відновлення. Однак цей досвід також продемонстрував важливість впровадження системних змін, спрямованих на посилення стійкості громад, підвищення готовності до надзвичайних ситуацій та формування ефективних механізмів управління в умовах кризи [16].

Програма антикризового управління Ірпінської міської ради включає не лише заходи з фізичного відновлення, а й соціально-економічну стабілізацію. Зокрема, розширення повноважень у сфері збору місцевих податків, таких як плата за землю чи податок на нерухомість, створює додаткові фінансові ресурси для відновлення. Водночас Ірпінська міська рада активно співпрацює з міжнародними організаціями та урядом України, залучаючи гранти та гуманітарну допомогу для реалізації масштабних проєктів. Антикризове

управління передбачає не лише реагування на наслідки війни, а й розробку довгострокових стратегій для забезпечення сталого розвитку громади.

Антикризове управління Ірпінської міської ради також базується на впровадженні комплексних програм, спрямованих на відновлення громади, забезпечення соціально-економічного розвитку та підвищення прозорості управління. До ключових ініціатив належать розробка Програми комплексного відновлення території, соціально-економічного та культурного розвитку, а також заходи із запобігання корупції та очищення влади.

1) Антикризова програма Ірпінської міської ради комплексного відновлення території Ірпінської міської територіальної громади «Про розробку Програми комплексного відновлення території Ірпінської міської територіальної громади Бучанського району Київської області» [25] спрямована на оперативне відновлення інфраструктури та житлових фондів після негативних наслідків кризових ситуацій. Вона включає заходи щодо ремонту та реконструкції доріг, відновлення енергетичної та водопостачальної інфраструктури, а також розвиток системи безпеки та соціальних об'єктів. Програма передбачає залучення як державного, так і місцевого фінансування, а також партнерства з міжнародними організаціями.

2) Антикризова програма «Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської МТГ» [10] фокусується на стимулюванні економічного зростання та підвищенні якості життя мешканців громади. Вона включає заходи, спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць, а також забезпечення доступу до якісної освіти та медичних послуг. Зокрема, передбачено розвиток культурних та спортивних ініціатив для поліпшення соціального середовища, а також реалізація проектів, спрямованих на сталий розвиток сільських територій та підвищення екологічної свідомості.

3) Антикризова програма «Запобігання корупції» [8] є одним із пріоритетів антикризового управління, Ірпінська міська рада активно працює над

створенням прозорості та підзвітної системи управління. В рамках цього напрямку реалізується програма антикорупційних заходів, яка включає встановлення чітких процедур для запобігання зловживанням, розробку стандартів етики для державних службовців, а також активну боротьбу з хабарництвом через впровадження технологій електронного урядування та інформування громадян про можливі корупційні ризики.

4) Антикризова програма «Очищення влади» [9] є невід'ємною частиною антикризового управління в Ірпінській громаді. Програма очищення влади спрямована на забезпечення політичної та управлінської стабільності через здійснення реформи кадрової політики та впровадження системи перевірок та оцінки діяльності посадових осіб. Вона передбачає створення умов для належного підбору кадрів, запобігання політичним маніпуляціям та забезпечення більшої відкритості органів місцевого самоврядування для громадян. У рамках очищення влади здійснюється також посилене вивчення минулої діяльності представників влади з метою недопущення повторення корупційних дій.

5) Антикризова програма «Стратегія мобільності та розвитку транспортної інфраструктури Ірпінської громади» [11] є частиною загальної антикризової стратегії Ірпінської міської ради, орієнтованої на подолання негативних наслідків кризових ситуацій та забезпечення стабільного розвитку міської транспортної інфраструктури. Програма включає в себе вдосконалення транспортної мережі, розширення доступу до громадського транспорту та створення умов для безпечного пересування мешканців. Вона передбачає модернізацію існуючих шляхів, будівництво нових об'єктів інфраструктури, а також інтеграцію сучасних технологій для підвищення ефективності та зручності транспортних послуг. Програма також враховує сталий розвиток, екологічні аспекти та підвищення транспортної доступності для всіх категорій населення, що є важливим кроком у зміцненні стійкості громади до економічних і соціальних викликів.

Для аналізу антикризового управління Ірпінської міської ради проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які виникають в процесі реалізації антикризових програм в умовах постійних викликів (табл. 2.2). Оскільки громада Ірпеня, як і більшість територіальних одиниць, стикається з численними проблемами, включаючи інфраструктурні руйнування, соціально-економічні труднощі та політичні виклики, проведення такого аналізу є важливим для визначення ефективності існуючих стратегій та формування планів щодо подолання кризових ситуацій.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз антикризового управління Ірпінської міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Ірпінська міська рада має чітко визначену структуру управління, що дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації; • Можливість залучення міжнародних організацій та донорів для фінансування відновлення та підтримки інфраструктури; • Гнучкість у використанні доступних ресурсів для забезпечення базових потреб населення, таких як постачання води, електроенергії та медикаментів; • Високий рівень волонтерської активності та готовність місцевих мешканців допомагати у відновленні інфраструктури; 	<ul style="list-style-type: none"> • Війна спричинила значні пошкодження інфраструктури, зокрема доріг, мостів, житлових та соціальних об'єктів, що ускладнює оперативне управління; • Недостатність фінансування для проведення повномасштабної реконструкції та відновлення інфраструктури; • Існують проблеми у взаємодії між місцевою, обласною та центральною владою, що знижує ефективність управлінських рішень; • Наявність лише часткових планів для оперативного реагування на умови війни без довгострокових стратегій розвитку;
Можливості	Загрози

<ul style="list-style-type: none"> • Можливість залучення зовнішнього фінансування та технологій для відновлення інфраструктури та надання допомоги постраждалим; • Впровадження цифрових рішень для забезпечення більш ефективного управління міськими ресурсами та послугами, що підвищить стійкість у кризових умовах; • Поступове відновлення підприємств та розвитку локальної економіки за рахунок сприяння малого та середнього бізнесу, а також створення нових робочих місць; • Посилення співпраці з сусідніми громадами для спільного подолання наслідків війни та обміну ресурсами та досвідом; 	<ul style="list-style-type: none"> • Невизначеність щодо завершення війни зберігає постійну загрозу для безпеки та стабільності міста; • Велика кількість переселенців та зміни в демографічній ситуації можуть збільшити навантаження на соціальні та медичні служби, а також потреби в житлі; • Невизначеність щодо безпеки та економічної стабільності може призвести до зниження інвестицій в місто та його інфраструктуру; • Загострення соціальних проблем через безробіття, бідність, відсутність доступу до основних послуг може призвести до соціальних протестів або напруженості.
---	--

Джерело: складено автором на основі даних Ірпінської міської ради [16].

Загалом, SWOT-аналіз демонструє, що Ірпінська міська рада має певні переваги в умовах війни, але також стикається з серйозними викликами. Для ефективного антикризового управління необхідна скоординована робота на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Отже, аналіз антикризового управління Ірпінської міської ради в умовах війни показав, що міська влада володіє значним потенціалом для ефективного реагування на кризові ситуації, зокрема завдяки активній громадській підтримці та можливості залучення міжнародної допомоги. Однак, існуючі проблеми, такі як пошкодження інфраструктури, обмежені фінансові ресурси та недостатня координація між різними рівнями влади, значно ускладнюють процес відновлення. Враховуючи виклики війни в Україні, для забезпечення стійкості Ірпінської міської ради необхідно вдосконалювати планування антикризових заходів, залучати додаткові фінансові ресурси та зміцнювати співпрацю з сусідніми громадами та міжнародними партнерами.

2.3. Бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради

Бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради є важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності та ефективного

реагування на кризові ситуації, зокрема в умовах війни. Вони включають формування та розподіл бюджетних ресурсів для пріоритетних напрямків, таких як відновлення інфраструктури, соціальна підтримка постраждалих та забезпечення безпеки громадян. Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, ефективне планування та використання бюджету є ключовим для подолання наслідків кризових ситуацій та підтримки соціально-економічної стабільності в громаді. Бюджет Ірпінської міської ради формується за рахунок кількох основних джерел. Основну частину надходжень забезпечують податкові доходи, зокрема податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податки на прибутки підприємств, рентна плата та інші, які є ключовими джерелами наповнення бюджету. Також вагому частку складають місцеві податки та збори, включаючи податок на майно (земельний податок, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки), єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва, акцизний податок із роздрібного продажу підакцизних товарів. Додаткові доходи формуються за рахунок надходжень від орендної плати за користування комунальним майном, адміністративних зборів, штрафів, а також доходів від власної діяльності міської ради. Значну роль відіграють також міжбюджетні трансферти, зокрема субвенції та дотації з державного бюджету, які спрямовуються на фінансування соціальних програм, розвиток інфраструктури та виконання делегованих державою повноважень. Крім того, важливу роль у бюджетному управлінні відіграє залучення зовнішнього фінансування та співпраця з міжнародними партнерами для забезпечення комплексного відновлення міської інфраструктури [16].

Для Ірпінської міської ради бюджет є основним фінансовим ресурсом, який використовується для фінансування різних програм та проектів, спрямованих на розвиток міста та забезпечення його стабільності. Бюджет Ірпінської міської ради дозволяє мобілізувати фінансові ресурси для реалізації антикризових заходів, таких як підтримка бізнесу, створення нових робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури (рис. 2.3). У кризовій ситуації

бюджетні кошти Ірпінської міської ради можуть бути перерозподілені на пріоритетні напрямки, такі як охорона здоров'я, соціальний захист населення, підтримка критичної інфраструктури. За допомогою бюджетних інструментів можна стимулювати економічну активність, надаючи пільги та субсидії підприємствам, підтримуючи інвестиційні проекти. Бюджет дозволяє забезпечити соціальний захист населення, особливо вразливих категорій.

Бюджетні інструменти антикризового управління Ірпінської міської ради спрямовані на забезпечення фінансової стійкості громади та оперативне реагування на кризові ситуації, до таких інструментів належать:

- оптимізація видатків бюджету через проведення аналізу витрат з метою скорочення неефективних чи менш пріоритетних видатків, перенаправлення ресурсів на фінансування критично важливих сфер, таких як медицина, освіта, соціальний захист та інфраструктура;
- формування резервного фонду бюджету через акумулювання коштів для оперативного реагування на надзвичайні ситуації та кризові явища, такі як ліквідація наслідків стихійних лих чи фінансова підтримка критичних проєктів;
- реалізація програм економічного стимулювання через спрямування бюджетних коштів на підтримку місцевого бізнесу, інвестицій в інфраструктуру, розвиток соціальних та економічних проєктів, які сприяють відновленню економічної активності [16];
- міжбюджетні трансферти – залучення субвенцій та дотацій із державного та обласного бюджетів для фінансування антикризових заходів, таких як відновлення інфраструктури, соціальні програми чи компенсація втрат бюджету [16];
- контроль за ефективністю використання бюджетних коштів через запровадження чітких механізмів моніторингу, аудиту та оцінки ефективності бюджетних витрат, що дозволяє уникати зловживань та зменшувати втрати ресурсів.

Застосування інструментів у поєднанні зі стратегічним плануванням допомагає Ірпінській міській раді забезпечувати стійкість громади в умовах криз та створювати умови для її подальшого розвитку.



Рис. 2.3 Бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради

Джерело: складено автором на основі даних Ірпінської міської ради [32].

Загалом, бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради включають низку стратегій, спрямованих на ефективне використання обмежених фінансових ресурсів у кризових умовах. Створення резервних фондів дозволяє накопичувати кошти для покриття непередбачених витрат, тоді як гнучкі бюджети дають можливість швидко адаптувати фінансування до змінюваних обставин. Механізми міжбюджетних трансфертів забезпечують додаткові джерела фінансування, а співфінансування проектів за рахунок міжнародних організацій дозволяє залучати зовнішні кошти для важливих ініціатив. Надання пільг підприємствам та реалізація програм підтримки зайнятості сприяють стабільності економіки громади, підтримуючи робочі місця

та стимулюючи розвиток пріоритетних секторів, дані механізми створюють основу для стійкого та ефективного антикризового управління.

Аналіз бюджетних механізмів антикризового управління Ірпінської міської ради через доходи та видатки дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів у період кризових ситуацій, зокрема в умовах війни. У таких умовах доходи бюджету громади стають обмеженими через зменшення економічної активності та необхідність перерозподілу коштів на невідкладні потреби (рис. 2.4).

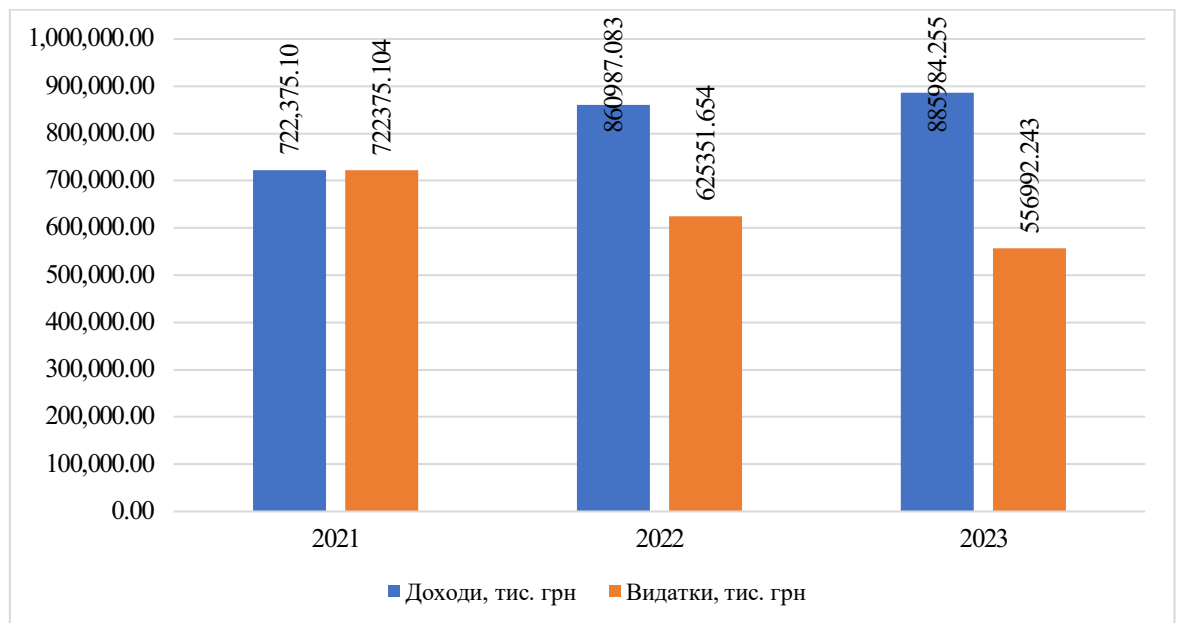


Рис. 2.4 Динаміка доходів та видатків Ірпінської міської ради за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Ірпінської міської ради (додатки В, Д) [35].

Відповідно до рис.2.4 аналіз бюджетних механізмів антикризового управління Ірпінської міської ради через доходи та видатки в умовах війни свідчить про важливі тенденції в управлінні фінансами. У 2021–2023 роках доходи бюджету Ірпінської міської ради зросли, що свідчить про стабільне збирання коштів попри складні економічні умови війни. З 722 375,10 тис. грн у 2021 році доходи зросли до 885 984,26 тис. грн у 2023 році, однак, видатки бюджету також демонструють зменшення від 722 375,10 тис. грн у 2021 році до 556 992,24 тис. грн у 2023 році, що вказує на необхідність оптимізації витрат та

пріоритетне спрямування коштів на найбільш критичні потреби громади, такі як безпека, відновлення інфраструктури та соціальна підтримка. Загалом, незважаючи на зростання доходів, скорочення видатків може свідчити про економію ресурсів, необхідних для забезпечення сталого розвитку та подолання кризових ситуацій в умовах війни.

Бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради розкриваються через податкові та неподаткові надходження, офіційні трансферти, що важливими інструментами для забезпечення стабільності фінансових ресурсів громади в умовах кризових ситуацій (рис. 2.5). Податкові надходження, зокрема від місцевих податків та зборів, складають основну частину доходної частини бюджету та забезпечують фінансування соціальних, інфраструктурних та безпекових програм. Неподаткові надходження, включаючи доходи від державної власності, дозволяють диверсифікувати джерела фінансування. Офіційні трансферти, зокрема міжбюджетні трансфери з державного бюджету, дають можливість компенсувати дефіцит місцевих коштів та сприяють реалізації важливих соціально-економічних проектів.

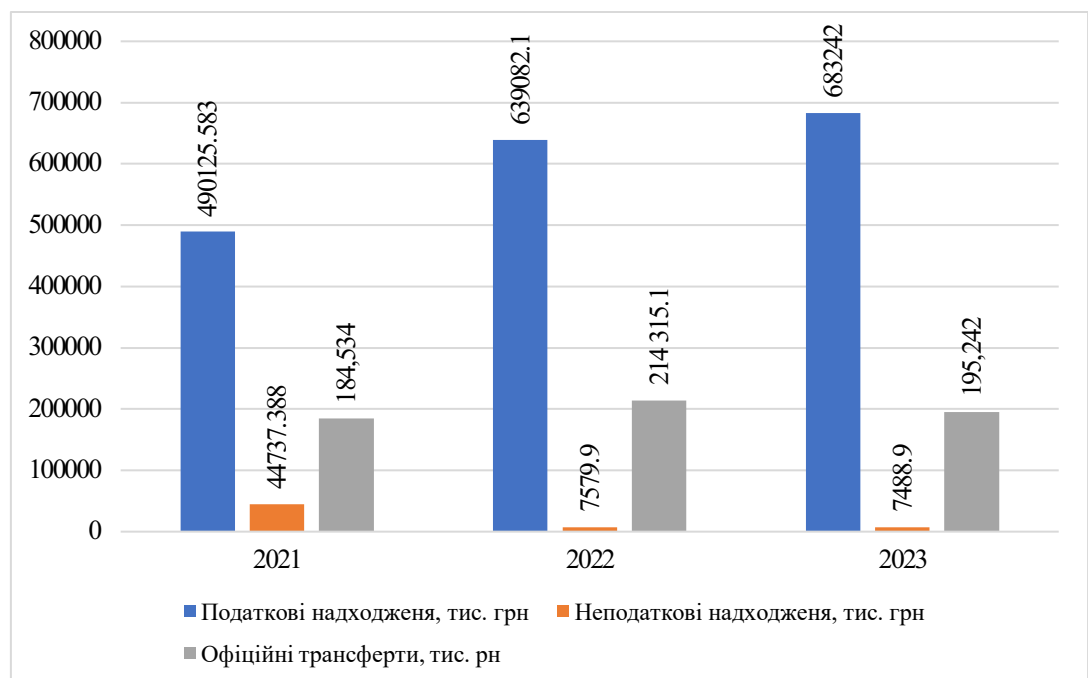


Рис. 2.5 Динаміка бюджетних надходжень Ірпінської міської ради за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі фінансової звітності Ірпінської міської ради (додатки В, Д) [35].

відповідно до рис. 2.5 аналіз бюджетних механізмів антикризового управління Ірпінської міської ради через податкові, неподаткові надходження та офіційні трансферти в умовах війни свідчить про певні тенденції у фінансовій політиці громади. Податкові надходження зросли з 490 125,58 тис. грн у 2021 році до 683 242 тис. грн у 2023 році, що вказує на ефективне адміністрування місцевих податків навіть в умовах складної економічної ситуації. Водночас, неподаткові надходження знизилися з 44 737,39 тис. грн у 2021 році до 7 488,90 тис. грн у 2023 році, що відображає скорочення доходів від державної власності та інших джерел. Офіційні трансферти за цей період залишались на відносно стабільному рівні, зростаючи з 184 534 тис. грн у 2021 році до 214 315,10 тис. грн у 2022 році, але з деяким зниженням до 195 242 тис. грн у 2023 році, свідчить про важливість зовнішніх фінансових джерел для підтримки бюджету громади, але також підкреслює потребу в оптимізації надходжень та видатків у складних економічних умовах.

Отже, бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради демонструють здатність громади ефективно реагувати на кризові ситуації, зокрема в умовах війни, шляхом оптимізації доходів та видатків. Збільшення податкових надходжень вказує на покращену фіскальну дисципліну, хоча зниження неподаткових надходжень потребує уваги щодо диверсифікації джерел фінансування. Використання офіційних трансфертів з державного бюджету допомагає компенсувати дефіцит місцевих коштів, але вимагає більшої стабільності та передбачуваності у їх надходженні. У цілому, для забезпечення фінансової стійкості та ефективного антикризового управління необхідно зберігати баланс між зростанням доходів та контролем за витратами, адаптуючи бюджетні механізми до змінюваних умов.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ (РЕГІОНАЛЬНОМУ) РІВНІ

Шляхи удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні є важливим елементом для забезпечення сталого розвитку та подолання кризових ситуацій в умовах швидко змінюваного соціально-економічного середовища. Удосконалення антикризового управління включає в себе адаптацію механізмів реагування на локальні виклики, оптимізацію використання бюджетних ресурсів, покращення комунікації між органами місцевого самоврядування, підприємствами та громадянськістю, а також розвиток партнерства з державними і міжнародними організаціями.

Проблеми антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні виявлені у попередньому розділі за допомогою SWOT-аналізу Ірпінської міської ради можна поділити на кілька ключових аспектів, що стосуються організації, ресурсного забезпечення та взаємодії з різними інститутами.

1) Ірпінська міська рада, як і багато інших органів місцевого самоврядування, стикається з обмеженими можливостями у фінансуванні антикризових заходів. Зменшення доходів бюджету через економічний спад, зокрема падіння податкових надходжень, ускладнює реалізацію необхідних програм, таких як відновлення інфраструктури та соціальні виплати. У кризовий період особливо важливо мати резерви та механізми перерозподілу ресурсів, однак часто ці інструменти недосконалі або не використовуються на повну потужність [16].

2) Війна та пов'язані з нею економічні труднощі створюють великі проблеми для місцевої інфраструктури. У разі руйнування або пошкодження важливих об'єктів (доріг, мостів, комунальних мереж) відновлення вимагає значних інвестицій. Ірпінська міська рада повинна координувати ремонтні роботи, проте обмеженість бюджетних коштів, а також відсутність достатньої

кількості кваліфікованих кадрів для ефективного управління в таких умовах, ускладнюють процес [16].

3) В умовах війни існує зростаюча потреба в ефективній координації між місцевими органами влади та державними інституціями. Ірпінська міська рада часто залежить від державних трансфертів, але нерегулярність та затримки у наданні цих коштів ставлять під загрозу реалізацію місцевих антикризових ініціатив, що створює напругу в роботі міської влади та ускладнює оперативне реагування на надзвичайні ситуації.

4) На місцевому рівні часто виникають проблеми з підтримкою малого та середнього бізнесу, що є важливим для економічної стабільності громади. Підприємства, особливо в умовах війни, стикаються з великими труднощами, недостатня підтримка з боку місцевої влади у вигляді податкових пільг, фінансових субсидій або технічної допомоги може призвести до банкрутства багатьох підприємств та зниження економічної активності в регіоні [16].

5) Хоча місцева влада Ірпінської міської ради активно працює над вирішенням антикризових завдань проте є проблема недостатньої підготовленості органів влади до нових криз. Відсутність чіткої стратегії та плану дій на випадок надзвичайних ситуацій може призвести до хаотичної та неефективної реакції в момент кризи, що, в свою чергу, погіршує ситуацію [16].

6) Ірпінь став місцем тимчасового проживання великої кількості ВПО через бойові дії, що накладає додаткове навантаження на соціальні служби. Місто часто не має достатніх ресурсів для забезпечення цих осіб усім необхідним, що підвищує рівень соціальної напруги серед місцевого населення, що є ще однією проблемою, яку треба вирішувати в межах антикризового управління на місцевому рівні [16].

Загальні проблеми антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні включають обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює ефективне реагування на кризові ситуації, а також недостатню гнучкість та швидкість в ухваленні рішень. Часто місцеві органи влади не мають

достатньої координації з державними структурами, що призводить до затримок у наданні необхідних фінансових та ресурсних підтримок. Інші проблеми включають неефективне управління інфраструктурними проектами в умовах обмеженості ресурсів, відсутність достатньої підготовленості органів місцевого самоврядування до криз, а також соціальну напругу через незадоволені потреби внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення. Всі ці фактори ускладнюють ефективну організацію антикризових заходів та потребують комплексного підходу до вдосконалення управлінських механізмів на місцевому рівні.

Шляхи удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні включають ряд стратегічних напрямків, спрямованих на покращення оперативності та ефективності дій органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій. Одним із основних напрямків удосконалення антикризового управління на місцевому рівні для Ірпінської міської ради є розвиток гнучких фінансових механізмів, що включають створення резервних фондів для оперативного реагування на кризові ситуації, а також впровадження гнучкого бюджетування, що передбачає коригування бюджету у разі виникнення форс-мажорних обставин або змін у фінансовій ситуації. Ірпінська міська рада може використовувати міжбюджетні трансферти для залучення додаткових коштів з державного бюджету, а також залучати позики для фінансування великих інфраструктурних проєктів, таких як програма «Розвиток міської інфраструктури Ірпеня» [16] або «Ремонт та модернізація соціальних об'єктів» [16]. Такий підхід дозволить забезпечити фінансову стабільність та ефективно реагувати на економічні виклики, зокрема, у часи криз. Другим важливим шляхом є покращення системи раннього попередження та створення планів реагування на кризові ситуації, що дозволяє зменшити шкоду від непередбачених подій. Важливим є також впровадження технологій для моніторингу та управління кризами, таких як інформаційні системи для

оперативного збору та аналізу даних, що дозволяють органам місцевої влади своєчасно приймати обґрунтовані рішення.

Зміцнення співпраці з державними та міжнародними організаціями є також важливим кроком до покращення антикризового управління, що дозволяє отримувати додаткові ресурси, консультаційну допомогу та експертні знання для реалізації антикризових програм. Крім того, ефективне залучення громадськості до процесу прийняття рішень допомагає краще враховувати інтереси населення та зменшити соціальну напругу.

Пропонуємо розглянути напрями покращення антикризового управління для Ірпінської міської ради:

1) Одним із важливих напрямів покращення антикризового управління для Ірпінської міської ради є призначення відповідальної особи, створення посади спеціаліста з антикризового управління. Така особа має бути відповідальною за моніторинг поточних загроз, координацію антикризових заходів та забезпечення ефективного реагування на кризові ситуації. Спеціаліст з антикризового управління стане важливим ланцюгом між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю, що дозволить швидко приймати обґрунтовані рішення, організовувати необхідні ресурси та забезпечувати цілісність та стабільність на місцевому рівні. Упровадження цієї посади допоможе вдосконалити механізми кризового реагування, підвищити ефективність управлінських рішень та зменшити соціальні та економічні ризики для громади.

2) Ірпінська міська рада повинна розробити більш гнучку бюджетну політику, що дозволить швидко реагувати на кризові ситуації, яка включає в себе розширення можливостей резервних фондів та використання позик для фінансування важливих соціальних та інфраструктурних проектів під час криз.

3) В умовах війни та післявоєнної відбудови особливо важливим є відновлення інфраструктури, тому Ірпінь повинен інвестувати в модернізацію комунальних мереж, забезпечення безперебійного енергопостачання та

водопостачання, а також створення стійких систем для обробки даних про пошкодження інфраструктури та організацію її ремонту.

4) Підтримка підприємців через податкові пільги, субсидії, гранти або кредити для малого та середнього бізнесу дозволить зберегти робочі місця та забезпечити економічну стабільність міста в умовах криз. Ірпінська міська рада має розширити програми підтримки підприємців та сприяти їх участі в державних та міжнародних програмах відновлення. Для забезпечення економічної стабільності та збереження робочих місць в умовах криз, Ірпінській міській раді необхідно розширити та вдосконалити програми підтримки підприємців, зокрема, важливо посилити такі ініціативи, як «Програма фінансової підтримки для малого та середнього бізнесу» [16], «Підтримка та захист прав суб'єктів господарювання» [16], а також «Програма розвитку малого та середнього підприємництва Ірпінської міської територіальної громади» [16]. Програми підтримки підприємців Ірпінської міської ради можуть включати надання податкових пільг та грантів, що стане додатковим стимулом для розвитку бізнесу. Також необхідно активно сприяти участі місцевих підприємців у державних та міжнародних програмах відновлення, таких як грантові ініціативи ЄС або USAID, що дозволить залучати додаткові ресурси для розвитку підприємництва в регіоні. Сприяти участі місцевих підприємців можна через створення інформаційно-консультаційного центру при Ірпінській міській раді. Цей центр має надавати актуальну інформацію про доступні програми, допомагати підприємцям з підготовкою заявок, бізнес-планів та необхідної документації. Крім того, важливо організовувати регулярні тренінги, семінари та вебінари за участю експертів із залучення грантового фінансування, а також створити спеціальний онлайн-ресурс, де будуть зібрані всі доступні програми підтримки, інструкції та приклади успішних кейсів. Такі заходи не лише підвищать рівень обізнаності підприємців, але й допоможуть їм отримати фінансову підтримку для розвитку бізнесу.

5) Для ефективного впровадження антикризових заходів Ірпінська міська рада має активно співпрацювати з державними органами щодо залучення міжбюджетних трансфертів. Зокрема, необхідно ініціювати запити до Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів щодо отримання субвенцій на соціально-економічний розвиток, фінансування інфраструктурних проєктів або ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій. Крім того, варто розробити та подати обґрунтовані проєкти для отримання коштів з Державного фонду регіонального розвитку, а також програм підтримки регіонів, що постраждали від воєнних дій. Важливо забезпечити прозорість та оперативність підготовки необхідної документації, а також налагодити постійний діалог із профільними державними установами для узгодження пріоритетних потреб громади, що дозволить збільшити бюджетні надходження та оперативно реалізовувати антикризові ініціативи, зокрема у сфері інфраструктури, соціального захисту та підтримки місцевого бізнесу.

6) Розробка та впровадження сучасних інформаційних платформ для відслідковування ситуацій, таких як рівень безробіття, стан інфраструктури та ефективність надання послуг, дозволить органам місцевої влади своєчасно отримувати актуальну інформацію для прийняття рішень.

7) Ірпінська міська рада повинна впровадити комплекс антикризових заходів, спрямованих на активніше залучення місцевої громади до процесу прийняття рішень. Зокрема, необхідно регулярно організовувати громадські слухання з обговорення ключових питань розвитку громади, таких як бюджет, інфраструктурні проєкти чи соціальні ініціативи. Варто створити інтерактивну онлайн-платформу, де мешканці зможуть висловлювати свої пропозиції, голосувати за пріоритетні проєкти та оперативно отримувати інформацію про діяльність ради. Крім того, важливо проводити публічні консультації та опитування через соціальні мережі, месенджери та інші цифрові канали, які є зручними для громадян. Такі заходи не лише допоможуть знизити соціальну напругу в кризових ситуаціях, але й підвищать прозорість діяльності ради,

зміцнюючи довіру громадян до органів місцевого самоврядування та сприяючи більш ефективному вирішенню локальних проблем.

8) Ірпінська міська рада повинна забезпечити розширення програм соціальної допомоги, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів та інших вразливих категорій населення, що допоможе забезпечити стабільність на місцевому рівні та знизити ризики соціальних протестів.

Усі вище запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності антикризового управління на місцевому рівні для Ірпінська міська рада, забезпечуючи сталий розвиток та покращення життєвих умов мешканців громади.

Отже, шляхи удосконалення антикризового управління на місцевому рівні передбачають комплексний підхід, спрямований на покращення фінансової гнучкості, ефективного управління інфраструктурою та розвитку механізмів оперативного реагування на кризові ситуації. Ключовими аспектами є оптимізація бюджетної політики, залучення додаткових фінансових ресурсів через міжбюджетні трансферти, розвиток інфраструктурної стійкості, а також активізація співпраці з державними та міжнародними організаціями. Важливим є також забезпечення прозорості та ефективної комунікації з громадянами, що дозволяє знижувати соціальну напругу і підвищувати довіру до органів місцевої влади. Удосконалення цих аспектів дозволить покращити кризове управління, забезпечити стійкий розвиток та стабільність на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ

На підставі розв'язання наукового завдання щодо систематизації теоретичних основ та діагностики антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні, а також розроблення шляхів удосконалення антикризового управління на місцевому (регіональному) рівні нами було зроблено висновки, що подано нижче.

1. Сутність та особливості антикризового управління полягають у комплексному підході до виявлення та нейтралізації кризових явищ, що можуть загрожувати стабільності організацій. Важливими аспектами є превентивність, оперативність, системний підхід, а також здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов. Особливості антикризового управління включають гнучкість у виборі стратегії, активне залучення ресурсів та психологічну підтримку персоналу. Успішне антикризове управління не лише дозволяє подолати кризові ситуації, але й створює умови для подальшого розвитку організації в умовах нестабільності.

2. Цілі та завдання антикризового управління в регіонах спрямовані на своєчасне виявлення та нейтралізацію кризових ситуацій, мінімізацію їх негативних наслідків, а також на забезпечення стабільного та сталого розвитку території. Основними завданнями є запобігання виникненню криз, зменшення економічних та соціальних втрат, прискорене відновлення після кризових явищ та підвищення стійкості регіону до майбутніх загроз через розробку довгострокових стратегій розвитку. Вирішення вказаних завдань забезпечує ефективне функціонування територіальних громад, створення умов для їх розвитку та збереження соціальної та економічної стабільності.

3. Нормативно-правове регулювання та інструменти антикризового управління на місцевому рівні є критично важливими для забезпечення ефективного реагування на кризові ситуації та забезпечення стабільності регіонів. Чітко визначені правові межі та механізми, включаючи законодавчі

акти, фінансові інструменти, системи моніторингу, а також інструменти координації між органами влади, дозволяють своєчасно виявляти загрози, мінімізувати негативні наслідки та сприяти швидкому відновленню. Врахування місцевих особливостей та застосування комплексного підходу є запорукою успішного антикризового управління в кожному конкретному регіоні.

4. Правовий статус та функції Ірпінської міської ради визначають її як ключовий орган місцевого самоврядування, відповідальний за розвиток територіальної громади та забезпечення її життєдіяльності. Рада здійснює нормативно-правову, бюджетно-фінансову, соціально-економічну, житлово-комунальну та інші функції, спрямовані на задоволення потреб мешканців. Вона виконує важливу роль у вирішенні питань управління комунальною власністю, забезпечення громадського порядку, охорони навколишнього середовища, підтримки освіти, культури та медицини. Комплексний підхід до виконання своїх функцій забезпечує сталий розвиток громади, створюючи комфортні умови для життя та залучення інвестицій у розвиток міста.

5. Аналіз антикризового управління Ірпінської міської ради в умовах війни показав, що міська влада володіє значним потенціалом для ефективного реагування на кризові ситуації, зокрема завдяки активній громадській підтримці та можливості залучення міжнародної допомоги. Однак, існуючі проблеми, такі як пошкодження інфраструктури, обмежені фінансові ресурси та недостатня координація між різними рівнями влади, значно ускладнюють процес відновлення. Враховуючи виклики війни в Україні, для забезпечення стійкості Ірпінської міської ради необхідно вдосконалювати планування антикризових заходів, залучати додаткові фінансові ресурси та зміцнювати співпрацю з сусідніми громадами та міжнародними партнерами.

6. Бюджетні механізми антикризового управління Ірпінської міської ради демонструють здатність громади ефективно реагувати на кризові ситуації, зокрема в умовах війни, шляхом оптимізації доходів та видатків. Збільшення податкових надходжень вказує на покращену фіскальну дисципліну, хоча

зниження неподаткових надходжень потребує уваги щодо диверсифікації джерел фінансування. Використання офіційних трансфертів з державного бюджету допомагає компенсувати дефіцит місцевих коштів, але вимагає більшої стабільності та передбачуваності у їх надходженні. У цілому, для забезпечення фінансової стійкості та ефективного антикризового управління необхідно зберігати баланс між зростанням доходів та контролем за витратами, адаптуючи бюджетні механізми до змінюваних умов.

7. Шляхи удосконалення антикризового управління на місцевому рівні передбачають комплексний підхід, спрямований на покращення фінансової гнучкості, ефективного управління інфраструктурою та розвитку механізмів оперативного реагування на кризові ситуації. Ключовими аспектами є оптимізація бюджетної політики, залучення додаткових фінансових ресурсів через міжбюджетні трансферти, розвиток інфраструктурної стійкості, а також активізація співпраці з державними та міжнародними організаціями. Важливим є також забезпечення прозорості та ефективної комунікації з громадянами, що дозволяє знижувати соціальну напругу і підвищувати довіру до органів місцевої влади. Удосконалення цих аспектів дозволить покращити кризове управління, забезпечити стійкий розвиток та стабільність на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризовий менеджмент в політиці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Т. К. Пояркова. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2024. 132 с.
2. Офіційний сайт Ірпінської міської ради. URL: <https://imr.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Вовк Н., Мохнар Л. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. С. 63-71.
4. Гарафонова О. І., Бабіч О. О. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. №4. С. 37-52.
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. №328(2). С. 207-212.
7. Європейська хартія місцевого самоврядування Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 20.01.2025).
8. Ірпінська міська рада. Запобігання корупції. URL: <https://imr.gov.ua/zapobigannya-koruptsiyii/> (дата звернення: 20.01.2025).
9. Ірпінська міська рада. Очищення влади. URL: <https://imr.gov.ua/ochyshchennia-vlady/> (дата звернення: 20.01.2025).
10. Ірпінська міська рада. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської МТГ на 2022 рік та основні напрями розвитку на 2023-2024 роки. URL: <https://imr.gov.ua/ec-programa-2312/> (дата звернення: 20.01.2025).

11. Ірпінська міська рада. Стратегія мобільності та розвитку транспортної інфраструктури Ірпінської громади. URL: <https://imr.gov.ua/strategia-mobilnosti/> (дата звернення: 20.01.2025).
12. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
13. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. Т. 9. № 3. 2021. С. 64-72.
14. Куліш О. В. Антикризове управління: ефективність інструментів в умовах глобальної кризи. *Наукові праці Вінницького національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 94–97.
15. Опендатабот. Ірпінська міська рада. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/33800777> (дата звернення: 20.01.2025).
16. Офіційний сайт Ірпінської міської ради. URL: <https://imr.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2025).
17. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2025).
18. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. №37. С. 284-290.
19. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. №1. С. 259-264.
20. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
21. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

22. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

23. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

24. Про присвоєння почесної відзнаки «Місто-герой України»: Указ Президента України №164/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1642022-41797> (дата звернення: 20.01.2025).

25. Про розробку Програми комплексного відновлення території Ірпінської міської територіальної громади Бучанського району Київської області: Розпорядження міського голови Ірпінської міської ради виконавчого комітету від 09.10.2024 р. № 229. URL: <https://imr.gov.ua/pro-rozrobku-programy-kompleksnogo-vidnovlennya-terytoriyi-irpinskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-buchanskogo-rajonu-kyuivskoyi-oblasti-229/> (дата звернення: 20.01.2025).

26. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.07.2002 № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

27. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

28. Рябоволик Т. Ф., Андросчук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 390-395.

29. Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 568 с.

30. Статут Ірпінської міської ради. URL: <https://imr.gov.ua/statut-gromady/> (дата звернення: 20.01.2025).

31. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с.
32. Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 року. URL: <https://imr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).
33. Терентьєва А. В. Аналіз сучасних наукових підходів до оцінки антикризового управління інформаційними загрозами під час російсько-української війни та шляхи їх удосконалення. *Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2023. № 1. С. 103–106.
34. Тюріна Н. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 1. С. 7-14.
35. Фінансова звітність Ірпінської міської ради. URL: <https://imr.gov.ua/budget-mista/> (дата звернення: 20.01.2025).
36. Чайка В. В. Видатки на національну безпеку та оборону в системі бюджетних правовідносин. *Приватне та публічне право.* 2024. № 2. С. 61-65.
37. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.
38. Bardas A., Dudnyk A., Avramenko O. and Kazymyrenko O. “Management of financial institutions and risks under uncertainty”, *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2022. № 2(20). pp. 68-77.
39. Boin A., Rhinard, M. Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. *Journal of European Public Policy.* 2023. №, 30(4). pp. 655-675.
40. Uy F., Kilag O. K., Abendan C. F., Macapobre K., Cañizares M. C., & Yray, F. Application of Adaptive Crisis Management Theory: The Dynamics of

Leadership in Times of Crisis. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*. 2023. №1(5). pp. 159-170.

41. Williams P. Crisis management. *In Contemporary Strategy*. 2021. №1. pp. 152-171.

ДОДАТКИ

Додаток А

Символіка Ірпінської міської ради



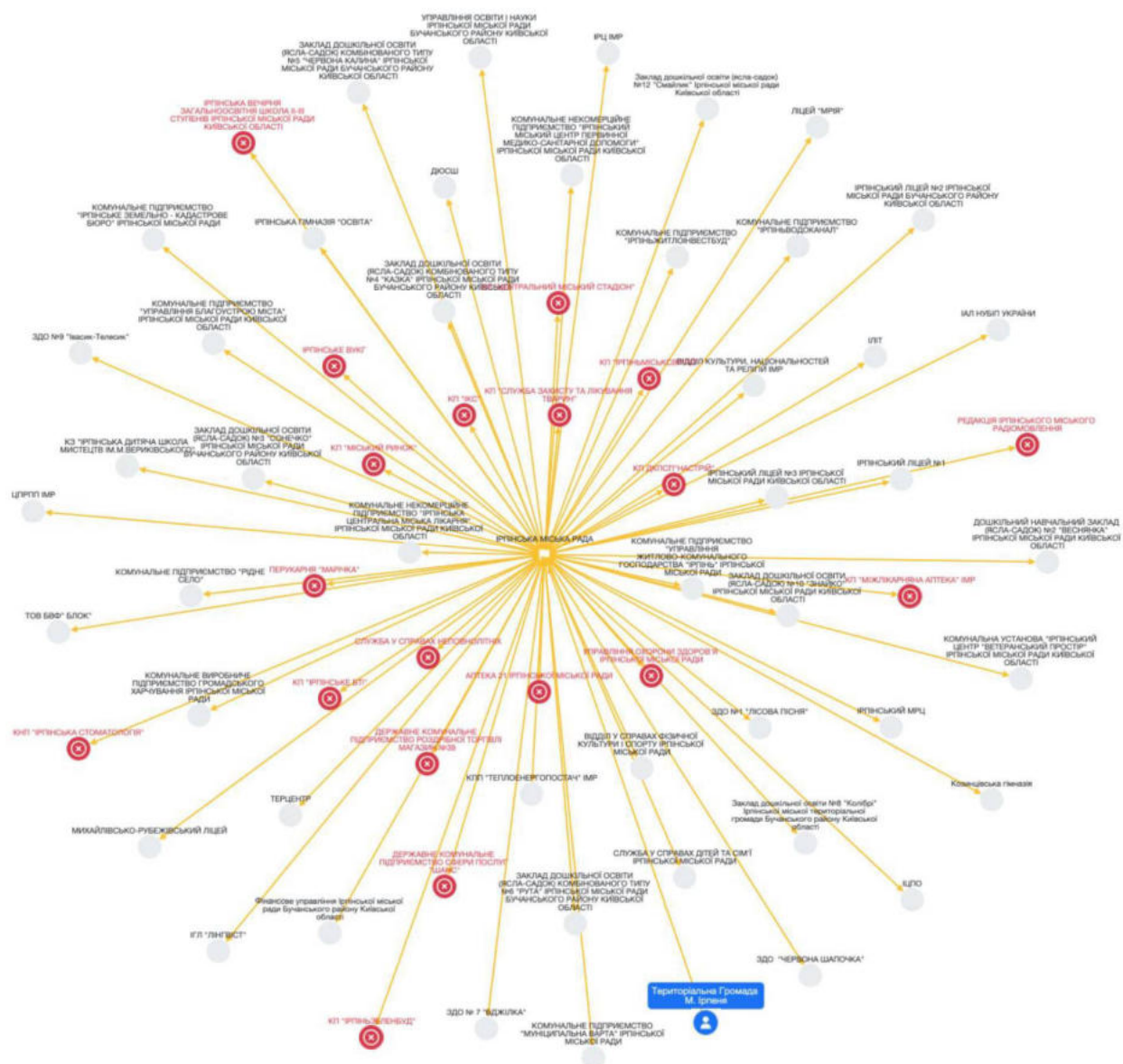
Герб затверджено рішенням Ірпінської міської ради від 06.04.1999 р. № 113-8-XXIII.

Герб: щит, на нижній частині якого ображено дві золоті та одна синя паралельні горизонтальні хвилясті лінії, що розділяють поле на більшу верхню синю частину і меншу нижню зелену. У синьому полі вміщено символічну золоту гілку сосни, яка спирається на нижню золоту балку. Щит обрамлено широким золотим бордюром, що має вигляд варязького щита, у верхній частині якого – випуклий напис «ІРПІНЬ».



Прапор затверджено рішенням Ірпінської міської ради від 26.06.2001 р. № 247-23-XXIII.

Прапор: прямокутне полотнище синього кольору, у центрі якого вміщено герб міста. З усіх боків прапор оточено каймою з жовто-синього традиційного українського орнаменту.



Додаток В

Додаток І
до рішення 4 сесії Ірпінської міської ради
VIII скликання № 46-4 - VIII від 24
грудня 2020 року "Про бюджет Ірпінської
міської територіальної громади на 2021 рік."

10546000000
(код бюджету)

Доходи Ірпінської міської територіальної громади на 2021 рік

(грн.)

Код	Найменування згідно з Класифікацією доходів бюджету	Усього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	
				Усього	у тому числі бюджет розвитку
1	2	3	4	5	6
10000000	Податкові надходження	490 125 583,0	490 125 583,0		
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	240 616 058,0	240 616 058,0		
11010000	Податок та збір на доходи фізичних осіб	240 263 058,0	240 263 058,0		
11010100	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати	191 178 758,0	191 178 758,0		
11010200	Податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних відсередовуваннями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами	7 243 300,0	7 243 300,0		
11010400	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата	3 853 000,0	3 853 000,0		
11010500	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами ринного декларування	37 988 000,0	37 988 000,0		
11020000	Податок на прибуток підприємств	353 000,0	353 000,0		
11020200	Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності	353 000,0	353 000,0		
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	80 000,0	80 000,0		
13010000	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	30 000,0	30 000,0		
13010200	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів (крім рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів в частині деревини, заготовленої в порядку рубок головного користування)	30 000,0	30 000,0		
13030000	Рентна плата за користування надрами	50 000,0	50 000,0		
13030100	Рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин загальнодержавного значення	50 000,0	50 000,0		
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	45 289 000,0	45 289 000,0		
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні піддакцизованих товарів (продукції)	3 700 000,0	3 700 000,0		
14021900	Пальне	3 700 000,0	3 700 000,0		
14030000	Акцизний податок з ввезених на митну територію України піддакцизованих товарів (продукції)	12 740 000,0	12 740 000,0		
14031900	Пальне	12 740 000,0	12 740 000,0		
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрівної торгівлі піддакцизованих товарів	28 849 000,0	28 849 000,0		
18000000	Місцевої податки	204 140 525,0	204 140 525,0		
18010000	Податок на майно	45 448 725,0	45 448 725,0		
18010100	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	370 900,0	370 900,0		
18010200	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	4 795 000,0	4 795 000,0		
18010300	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	2 135 000,0	2 135 000,0		
18010400	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	4 302 600,0	4 302 600,0		
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	13 875 900,0	13 875 900,0		
18010600	Орендна плата з юридичних осіб	13 581 100,0	13 581 100,0		
18010700	Земельний податок з фізичних осіб	3 792 600,0	3 792 600,0		

Продовження додатку В

Код	Найменування згідно з Класифікацією доходів бюджету	Усього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	
				Усього	у тому числі бюджет розвитку
18010900	Орендна плата з фізичних осіб	2 194 200,0	2 194 200,0		
18011000	Транспортний податок з фізичних осіб	305 700,0	305 700,0		
18011100	Транспортний податок з юридичних осіб	95 725,0	95 725,0		
18020000	Збір за місця для паркування транспортних засобів	112 500,0	112 500,0		
18020100	Збір за місця для паркування транспортних засобів, сплачений юридичними особами	112 500,0	112 500,0		
18030000	Туристичний збір	457 300,0	457 300,0		
18030100	Туристичний збір, сплачений юридичними особами	370 900,0	370 900,0		
18030200	Туристичний збір, сплачений фізичними особами	86 400,0	86 400,0		
18050000	Єдиний податок	158 122 000,0	158 122 000,0		
18050300	Єдиний податок з юридичних осіб	18 000 000,0	18 000 000,0		
18050400	Єдиний податок з фізичних осіб	140 000 000,0	140 000 000,0		
18050500	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків*	122 000,0	122 000,0		
20000000	Неподаткові надходження	44 737 388,0	6 247 900,0	38 489 488,0	7 500 000,0
21000000	Доходи від власності та підприємницької діяльності	1 773 300,0	1 773 300,0		
21010000	Частка чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди (дохід), нараховані на акції (частки) господарських товариств, у статутних капіталах яких є держава або комунальна власність	168 300,0	168 300,0		
21010300	Частка чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету	168 300,0	168 300,0		
21080000	Інші надходження	1 605 000,0	1 605 000,0		
21080900	Штрафні санкції за порушення законодавства про патентування, за порушення норм регулювання обігу збітки та про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг	10 000,0	10 000,0		
21081100	Адміністративні штрафи та інші санкції	1 360 000,0	1 360 000,0		
21081500	Адміністративні штрафи та штрафні санкції за порушення законодавства у сфері виробництва та обігу алкогольних напоїв та тютюнових виробів	235 000,0	235 000,0		
22000000	Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	4 464 600,0	4 464 600,0		
22010000	Плата за надання адміністративних послуг	3 156 000,0	3 156 000,0		
22010300	Адміністративний збір за проведення державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань	526 000,0	526 000,0		
22012500	Плата за надання інших адміністративних послуг	1 790 000,0	1 790 000,0		
22012600	Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	720 000,0	720 000,0		
22012900	Плата за скорочення терміну надання послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень і державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, а також плата за надання інших платних послуг, пов'язаних з такою державною реєстрацією	120 000,0	120 000,0		
22080000	Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном	1 128 600,0	1 128 600,0		
22080400	Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності	1 128 600,0	1 128 600,0		
22090000	Державне мито	180 000,0	180 000,0		
22090100	Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування	156 000,0	156 000,0		
22090400	Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (пасвідок) та паспортів громадян України	24 000,0	24 000,0		
24000000	Інші неподаткові надходження	7 510 000,0	10 000,0	7 500 000,0	7 500 000,0
24060000	Інші надходження	10 000,0	10 000,0		
24060300	Інші надходження	10 000,0	10 000,0		
24170000	Надходження коштів пайової участі у розвитку інфраструктури населеного пункту	7 500 000,0		7 500 000,0	7 500 000,0
25000000	Власні надходження бюджетних установ	30 989 488,0		30 989 488,0	
25010000	Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	30 989 488,0		30 989 488,0	

Продовження додатку В

Код	Найменування згідно з Класифікацією доходів бюджету	Усього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	
				Усього	у тому числі бюджет розвитку
25010100	Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	25 594 388,0		25 594 388,0	
25010200	Надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності	2 014 500,0		2 014 500,0	
25010300	Плата за оренду майна бюджетних установ, що здійснюється відповідно до Закону України "Про оренду державного та комунального майна"	3 380 600,0		3 380 600,0	
30000000	Доходи від операцій з капіталом	2 010 000,0	10 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0
31000000	Надходження від продажу основного капіталу	10 000,0	10 000,0		
31010000	Кошти від реалізації скарбів, майна, одержаного державою або територіальною громадою в порядку спадкування чи дарування, безкапінного майна, знахідок, а також валютних цінностей і грошових коштів, власники яких невідомі	10 000,0	10 000,0		
31010200	Кошти від реалізації безкапінного майна, знахідок, спадкового майна, майна, одержаного територіальною громадою в порядку спадкування чи дарування, а також валютні цінності і грошові кошти, власники яких невідомі	10 000,0	10 000,0		
33000000	Кошти від продажу землі і нематеріальних активів	2 000 000,0		2 000 000,0	2 000 000,0
33010000	Кошти від продажу землі	2 000 000,0		2 000 000,0	2 000 000,0
33010100	Кошти від продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення, що перебувають у державній або комунальній власності, та земельних ділянок, які знаходяться на території Автономної Республіки Крим	2 000 000,0		2 000 000,0	2 000 000,0
50000000	Цільові фонди	968 061,0		968 061,0	
50100000	Інші фонди	968 061,0		968 061,0	
50110000	Цільові фонди, утворені Верховною Радою Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади	968 061,0		968 061,0	
	Усього доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	537 841 032,0	496 383 483,0	41 457 549,0	9 500 000,0
40000000	Офіційні трансферти	184 534 072,0	184 534 072,0		
41000000	Від органів державного управління	184 534 072,0	184 534 072,0		
41020000	Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	4 991 900,0	4 991 900,0		
41020100	Базова дотація	4 991 900,0	4 991 900,0		
41030000	Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	158 654 200,0	158 654 200,0		
41033900	Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	158 654 200,0	158 654 200,0		
41040000	Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	7 085 900,0	7 085 900,0		
41040200	Дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету	7 085 900,0	7 085 900,0		
41050000	Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	13 802 072,0	13 802 072,0		
41051000	Субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції	8 005 527,0	8 005 527,0		
41051200	Субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	918 045,0	918 045,0		
41055000	Субвенція з місцевого бюджету на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров'я за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	2 272 900,0	2 272 900,0		
41053900	Інші субвенції з місцевого бюджету	2 605 600,0	2 605 600,0		
	Разом доходів	722 375 104,0	680 917 555,0	41 457 549,0	9 500 000,0

Міський голова

Олександр МАРКУШИН

Начальник фінансового управління

Євгенія ДАНІЛЮК

Додаток Д

Додаток №1
до пояснювальної записки до рішення виконкому
№ від
Про проєкт бюджету Ірпінської міської
територіальної громади на 2022 рік

Основні показники загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади на 2022 рік
та на два наступні бюджетні періоди
(з врахуванням субвенцій з Державного та обласного бюджетів)

(грн)

КФКД	Найменування доходів	2022	2023	2024
ДОХОДИ				
10000000	Податкові надходження	639 082 100,0	683 242 000,0	752 930 700,0
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	341 058 700,0	353 342 100,0	389 381 000,0
11010000	Податок та збір на доходи фізичних осіб	341 000 000,0	353 280 000,0	389 314 600,0
11010100	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходу платника податку у вигляді заробітної плати	272 300 000,0	281 851 200,0	310 600 060,0
11010200	Податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами	9 100 000,0	8 390 400,0	9 246 220,0
11010400	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходу платника податку інших ніж заробітна плата	7 100 000,0	8 390 400,0	9 246 220,0
11010500	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування	52 500 000,0	54 648 000,0	60 222 100,0
11020000	Податок на прибуток підприємств	58 700,0	62 100,0	66 400,0
11020200	Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності	58 700,0	62 100,0	66 400,0
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	138 500,0	152 900,0	168 500,0
13010000	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	53 500,0	59 100,0	65 100,0
13010200	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів (крім рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів в частині деревини, заготовленої в порядку рубок головного користування)	53 500,0	59 100,0	65 100,0
13030000	Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	85 000,0	93 800,0	103 400,0
13030100	Рентна плата за користування надрами для видобування інших корисних копалин загальнодержавного значення	85 000,0	93 800,0	103 400,0
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	55 620 000,0	61 404 500,0	67 667 700,0
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні піддакцизованих товарів (продукції)	4 800 000,0	5 299 200,0	5 839 700,0
14021900	Пальне	4 800 000,0	5 299 200,0	5 839 700,0
14030000	Акцизний податок з ввезених на митну територію України піддакцизованих товарів (продукції)	16 500 000,0	18 216 000,0	20 074 000,0
14031900	Пальне	16 500 000,0	18 216 000,0	20 074 000,0
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлею піддакцизованих товарів	34 320 000,0	37 889 300,0	41 754 000,0
18000000	Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України	242 264 900,0	268 342 500,0	295 713 500,0
18010000	Податок на майно	50 321 100,0	56 591 100,0	62 363 400,0
18010100	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	470 000,0	518 900,0	571 800,0
18010200	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	4 420 000,0	4 106 900,0	4 525 800,0
18010300	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	3 000 000,0	4 084 800,0	4 501 450,0
18010400	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	5 800 000,0	6 403 220,0	7 056 350,0
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	12 400 000,0	14 352 000,0	15 816 000,0
18010600	Орендні плати з юридичних осіб	16 151 100,0	18 768 000,0	20 682 300,0
18010700	Земельний податок з фізичних осіб	4 800 000,0	5 299 200,0	5 839 700,0
18010900	Орендні плати з фізичних осіб	2 670 000,0	2 395 680,0	2 640 000,0
18011000	Транспортний податок з фізичних осіб	500 000,0	552 000,0	608 300,0
18011100	Транспортний податок з юридичних осіб	100 000,0	110 400,0	121 700,0
18020000	Збір за місця для паркування транспортних засобів	228 800,0	142 200,0	156 700,0
18020100	Збір за місця для паркування транспортних засобів, сплачений юридичними особами	228 800,0	142 200,0	156 700,0
18030000	Туристичний збір	395 000,0	391 900,0	431 900,0
18030100	Туристичний збір, сплачений юридичними особами	348 000,0	328 992,0	362 550,0
18030200	Туристичний збір, сплачений фізичними особами	47 000,0	62 908,0	69 350,0
18050000	Єдиний податок	191 320 000,0	211 217 300,0	232 761 500,0
18050300	Єдиний податок з юридичних осіб	24 500 000,0	27 048 000,0	29 806 900,0
18050400	Єдиний податок з фізичних осіб	166 670 000,0	184 147 200,0	202 930 200,0
18050500	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків	150 000,0	22 100,0	24 400,0
20000000	Неподаткові надходження	7 579 900,0	7 488 900,0	8 254 800,0
21000000	Доходи від власності та підприємницької діяльності	926 300,0	469 600,0	516 700,0
21010000	Частка чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що випускається до відповідного бюджету, та поділення (доціль), нерозподілені на інші (частка) господарських товариств, у статутних капіталах яких є держава або комунальна власність	21 300,0	22 500,0	24 000,0
21010300	Частка чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що випускається до відповідного місцевого бюджету	21 300,0	22 500,0	24 000,0
21080000	Інші надходження	905 000,0	447 100,0	492 700,0
21080900	Штрафні санкції за порушення законодавства про патентування, за порушення норм регулювання обігу готівки та про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг	10 000,0	11 000,0	12 100,0
21081100	Адміністративні штрафи та інші санкції	745 000,0	270 500,0	298 100,0
21081500	Адміністративні штрафи та штрафні санкції за порушення законодавства у сфері виробництва та обігу алкогольних напоїв та тютюнових виробів	150 000,0	165 600,0	182 500,0

Продовження додатку Д

КФКД	Найменування доходів	2022	2023	2024
22000000	Адміністративні збори та платіж, доходи від некомерційної господарської діяльності	6 633 600,0	6 997 300,0	7 713 900,0
22010000	Плата за надання адміністративних послуг	5 550 000,0	5 865 900,0	6 501 900,0
22010200	Плата за ліцензії на певні види господарської діяльності та сертифікати, що видаються Радою міністрів Автономної Республіки Крим, виконавчими органами місцевих рад і місцевими органами виконавчої влади	100 000,0	11 000,0	12 100,0
22010300	Адміністративний збір за проведення державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємств та громадських формувань	590 000,0	651 400,0	717 800,0
22012500	Плата за надання інших адміністративних послуг	3 000 000,0	3 353 500,0	3 739 000,0
22012600	Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	1 660 000,0	1 730 000,0	1 900 000,0
22012900	Плата за скорочення терміну надання послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень і державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємств та громадських формувань, а також плата за надання інших платних послуг, пов'язаних з такою державною реєстрацією	200 000,0	120 000,0	133 000,0
22080000	Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном	813 600,0	851 400,0	902 000,0
22080400	Надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності	813 600,0	851 400,0	902 000,0
22090000	Державне мито	260 000,0	280 000,0	310 000,0
22090100	Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування	230 000,0	250 000,0	275 000,0
22090400	Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (пасіждок) та паспортів громадян України	30 000,0	30 000,0	35 000,0
22130000	Орендна плата за водні об'єкти (їх частини), що надаються в користування на умовах оренди Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, районними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями, місцевими радами	10 000,0	0,0	0,0
24000000	Інші неподаткові надходження	20 000,0	22 000,0	24 200,0
24060000	Інші надходження	20 000,0	22 000,0	24 200,0
24060300	Інші надходження	10 000,0	11 000,0	12 100,0
24062200	Кошти за шкоду, що заподіяна на земельних ділянках державної та комунальної власності, які не надані у користування та не передані у власність, внаслідок їх самовільного зайняття, використання не за цільовим призначенням, зняття ґрунтового покриву (родючого шару ґрунту) без спеціального дозволу відшкодування збитків за погіршення якості ґрунтового покриву тощо та за недоержання доходів у зв'язку з тимчасовим невикористанням земельних ділянок	10 000,0	11 000,0	12 100,0
30000000	Доходи від операцій з капіталом	10 000,0	11 000,0	12 100,0
31000000	Надходження від продажу основного капіталу	10 000,0	11 000,0	12 100,0
31010000	Кошти від реалізації скарбов, майна, одержаного державою або територіальною громадою в порядку спадкування чи дарування, безхазяйного майна, знахідок, а також валютних цінностей і грошових коштів, власники яких невідомі	10 000,0	11 000,0	12 100,0
31010200	Кошти від реалізації безхазяйного майна, знахідок, спадкового майна, майна, одержаного територіальною громадою в порядку спадкування чи дарування, а також валютні цінності і грошові кошти, власники яких невідомі	10 000,0	11 000,0	12 100,0
	Разом доходів	646 672 000,0	690 741 900,0	761 197 600,0
40000000	Офіційні трансферти	214 315 083,0	195 242 355	208 183 355
41000000	Від органів державного управління	214 315 083,0	195 242 355,0	208 183 355,0
41030000	Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	195 225 800,0	189 642 100,0	202 583 100,0
41033900	Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	195 225 800,0	189 642 100,0	202 583 100,0
41040000	Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	3 772 860,0	3 532 000,0	3 532 000,0
41040200	Дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету	3 772 860,0	3 532 000,0	3 532 000,0
41050000	Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	15 316 423,0	2 068 255,0	2 068 255,0
41051000	Субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції	13 763 623,0	0,0	0,0
41053900	Інші субвенції з місцевого бюджету	1 552 800,0	2 068 255,0	2 068 255,0
	Всього доходів	860 987 083,0	885 984 255,0	969 380 955,0
ВИДАТКИ ТА КРЕДИТУВАННЯ				
0100	Державне управління	84 593 383,0	80 545 307,0	88 760 928,0
1000	Освіта	346 340 899,0	340 919 809,0	369 087 135,0
2000	Охорона здоров'я	15 585 281,0	15 572 253,0	17 004 359,0
3000	Соц. захист та соц. забезпечення	12 395 672,0	11 336 135,0	12 281 459,0
6000	Житлово-комунал. господарство	108 396 990,0	71 558 730,0	78 857 721,0
4000	Культура і мистецтво	11 693 434,0	12 909 551,0	14 226 325,0
5000	Фізична культура і спорт	10 303 695,0	11 375 279,0	12 535 558,0
7000	Економічна діяльність	6 580 000,0	5 816 976,0	6 410 307,0
8000	Інша діяльність	29 262 300,0	6 958 203,0	7 667 940,0
9000	Міжбюджетні трансферти	200 000,0	0	0
	Всього видатків	625 351 654,0	556 992 243,0	606 831 732,0

Керуючий справами виконавчого комітету

Дмитро НЕГРЕША

Начальник фінансового управління

Євгенія ДАНИЛЮК