

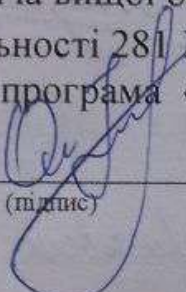
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ
ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування механізмів антикризового управління»

Здобувача вищої освіти II курсу, МПАз-22-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».


(підпис)

Кафарова Ольга Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник Абашин Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр.,
доцент кафедри, в. о. завідувача кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми Абашин Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр.,
доцент кафедри, в. о. завідувача кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління

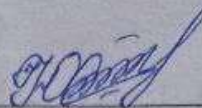
протокол від «25» січня 2024 № 4

В. о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління Абашин Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент кафедри

Реєстрація № 7

30.01.2024

(дата)



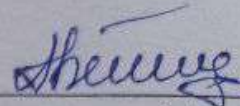
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024

(дата)



(підпис)

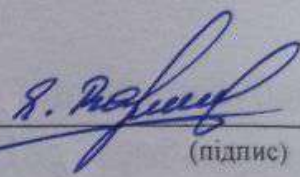
Результат захисту

5 (вдано) / 90 балів

(оцінка)

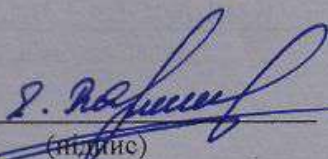
20.02.2024

(дата)



(підпис)

Голова комісії:

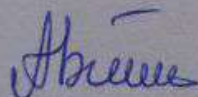


(підпис)

А. А. Варшавець

(ініціали, прізвище)

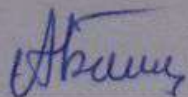
Члени комісії:



(підпис)

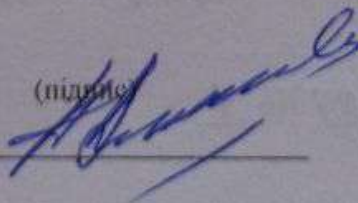
А. С. Бизюк

(ініціали, прізвище)



Н. В. Грабовенко

(підпис)



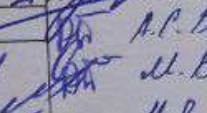
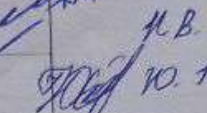
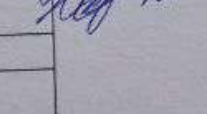
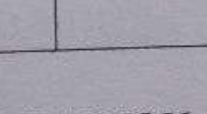
(підпис)

(ініціали, прізвище)

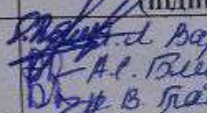
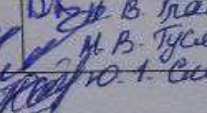
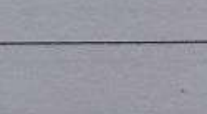
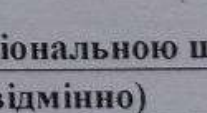
М. В. Грабовенко

(ініціали, прізвище)

БЛАНК 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	9		    
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
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	5	20.02.2024	    

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л.В. Чупрій
«___» _____ 20__

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Кафарової Ольги Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи

«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ»

Затверджена наказом ректора від «13» 02 2023 № 191

1. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024

2. Цільова установка _____

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз теоретико-методичних та організаційно-практичних основ формування механізмів антикризового управління, розробки науково-практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування для вдосконалення цих процесів.

Об'єкт дослідження – процес використання методичного інструментарію антикризового управління органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на місцевому рівні.

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці, діаграми

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність ключових понять у формуванні антикризових механізмів публічного сектору

1.2. Особливості та принципи антикризових механізмів управління органів місцевого самоврядування

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ ТА НАПРЯМ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ ЗА 2019-2023 РР. БУЧАНСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ

2.1. Аналіз доходів бюджету Бучанської міської ради та оцінка напрямів використання коштів

2.2. Практичні засади формування механізмів антикризового управління територіальною громадою

РОЗДІЛІ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

7. Календарний план виконання роботи

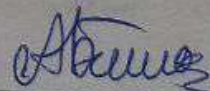
№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		П.
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023	
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 20.01.2024	20.01.2024	
7.	Отримання відгуку керівника	29.01.2024	29.01.2024	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2024	31.01.2024	
9.	Попередній захист роботи	22.01.2024	22.01.2024	
10.	Перевірка роботи на унікальність	25.01.2024	25.01.2024	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024		
12.	Захист роботи	20.02.2024		

8. Дата видачі завдання « 14 » 02. 2023 р.

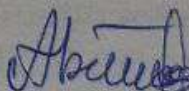
9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

10. Керівник освітньо-професійної програми

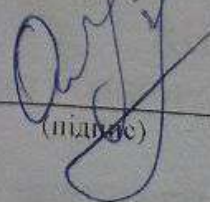
11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

А.С. Близнюк
(прізвище, ініціали)


(підпис)

А.С. Близнюк
(прізвище, ініціали)


(підпис)

О.Ю. Кафарова
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ».

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз теоретико-методичних та організаційно-практичних основ формування механізмів антикризового управління, розробки науково-практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування для вдосконалення цих процесів.

Завданнями роботи є: узагальнення сутнісних характеристики понять «криза» і «антикризове управління»; визначення особливостей та принципів антикризових механізмів на рівні органів місцевого самоврядування; здійснення порівняльного аналізу стану доходів і видатків бюджету Бучанської міської ради з 2018 по 2022 рр. та 2023 рік; поглиблення теоретичних засад побудови механізму антикризового управління на місцевому рівні; розроблення практичних інструментів формування механізмів антикризового управління територіальної громади; розроблення рекомендацій до формування механізмів антикризового управління та напрямків їхнього удосконалення системи управління в Бучанській міській раді.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процес розвитку органів місцевого самоврядування й антикризового управління ним.

База досліджень – орган місцевого самоврядування- Бучанська міська рада, Бучанського району Київської області.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обґрунтовані пропозиції.

Одержані результати щодо формування механізмів антикризового управління доведені до рівня конкретних пропозицій. Рекомендації можуть бути використані в органах місцевого самоврядування в кризових ситуаціях, в процесі оцінювання результативності та раціональному використанню й оптимізації доходів і видатків місцевого бюджету.

Кваліфікаційна робота містить 54 сторінки, 2 таблиці, 9 діаграм, 6 рисунків, список використаних джерел з 27 найменувань.

Ключові слова: управління, криза, антикризове управління, механізми, місцеве самоврядування.

Рік виконання дипломної роботи 2022-2022.

Рік захисту роботи 2023.

ANNOTATION

"FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISMS."

The purpose of the qualification work is to analyze the theoretical-methodical and organizational-practical foundations of the formation of anti-crisis management mechanisms, to develop scientific and practical recommendations for local self-government bodies to improve these processes.

The tasks of the work are: summarizing the essential characteristics of the concepts of "crisis" and "anti-crisis management"; determination of features and principles of anti-crisis mechanisms at the level of local self-government bodies; carrying out a comparative analysis of the state of revenues and expenditures of the budget of the Buchansk City Council from 2018 to 2022 and 2023; deepening the theoretical foundations of building a mechanism of anti-crisis management at the local level; development of practical tools for the formation of anti-crisis management mechanisms of the territorial community; development of recommendations for the formation of anti-crisis management mechanisms and directions for their improvement of the management system in the Buchansk City Council

The subject of the study is theoretical and practical aspects of anti-crisis management at the local level.

The object of the study is the process of development of local self-government bodies and their anti-crisis management.

The research base is a local self-government body - Buchansk City Council, Buchansk district, Kyiv region.

Based on the results of the research, conclusions were formulated and reasonable proposals were made

The obtained results regarding the formation of anti-crisis management mechanisms are brought to the level of specific proposals. Recommendations can be used in local self-government bodies in crisis situations, in the process of performance evaluation and rational use and optimization of revenues and expenditures of the local budget

The qualification work contains 54 pages, 2 tables, 17 figures, a list of used sources from 27 titles.

Key words: management, crisis, anti-crisis management, mechanisms, local self-government.

The year of completion of the thesis is 2022-2022.

The year of job protection is 2023

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність ключових понять у формуванні антикризових механізмів публічного сектору

1.2. Особливості та принципи антикризових механізмів управління органів місцевого самоврядування

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ ТА НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ ЗА 2019-2023 РР. БУЧАНСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ

2.1. Аналіз доходів бюджету Бучанської міської ради та оцінка напрямів використання коштів

2.2. Практичні засади формування механізмів антикризового управління територіальної громади

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. ХХІ століття характеризується низкою системних трансформаційних змін у всіх сферах людської діяльності. Світ став складним і не прогнозованим. Швидкі, постійні зовнішні і внутрішні зміни потребують розробки нових методологічних інструментів його пізнання та антикризових механізмів управління. Україна сьогодні знаходиться в надскладному становищі, бо вимушена паралельно вирішувати, окрім вище зазначених проблем, ще й питання ведення війни по захисту територіальної цілісності, боротьби з корупцією, формуванню життєздатних та ефективних інститутів державності. Подальший розвиток процесів децентралізації регіонів в Україні актуалізував питання вдосконалення існуючих підходів антикризового управління територіями та, як результат, зміцнення економічного потенціалу, підвищення самодостатності, конкурентоспроможності та стійкості міст. Адекватне переосмислення цього потребує постійного формування механізмів антикризового управління.

Представлена кваліфікаційна робота спрямована на обґрунтування механізмів антикризового управління публічним сектором українського суспільства, яке на сучасному етапі знаходиться в стані гострої фінансової скрути, важкої боротьби з зовнішньою агресією та необхідністю реанімації реформ у всіх сферах людської діяльності, зокрема в органах місцевого самоврядування.

Порушена тема вивчається широким колом дослідників, і є науковим доробком низки провідних вітчизняних і закордонних учених. Окремі аспекти практичної діяльності формування механізму антикризового управління в органах самоврядування розглянуті в працях: Т. Безверхнюк, І. Сенча, Т. Сивак, М. Іщенко, Г. Шамборовський, Т. Батракова, В. Храпкіна, В. Крикун., С. Ставченко, І. Денисенко, А. Бабич, С. Серьогін, Є. Бородін, В. Сиченко, Н. Шевченко, К. Романенко. Антикризове управління в публічному секторі та під час стратегічного управління територією, Ю.Шарова; антикризові технології в муніципальному управлінні, Н.Сап; антикризове

державне управління, С. Тринчук, О.Карпенко; антикризове управління інфраструктурою держави, Н.Лебеденко; іноземний досвід антикризового управління; Л.Батенко проектний менеджмент в системі державного управління.

Водночас брак комплексності та системності у висвітленні питань, а також недостатнє використання новітніх підходів до удосконалення антикризового управління державним, регіональним і міським розвитком зокрема, зумовили вибір теми, її актуальність, постановку мети, завдань дослідження, а також вибір об'єкта й предмета.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні. Відповідно до мети у роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити сутнісні характеристики понять «криза» і «антикризове управління»;
- визначити особливості та принципи антикризових механізмів на рівні органів місцевого самоврядування;
- здійснити порівняльний аналіз стану доходів і видатків бюджету Бучанської міської ради з 2018 по 2022 рр. та 2023 рік;
- поглибити теоретичні засади побудови механізму антикризового управління на місцевому рівні;
- розробити практичні інструменти формування механізмів антикризового управління територіальної громади;
- запропонувати практичні рекомендації до формування механізмів антикризового управління та напрямків удосконалення системи управління в Бучанській міській раді.

Об'єктом дослідження є процес розвитку органів місцевого самоврядування й антикризового управління ним.

База досліджень – орган місцевого самоврядування- Бучанська міська рада, Бучанського району Київської області.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження були використані такі *методи наукового пізнання*: порівняльний аналіз, структурний аналіз, узагальнення, синтез, формалізація, моделювання.

Наукова новизна даного дослідження полягає в розробці науково-методичного підходу до впровадження моделі антикризового управління за програмно-цільовим методом, який дозволяє сформулювати антикризові механізми та застосовувати рекомендації доцільності впровадження механізмів антикризового управління соціально- економічної політики в м. Буча.

Науков-практична значимість одержаних результатів. Розроблені в дослідженні теоретичні положення щодо формування механізмів антикризового управління доведені до рівня конкретних пропозицій, реалізація яких може мінімізувати ризики та сприяти підвищенню ефективності загальної системи публічного управління та адміністрування органу місцевого самоврядування.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступають статистичні дані офіційного сайту Бучанської міської ради, а також наукові статті, дисертаційні дослідження, навчальна література.

Отримані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані органами місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій та в процесі оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом, а також оптимізації структури доходів і видатків місцевого бюджету.

І.ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність ключових понять у формуванні антикризових механізмів публічного сектору

Теоретико-методологічною основою обґрунтування причинної обумовленості, стало з'ясування сутності ключових понять - «криза», «антикризове управління» та принципів формування антикризових механізмів публічного сектору, які використовуються для розроблення та впровадження стратегій та практик управління кризовими ситуаціями на рівні місцевого самоврядування. Розглядаючи сучасні підходи до формування антикризових механізмів публічного сектору вітчизняних та закордонних вчених є логічним нагадати, що слід розуміти під поняттями «криза» і «антикризове управління». Щодо трактування категорії «криза», справедливо зауважити, що на даний час вони суттєво не відрізняються. Узагальнення підходів до розуміння науковцями суті поняття «криза» в різних економічних системах наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до розуміння науковцями суті поняття «криза»

Автор	Визначення
Мочерний С.В. Мочерний С.В. Основи економічних знань: підручник. Київ: Видавничий центр «Академія», 2009. 304 с.	<i>криза</i> – основна фаза періодичного економічного циклу, різке погіршення економічного становища в країні (значний спад виробництва, масові банкрутства, значне зростання безробіття, фінансово-кредитна криза, падіння цін, зростання відсоткової ставки та інше) [1, с. 125]
Дацюк І.В. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства. 2010. Вип. 2 (28). С. 165-170.	<i>криза</i> – об'єктивний процес, який призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи –

	сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [2, с. 166].
Бутко М. П., Матренко С. О. Бутко М. П., Маюренко С. О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. Економіка та держава. 2011. № 4. С. 4-7.	<i>криза</i> – це закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого корегування або навіть, повної зміни концепції свого розвитку [3, с. 4].
Остапишин Т. П., Коптюх О.Г. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. Фінанси, облік і аудит. 2013. Вип. 1. С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2013_1_16	<i>криза</i> – це порушення рівноваги в розвитку економічної системи, яке призводить до змін форми її організації, до її переходу у новий стан або припинення існування [4, с. 115].
Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Т.1. 2013. Вип.1. С. 122 - 126.	<i>криза</i> – це об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності [5, с. 124]
Маковоз О. В., Авагімов А. А. Маковоз О. В., Авагімов А.А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 200-204.	<i>криза</i> – це такий стан системи, за якого відбувається динамічна безповоротна трансформація її елементів, втрата звичних зв'язків та порушення збалансованості системи; <i>економічна криза</i> – це таке порушення економічних зв'язків та пропорцій, за якого неможливе подальше існування соціальної системи у попередньому вигляді [6, с. 220].
Кучінка Т.В. Кучінка Т.В. Теоретичні аспекти вивчення феномену економічної кризи. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. №1(3). С. 29-34.	<i>криза</i> – це об'єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основі якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість [7, с. 30].
<i>Зарубіжні науковці</i>	
Д. Кокрем (Dominic Cockram) та К. Ван Ден Хейвел (Claudia Van Den Heuvel) Cockram D. Heuvel C. Van Den. Crisis Management – What is it and how is it delivered? Available at : http://www.bcifiles.com/CrisisManagementMarch2012.pdf .	<i>криза</i> – це нестабільності чи зміни; <i>криза</i> – це загрози, що є визначальними чинниками кризи, коли вона виходить за рамки нормального і спричиняє нестабільність або зміни в організації чи системі та може становити загрозу для її майбутнього [8].
Ф. Роберт (Robert F. Englea), Тіануе Ріанд (Tianyue Ruanb) . Robert F. Englea, Tianyue Ruanb.	<i>криза</i> – це зовнішній удар, який може стати джерелом руйнівних шоків для всієї економіки і викликає її спад [9].

Measuring the probability of a financial crisis. (July 19, 2019). Available at : <https://www.pnas.org/content/116/37/18341>

Науковці по різному трактують також і поняття «антикризове управління». Ми вважали за доцільне розглянути дефініції цього трактування (таб. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнення підходів до розуміння науковцями суті поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
Василенко В. О. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с.	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку[10].
Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с. [8, с. 37].	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності чи то підприємство, чи організація, чи установа, з метою недопущення виникнення ситуації занепаду чи ліквідації[11].
Романяк Г. М. 1. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства[2].
Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с. [9, с. 25].	система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку [13].
Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с. [11, с. 16].	управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [14].
Череп А. В. 4. Череп А. В.	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання

Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.	кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі. [15].
--	---

Загалом прийнято розглядати поняття «антикризового управління» у вузькому і широкому розумінні (рис.1.1):

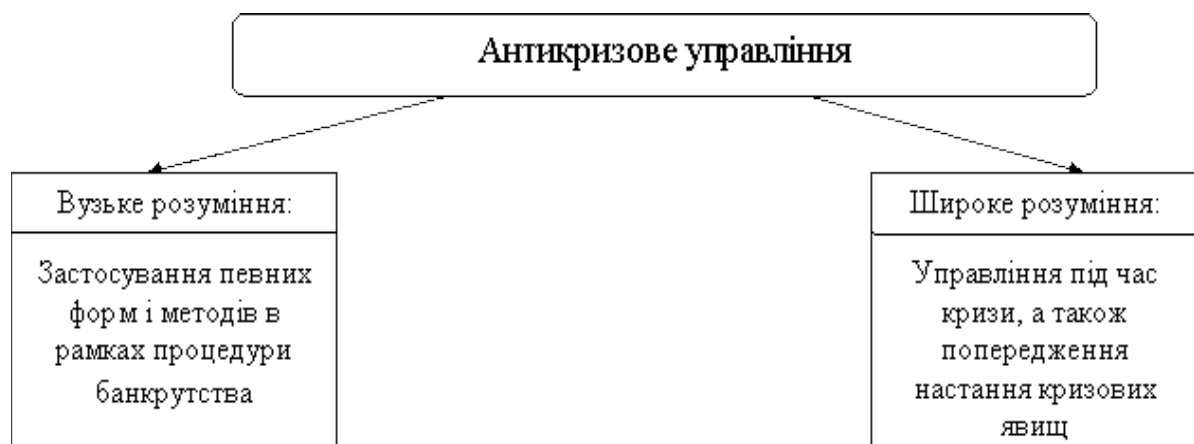


Рис. 1.1 Визначення поняття «антикризового управління» за масштабністю

Аналіз різними науковцями суті понять «криза» та «антикризове управління» дозволив сформулювати авторські його трактування. Так, суть поняття «криза» слід розглядати як процес, який формує напрям оптимізації будь якої системи, усуває застарілі технології в діяльності, традиційні підходи до організації праці, відкриває простір для імплементації новітніх розробок. В свою чергу, за часів командно-адміністративної систем як таких криз не існувало, були тільки «труднощі трудової діяльності та розвитку» та вирішуються ці ситуації тільки за допомогою держави через законодавчі, політичні рішення та чітко розроблені стратегічні плани та програми розвитку країни.

Суть поняття «антикризове управління» полягає в його комплексності, бо - це система стратегій, методів та процедур, спрямованих на управління

кризовими ситуаціями або подіями, які можуть загрожувати діяльності, репутації, фінансовому стану або іншим аспектам та, аналізу цих симптомів для пошуку заходів зниження негативних наслідків і використання її факторів для наступного стійкого розвитку. В нашому випадку – це орган місцевого самоврядування.

Відтак, формування механізму антикризового управління в органах місцевого самоврядування може бути дуже важливим для забезпечення безпеки, стабільності та добробуту місцевих громад. Його розробка та реалізація вимагає співпраці між відповідними державними органами, місцевими органами влади та громадськими організаціями. Відповідно, основні компоненти антикризового управління включають:

- *дотримання* законодавчої основи для антикризового управління на рівні місцевого самоврядування, включаючи закони та нормативні акти, що регулюють процеси виявлення та управління кризовими ситуаціями;
- антикризове управління на місцевому рівні з акцентом на попередження кризових ситуацій (постійний моніторинг, аналіз і оцінка ризиків, розробка планів профілактики, навчання персоналу, розробка програм для запобігання кризовим ситуаціям);
- *наявність* планів антикризового управління в місцевих органах влади, які визначають дії та відповідальність у разі кризи (рішення повинні бути прийняті оперативно та науково обґрунтовано);
- *забезпечення* ефективної координації між всіма відповідними службами та структурами на місцевому рівні для спільної дії під час кризових ситуацій (реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення безпеки громадян тощо);
- *комунікації та інформування громади* є важливим елементом антикризового управління із забезпечення відкритої та ефективної комунікації з громадою, стейкхолдерами, яка допомагає підтримувати довіру та сприяти співпраці під час кризи;
- *ефективний розподіл і перерозподіл ресурсів та визначення пріоритетів* для забезпечення і якісного вирішення кризових ситуацій;

- *розроблення стратегій та планів для відновлення нормального функціонування післякризового відновлення(включаючи оцінку шкоди та роботу над відновленням громади)ї;*
- *забезпечення навчання та розвитку працівників, для безперервного навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів в умовах кризи. Вважаємо зазначені теоретико-методичні аспекти дієвими і такими, що допоможуть швидко орієнтуватися в кризових ситуація, мінімізувати ризики та ефективно відновлювати функціонування.*

Таким чином, з'ясування сутності та основних понятійних аспектів антикризового управління доводить його основну мету, яка полягає в попередженні кризових ситуацій, або в разі їх виникнення - мінімізації шкоди та якнайшвидшого відновлення (функціонування) даного суб'єкту господарювання чи державної інституції. У той же час, необхідно розуміти, що інструменти антикризового управління для одного органу самоврядування не завжди будуть ефективними для іншої територіальної громади, тому, що при однакових фінансових та людських ресурсах місцеві органи влади різних регіонів повинні робити акцент на індивідуальній специфіці активізації нових напрямів розвитку економіки та інфраструктури, захисті й стимулюванні внутрішнього ринку, враховуючи регіональні і місцеві особливості.

1.2. Особливості та принципи антикризових механізмів управління органів місцевого самоврядування

Як зазначено вище, система антикризового управління являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють

необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів [16, с. 51]. Антикризове управління є необхідною складовою для забезпечення стійкості та безпеки публічних спільнот та суспільства загалом в умовах можливих кризових ситуацій.

Такі умови включають низку аспектів- від природних катастроф до фінансових криз і соціальних конфліктів. Їх слід розглядати в контексті всіх можливих загроз та інтегрованого підходу. Серед них:

1. Комплексність (системність).
2. Гнучкість (готовність до змін, оскільки кризові ситуації можуть швидко розвиватися та змінювати характер).
3. Співпраця (робота з різними організаціями, урядовими агентствами, громадами та іншими стейкхолдерами, де спільні і компромісні рішення та дія – є ключовими аспектами).
4. Участь громади (активна участь громади можуть полегшити реакцію на кризу та сприяти відновленню).
5. Відкритість та прозорість (інформація про антикризовий процес повинна бути доступною та прозорою, забезпечуючи їхню довіру та розуміння).

З'ясування сутності та аналіз особливостей антикризового управління дозволив врахувати думки різних авторів під час формування механізмів(заходів) антикризового управління, зокрема врахувати дві групи принципів: [17, 18].

- 1) загальні для системи управління:
 - економічної ефективності;
 - соціальної відповідальності;
 - розмежування функцій політичного, державного та господарського управління;
 - орієнтації на споживача;

- системності;

2) специфічні для антикризового управління:

- планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру;

- постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;

- безперервності;

- цілеспрямованість процесу управління; - оперативності та достовірності вхідної інформації;

- достовірності прогнозів; відсутності універсальних антикризових рішень;

- кінцевої орієнтації на діяльність[17, 18].

Ми погоджуємося з думкою Н.В. Атаманчук [19, с. 93], який, розмірковуючи над проблемами запобігання кризи в публічному управлінні, пропонує власний підхід до визначення принципів антикризового управління, а саме:

- принцип системності, що враховує підсистеми органів державної влади;

- принцип комплексності, що враховує багатоманітність зав'язків між елементами системи державного управління;

- принцип безперервності, за яким дії з удосконалення державного управління повинні проводитися щоденно, крок за кроком;

- принцип плановості, який забезпечує передбачуваність, спланованість, послідовність дій, що виконуються.

Такий підхід, вважає автор, зумовлений потребою "випереджуючого стану" публічного управління, що передбачає використання сучасної наукової думки в інтересах суспільства для забезпечення його розвитку. [19, с. 93].

Експерти з розгляду антикризової економічної політики зазначають, що вона стане ефективною лише тоді, якщо будуть дотримуватись певні принципи, а також динамічно й системно проводитиметься політика профілактики або попередження кризових явищ. На їхню думку, принципи державного антикризового управління охоплюють такі позиції:

- 1) наукове обґрунтування антикризових заходів;
- 2) правові аспекти організаційної діяльності;
- 3)) фінансова політика в окресленому аспекті;
- 4) надання допомоги найбільшим структуроутворюючим підприємствам;
- 5) пріоритетність соціального захисту населення;
- 6) запобігання масовим вивільненням працівників;
- 7) підтримка малого бізнесу й розширення самостійної зайнятості населення [20].

Узагальнюючи вищезначене, можна виокремити низку антикризових інструментів у таких сферах суспільної діяльності: пропозиції пільгових кредитних ресурсів; стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу; створення інвестиційної привабливості та інновацій; підтримка окремих галузей господарювання; податкові важелі впливу тощо, які слід враховувати під час формування антикризових механізмів. [21].

Рис. 1. 2. Принципи антикризового управління в умовах децентралізації

Джерело: [19]

Антонюк Н.А. Антикризове управління національною економікою в умовах децентралізації : дис. ...д.е.н.: 08.00.03/ Н.А. Антонюк.-Львів, 2020.- 415 с.

Виділені принципи антикризового управління, зображені на рисунку 1.2 логічно-структуровані і тому є очевидним, що вони покладені в основу розробки концептуальних положень антикризового управління національною економікою, в тому числі стратегічних підходів перспективного розвитку.

Аналізуючи вищезначене та реальний досвід під час проходження переддипломної практики в Бучанській міській раді ми виокремили такі універсальні принципи антикризового управління для органів місцевого самоврядування:

- Попередження криз (профілактика): громади мають активно працювати над визначенням потенційних загроз і ризиків для місцевої громади. Це включає в себе аналіз економічних, соціальних, природних і технічних факторів, які можуть призвести до кризових ситуацій.
- Планування та підготовка: розроблення антикризових планів, які включають в себе процедури та стратегії для реагування на різні види кризових ситуацій, від природних лих, економічних криз та військової агресії(як показує реальність).
- Координація та співпраця: співробітництво між різними службами та органами влади, щоб забезпечити ефективну координацію та обмін інформацією під час кризових ситуацій.
- Відновлення та реабілітація: після кризи, міська рада повинна мати стратегії для відновлення нормального функціонування громади, включаючи відновлення інфраструктури та допомогу постраждалим.
- Участь громади та відкритість: громадськість має бути активно включеною в процес антикризового управління, їхні думки та потреби безпосередньо мають бути враховані при прийнятті рішень та розробці стратегій. Для цього важливо забезпечити прозору інформацію та відкритий доступ до даних про кризові ситуації, дії міської ради та її реакцію на них.

- Готовність і тренування персоналу: під час проведення навчання та тренінгів для працівників міської ради з антикризового управління, підготовка ефективних команд для реагування на кризові ситуації.
- Моніторинг та аналіз ризиків: ведення системи моніторингу та аналізу і оцінка ризиків для різних сфер (економічна, соціальна, природна), які загрожують місцевій громаді та ідентифікація потенційних кризових факторів.
- Система управління ресурсами: ефективне розподілення та використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) під час кризових ситуацій і забезпечення наявності необхідних резервів та обладнання для надзвичайних ситуацій.

Таким чином, з'ясування особливостей та аналіз принципів антикризового управління в публічному управлінні доводить їх системність під час формування механізмів та комплексність для ефективної реалізації.

Виокремлені принципи можуть служити основою для розроблення та впровадження антикризових стратегій і планів територіальних громад (ТГ), сприяючи стабільності та безпеці місцевої громади в умовах можливих кризових ситуаціях. Кожний орган місцевого самоврядування може зробити власну оцінку, враховуючи свої особливості та ресурси щоб визначити ефективність і готовність системи антикризового управління на місцях та вцілому, ідентифікувати цілі регіони для поліпшення їхньої стійкості в ситуаціях невизначеності та подальшого розвитку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ ТА НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ ЗА 2019-2023 РР. БУЧАНСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ

2.1. Аналіз доходів бюджету Бучанської міської ради та оцінка напрямів використання коштів

Місто Буча є адміністративним центром Бучанської міської територіальної громади та районним центром Бучанського району Київської області, що загалом об'єднує 12 громад. До складу Бучанської громади входять 14 населених пунктів: місто Буча, селища Бабинці та Ворзель і 11 сіл: Блиставиця, Буда-Бабинецька, Вороньківка, Гаврилівка, Здвижівка, Мироцьке, Луб'янка, Раківка, Синяк, Тарасівщина, Червоне. Дата створення – 28 вересня 2018 року. Площа громади становить 261,45 км². Населення Бучанської громади станом на 1 січня 2022 року складало **75 282 особи**[\[22\]](#).

Справедливо зазначити, що формування будь-якої стратегії антикризового управління на місцевому рівні розпочинається з аналізу наявної ситуації, тому в першу чергу проведено аналіз доходів бюджету м. Буча за даними пояснювальних записок до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади на 2022-2023 рік. Які розроблено з врахуванням положень Конституції України, Податкового кодексу України, Бюджетного кодексу України, інших законодавчих актів, що стосуються місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин, а також Закону України «Про Державний бюджет України».

Під час прогнозування дохідної частини місцевих бюджетів на 2023 рік було враховано:

– статистичні показники, які використовуються при розрахунку прогнозних надходжень податків та зборів, попередніх 2019 – 2021 років і 9 місяців 2022 року;

- оцінку основних бюджетних показників бюджету Бучанської міської територіальної громади 2021-2023 роки.

Оцінку основних бюджетних показників бюджету Бучанської міської територіальної громади на 2021-2023 роки наведено у (додатку А.) [22, 23]

Нагадаємо, що основними бюджетоутворюючими джерелами доходів загального фонду місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади залишаються податок на доходи фізичних осіб, податок на майно, єдиний податок та акцизний податок. Сумарна питома вага зазначених платежів в спільному прогностному обсязі надходжень до загального фонду місцевого бюджету на 2023 рік складає 98,0% (рис. 2.1).

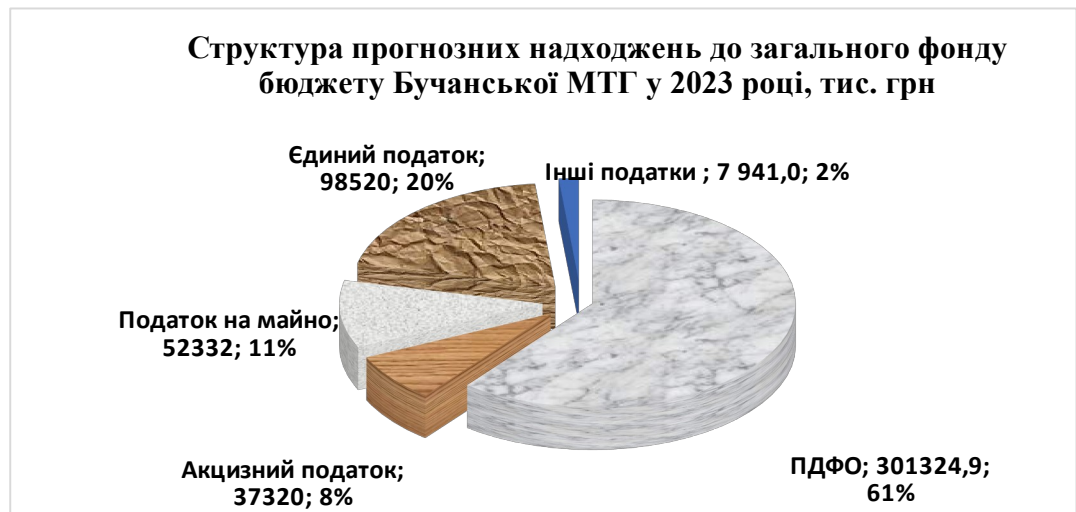


Рис. 2.1. Структура прогностичних надходжень до загального фонду бюджету Бучанської міської територіальної громади.

Джерело: [23]

Як бачимо, податок на доходи фізичних осіб залишається базовим джерелом наповнення дохідної частини місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади. Питома вага податку на доходи фізичних осіб в обсязі доходів загального фонду бюджету без урахування міжбюджетних трансфертів на 2023 рік складає 61%.

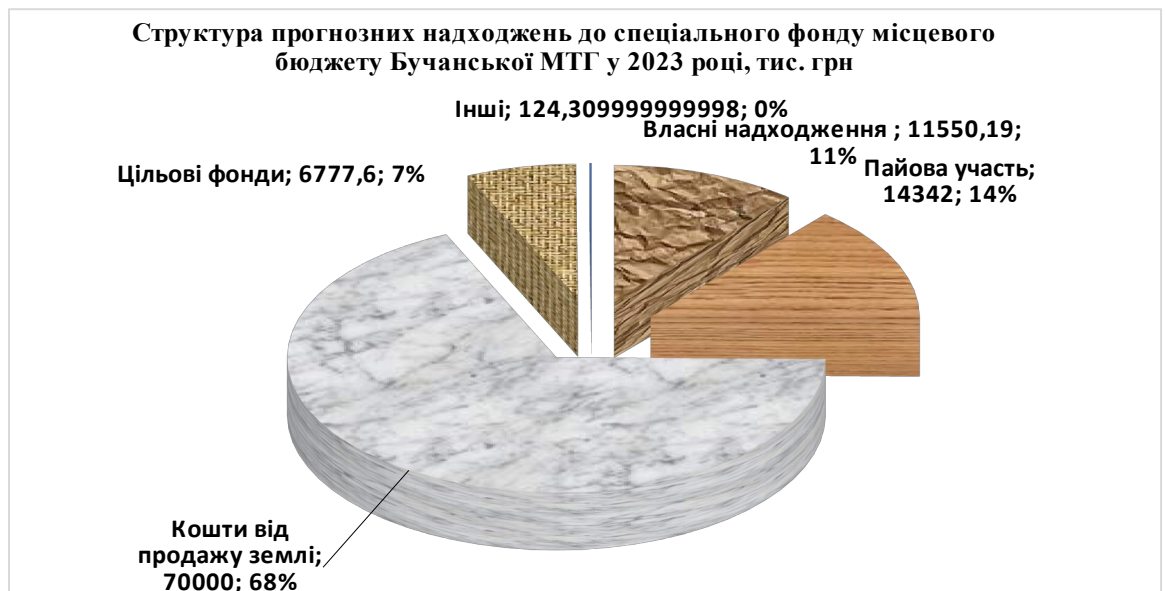


Рис. 2.2. Структура прогнозних надходжень до спеціального фонду бюджету Бучанської міської територіальної громади

Джерело: [23]

Ця структура показує, що левову частку доходу планують отримати від продажу землі -68 %.

Кількість суб'єктів господарювання, що сплачують податок на доходи фізичних осіб до бюджету Бучанської міської територіальної громади за 9 місяців 2022 року зменшилась в порівнянні з відповідним періодом минулого року на 670 одиниць (-27,3%) та складає – 1 789 одиниць (рис. 2.3.)



Рис. 2.3. Динаміка надходжень податку на доходи фізичних осіб до

місцевого бюджету Бучанської МТГ за 2019-2023 р.р.

Джерело: [23]

Прогнозовані надходження податку та збору на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади на 2023 рік розраховано в сумі 301 324,9 тис. грн, що на 68 534,9 тис. грн або на 29,4% більше в порівнянні з затвердженими показниками 2022 року.

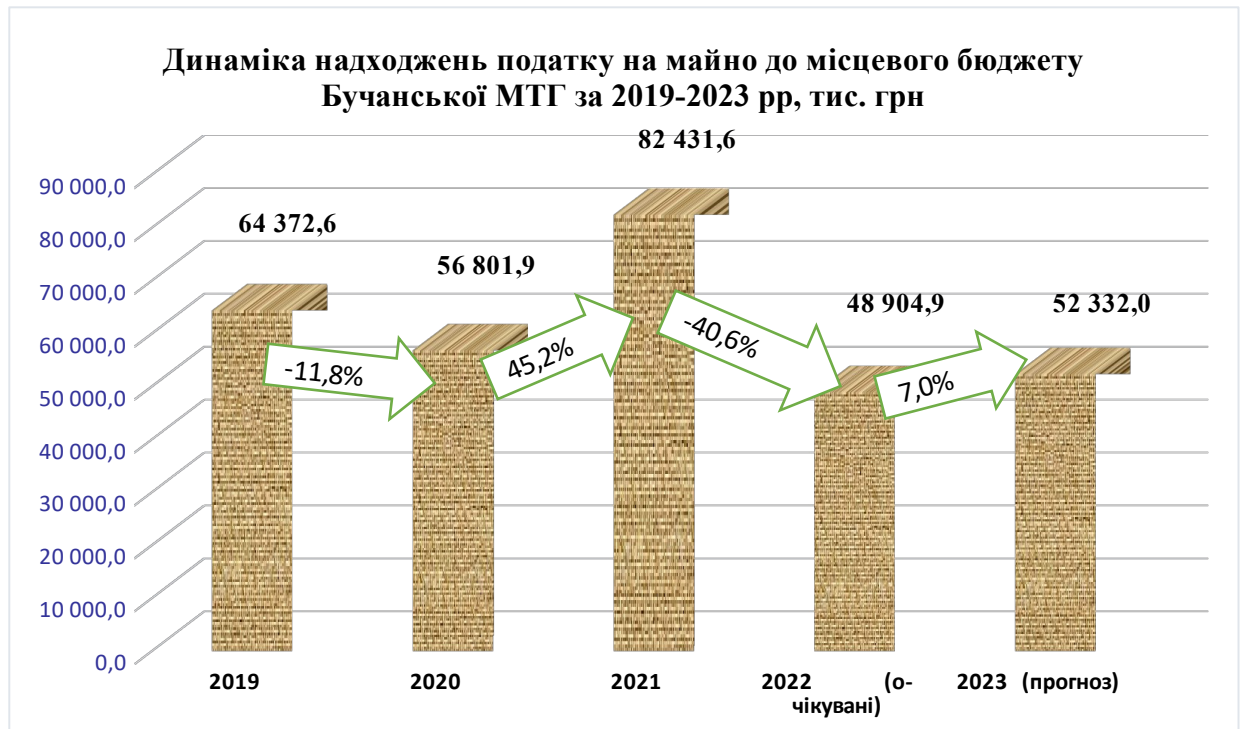


Рис. 2.4. Динаміка надходжень податку на майно до місцевого бюджету Бучанської МТГ за 2019-2023 рр, тис. грн

Джерело: [23]

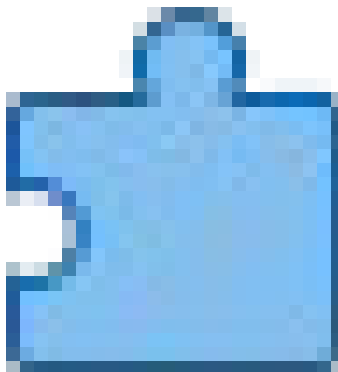


Рис. 2.5. Динаміка надходжень акцизного податку до місцевого бюджету Бучанської МТГ за 2019-2023 рр, тис. грн

Джерело: [23]

Прогнозовані надходження акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів на 2023 рік розраховано в сумі 22 800,0 тис. грн, що на 2 300,0 тис. грн або на 8,0% більше в порівнянні з затвердженими показниками 2022 року.

Прогнозовані показники розраховані з урахуванням фактичного надходження податку за 9 місяців 2022 року, та з огляду на поступове відновлення діяльності автозаправних станцій та торговельних мереж.

Таким чином, порівняльний аналіз динаміки надходжень до місцевого бюджету територіальної громади свідчить про стійкий розвиток Бучанської міської територіальної громади з 2018 по 2021 роки. Кожного року надходження до бюджету збільшувалися на 40, 30, 20 відсотків

Однак, 24 лютого 2022 року розпочалося повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну. Указом Президента України введено воєнний стан, який продовжено і дотепер. Військові дії спричинили руйнівний вплив на життя людей та масове порушення ланцюгів економічної діяльності, руйнування інфраструктури, що насамперед призводить до значних економічних втрат вцілому по Україні та на території Бучанської міської територіальної громади, зокрема. Місто і вся територіальна громада зазнала великих людських втрат, матеріальних, фінансових збитків.

За 9 місяців 2022 року до бюджету Бучанської міської територіальної громади загального та спеціального фондів надійшло доходів у сумі 507 992 476,56 грн, що становить 73,99 % від затвердженого плану на відповідний період (з урахуванням змін).

Доходи загального фонду бюджету (без урахування трансфертів) фактично надійшло 314 991 517,58 грн, що складає 62,01 % від загальної суми надходжень та на 9,96 % менше до відповідного періоду минулого року.

Доходи спеціального фонду бюджету (без урахування трансфертів) фактично надійшло 23 109 896,98 грн, що складає 4,55 % від загальної суми надходжень та на 69,49 % менше до відповідного періоду минулого року.

Трансферти з інших бюджетів фактично отримано 169 891 062,00 грн, що складає 33,44 % від загальної суми надходжень до бюджету.

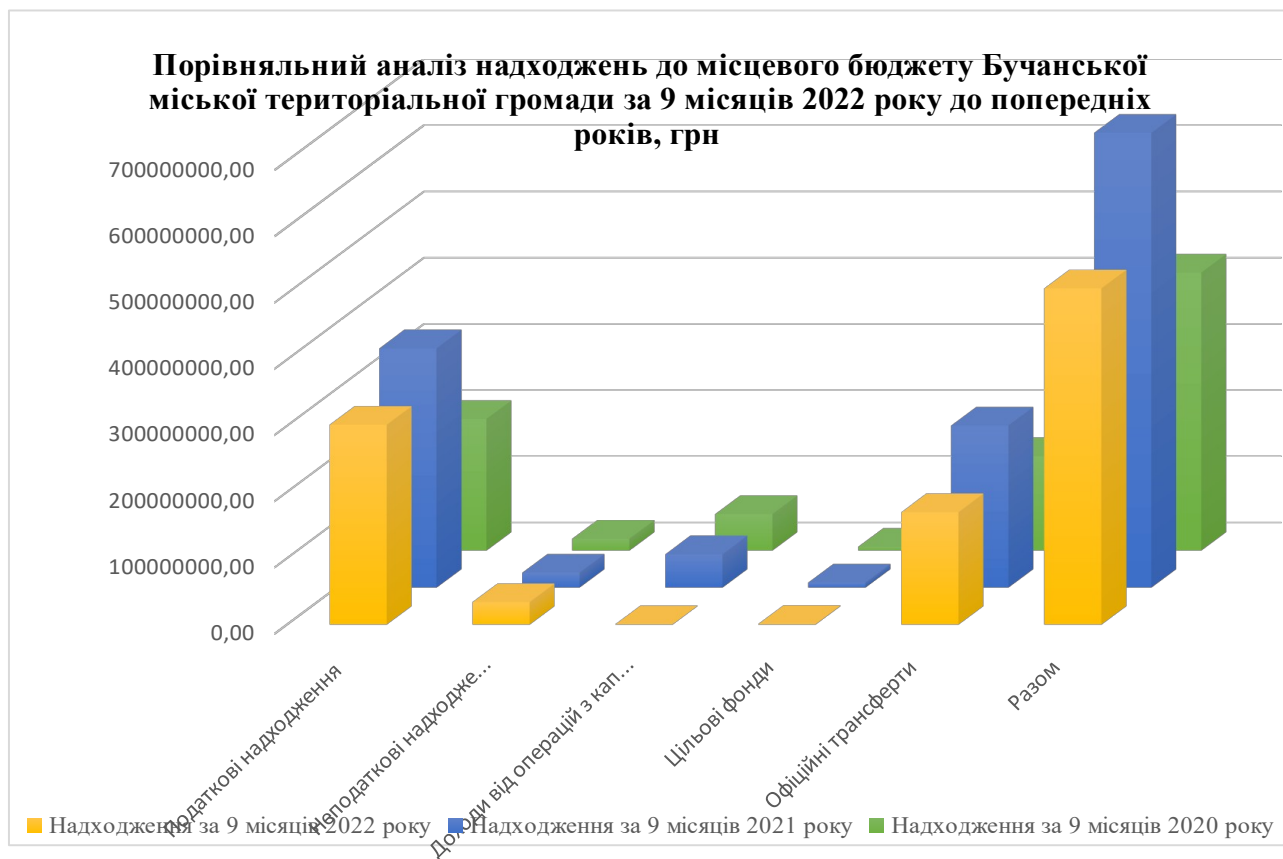


Рис. 2.6 Порівняльний аналіз надходжень до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади за 9 місяців 2022 року до попередніх років, грн

Джерело: [23]

У порівнянні 9 місяців 2022 року з аналогічним періодом 2021 року сума доходів громади зменшилася на 178 534 593,14 грн, що у відсотковому співвідношенні становить 26,01%

За 9 місяців 2022 року видатки з бюджету Бучанської міської територіальної громади із загального фонду та спеціального фонду

становлять 422 367 488,54 грн (46,22 % виконано плану), що на 29,76 % менше в порівнянні до відповідного періоду минулого року.

Видатки загального фонду становлять 397 396 596,12 грн, на 69,49 % виконання від затвердженого плану (з урахуванням змін). Відповідно до минулого періоду 2021 року видатки загального фонду збільшилися на 11 732 701,45 грн, або на 3,04 %.

По спеціального фонду видатки за 9 місяців 2022 року становлять 24 970 892,42 грн, або 7,30 % виконання від затвердженого плану. Відповідно до минулого періоду 2021 року видатки спеціального фонду зменшилися на 190 686 171,67 грн, або на 88,42%.

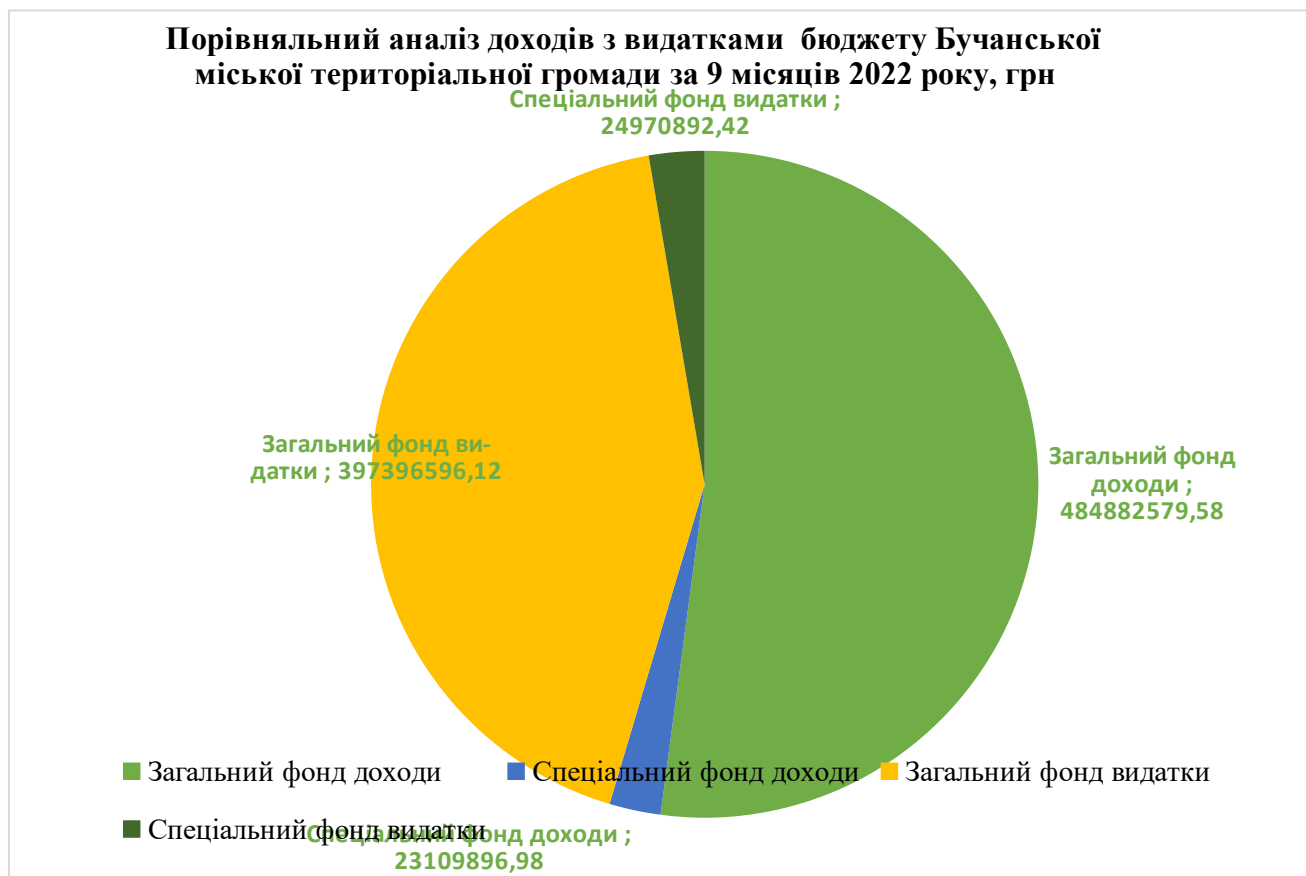


Рис. 2.7 Порівняльний аналіз доходів з видатками бюджету Бучанської міської територіальної громади за 9 місяців 2022 року, грн

Джерело: [23]

Аналіз показав як змінюється тенденція надходжень за неповні 5 років. Звертаємо увагу на 2022 рік. Він показує суттєве падіння доходів по

загальному і особливо спеціальному фондах. Причини відомі. Після повномасштабного вторгнення військ російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року, виконання місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади відбувалось в умовах негативної динаміки економічного росту. З першого дня збройної агресії російської федерації територія громади опинилась під окупацією збройних формувань агресора, як наслідок, відбулася повна зупинка будь якої виробничо-господарської діяльності на досить тривалий період. Тільки, починаючи з II кварталу 2022 року відбулося поступове відновлення працездатності господарюючих суб'єктів громади.

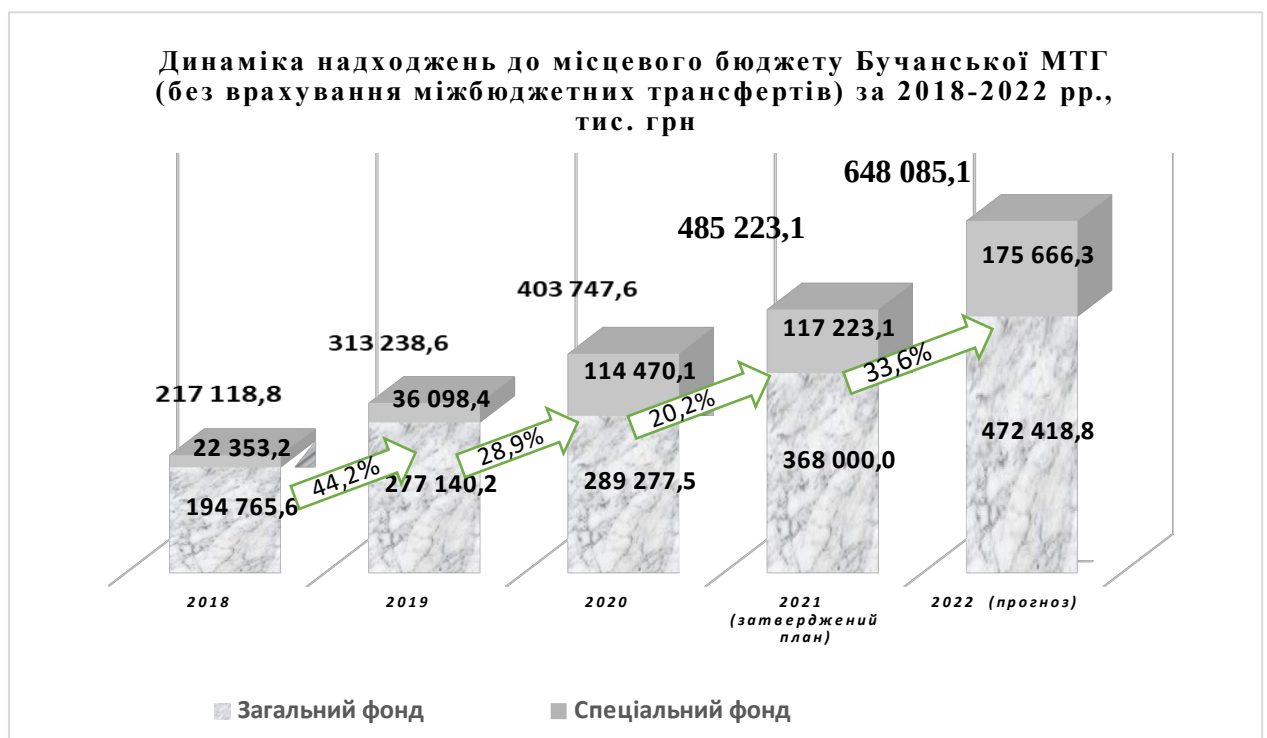


Рис.2.8 Динаміка надходжень до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади (без урахування міжбюджетних трансфертів) за 2018-2022 рр.

Джерело: [23]

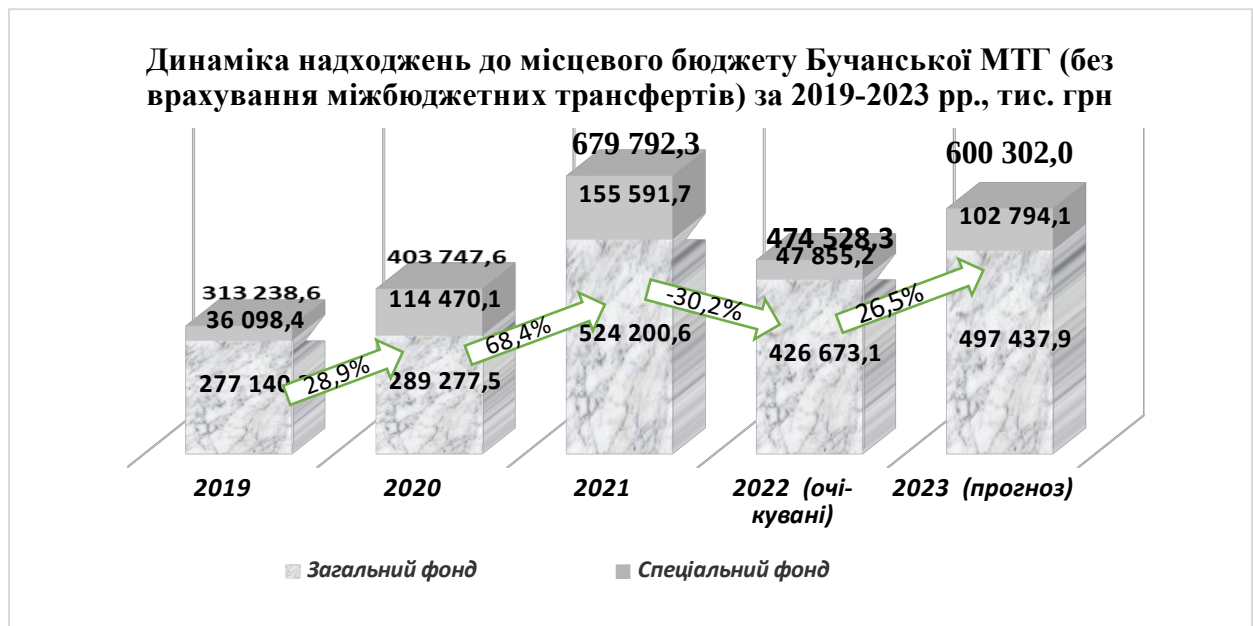


Рис.2.9 Динаміка надходжень до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади (без урахування міжбюджетних трансфертів) 2019-2023 рр.

Джерело: [23]

На діаграмі надходжень до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади (без урахування міжбюджетних трансфертів) 2019-2023 рр. бачимо, що вже в 2023 році прогноз доходів загального фонду місцевого бюджету (без врахування офіційних трансфертів) Бучанської міської територіальної громади у порівнянні із затвердженим річним планом на 2022 рік збільшено на 25 019,1 тис. грн або на 5,3% та становить 497 437,9 тис. грн. Але необхідно відзначити, що за 9 місяців 2022 року, фінансування переважно здійснювалося з урахуванням можливостей місцевого бюджету, оскільки капітальні видатки з державного та обласного бюджету з 24 лютого 2022 року не надходили.

Таким чином, аналіз надходжень і видатків до бюджету Бучанської міської ради показав, як суттєво основні джерела формування дохідної частини бюджету, впливають на можливості економічного потенціалу і розвитку всіх сфер господарювання та базових галузей промисловості

місцевої територіальної громади (МТГ), і наскільки важливим для стабілізації соціально-економічного розвитку на місцевому рівні є застосування інструментів антикризової політики(управління).

2.2. **Практичні засади формування механізмів антикризового управління територіальної громади**

У сучасному суспільному просторі, вже мабуть потрібно сприймати кризу як закономірний та об'єктивний етап у розвитку, оскільки він стимулює потребу в пошуку нової моделі поведінки, стратегії мислення і діяльності. Так, Безена І. М. в дослідженні «Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації» підтверджує цю тезу, зазначаючи, що «сталий розвиток та криза в суспільному процесі життєдіяльності завжди виступають антагоністами, а результатом їх протистояння постає етап – поглиблення кризи або вихід на новий рівень розвитку». [21]

Особливістю соціально-економічних криз як на регіональному так і на місцевому рівні зокрема, як правило, є те, що вони тісно пов'язані з ефективністю політики на загальнодержавному рівні та розбалансованістю місцевого бюджету внаслідок викривлень бази оподаткування й диспропорціями нормативного законодавства. Відомо, що у спадок новим ОТГ перейшло багато старої інфраструктури та доходна частина, яка, на жаль, на сучасному етапі не створює позитивних передумов до зміни якості життя й подолання проблем/кризи у сферах життєдіяльності територіальної одиниці.

Тому не викликають жодних сумнівів ключові індикатори ефективності суспільних процесів - це громадяни, територіальна громада, суб'єкти господарської і громадської діяльності, публічні інституції влади, зовнішні партнери громади, засоби комунікації тощо. У цьому контексті варто нагадати, що «з метою консолідованих дій влади та суспільних інститутів

об'єднань громадян чинне законодавство України визначає окремі механізми із громадянсько-процесуальних питань: управління державними справами, надання можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення комунікативної гласності, доступності до процесів та прозорості в діяльності зазначених органів» [24; 25].

В контексті нашого дослідження нашу увагу привернули пріоритетні напрями використання механізмів антикризового управління державно-приватного партнерства в дисертаційному дослідженні Н.А. Антонюк [26]. І хоча автор акцентує на їх використання в інноваційних проектах, що стримують участь бізнес-структур в інноваційному процесі тощо. Для нашого дослідження вони є цінними, оскільки гармонійно поєднують інтеграцію держави, територіальної громади, бізнесу, науки. Поряд з іншими антикризовими механізмами вбачаємо за доцільне використання антикризового державно-приватного партнерства, зокрема створення стратегічних антикризових програм, використання державних преференцій і пільг. В сегменті бізнес і наука - професійне та ефективне використання ресурсів, схильність ризикувати, орієнтуючись на результат, розвиток освіти і науки для підготовки професійних кадрів для публічного управління та адміністрування (рис. 2.10).

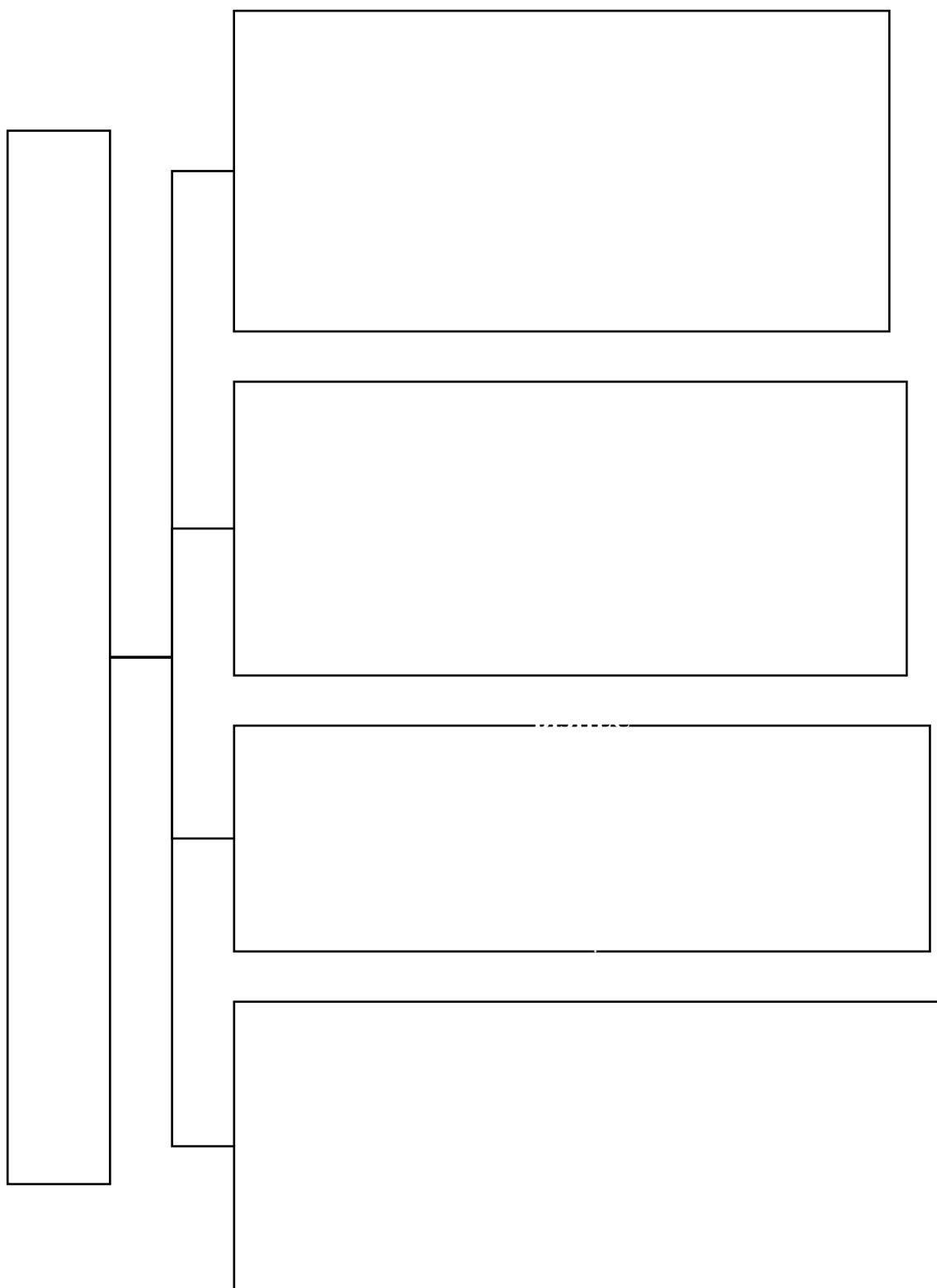


Рис. 2.10 Інтеграція держави, ОТГ, бізнесу і науки на базі антикризового державно-приватного партнерства

Джерело: розроблено автором на основі[26].

Практика вже довела, що одним із напрямків підтримки підприємництва в кризових умовах є розвиток наукових парків, інноваційних технологічних центрів, інкубаторів. Такі проекти державно-приватного партнерства засновані на знаннях, наукових дослідженнях, де важливе місце належить сфері професійної освіти. Тобто реалізація цього механізму здійснюється через створення мережі Центрів форсайту (в кожному регіоні). Якщо йдеться про орган самоврядування на місцевому рівні – це може бути співпраця з вищими навчальними закладами, науково-дослідними інститутами, де будуть працювати на постійній основі фахівці із застосуванням спеціальних методів та розробці дорожніх карт. Зазвичай такі центри доречно створити на базі вищого навчального закладу у формі неприбуткової(некомерційної) організації. І такий механізм антикризового управління вже ефективно зарекомендував себе в умовах децентралізації. Його ціль полягає в поєднанні модернізації програм та наукового програмування з урахуванням трикутника «влада-бізнес-громада». В сучасних реаліях це дозволить на місцевому рівні (і не тільки...) скоординувати діяльність територіальних громад відповідно до наявних (обмежених) ресурсів та оптимізувати загальний бюджет.

Нашу увагу привернула також схема формування механізму антикризового управління національною економікою в умовах децентралізації [26]. Вона була запропонована як механізм антикризового управління національною економікою в умовах децентралізації, однак її структурно-логічну схему і підходи у спрощеному вигляді можна застосовувати і на місцевому рівні (рис.2.11).

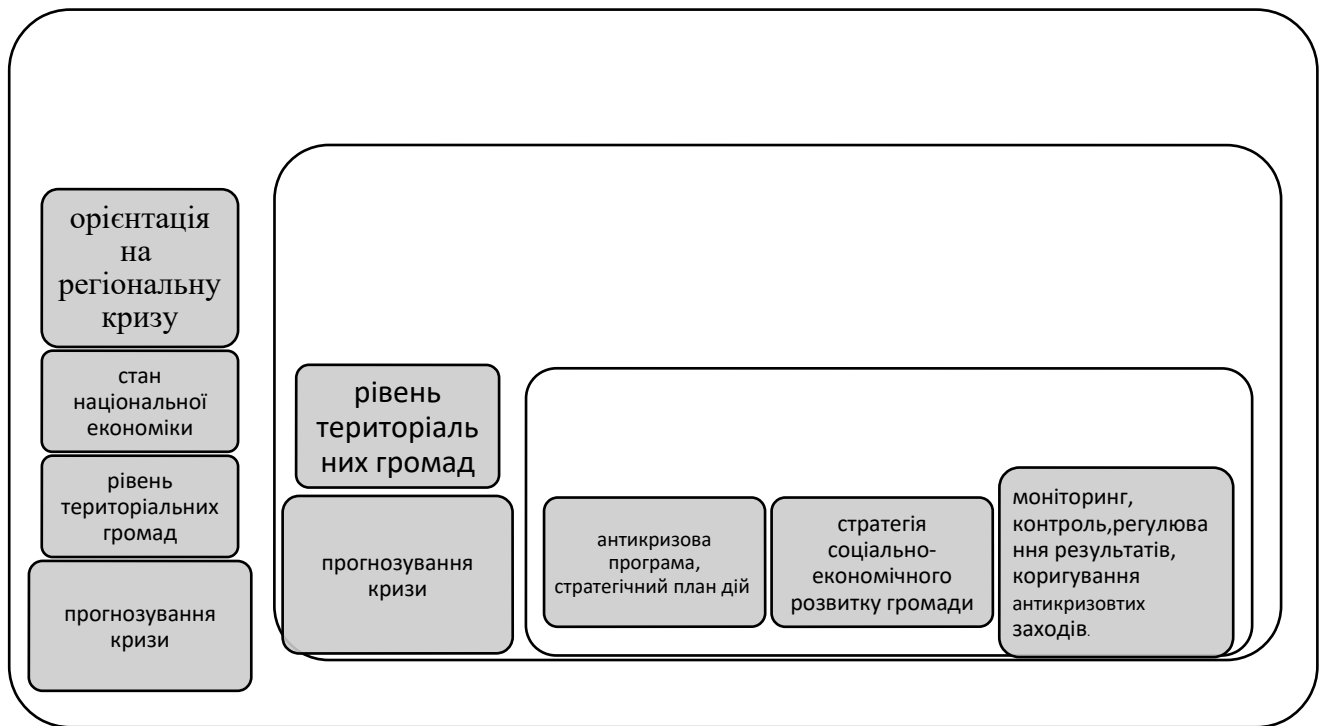


Рис. 2.11 Механізм антикризового управління

Джерело: [26].

Такий механізм дозволить дослідити вихідні явища, а діагностика, аналіз і моніторинг визначити послідовність низки взаємозалежних процесів, що обумовлюють дії антикризового стану.

Основою механізму антикризового управління безумовно має стати комплексний, поетапний механізм оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних складових із врахуванням особливостей невизначенності та застосування специфічних(спеціальних)ресурсів. До прикладу, якщо йдеться про суб'єкти господарювання то тут найбільш чітко проявляється посилення механізму правового блоку (період проведення процедури оздоровлення). Для органів місцевого самоврядування ще й політичний механізм, адже він регулює формування рушійних сигментів антикризового управління та мотиваційних блок. У ньому багато аспектів взаємопов'язаних між собою. Зміна одного з них передбачає зміни в інших. Наприклад, тісний зв'язок простежується між

оплатою праці, впровадженням новацій, якістю роботи. Тому диференціація оплати праці державних службовців в цьому сегменті є ефективною.

Базуючись на викладених вище теоретичних засадах не викликає сумніву, що формування антикризових механізмів в органах місцевого самоврядування має здійснюватися поетапно (рис.2.12)

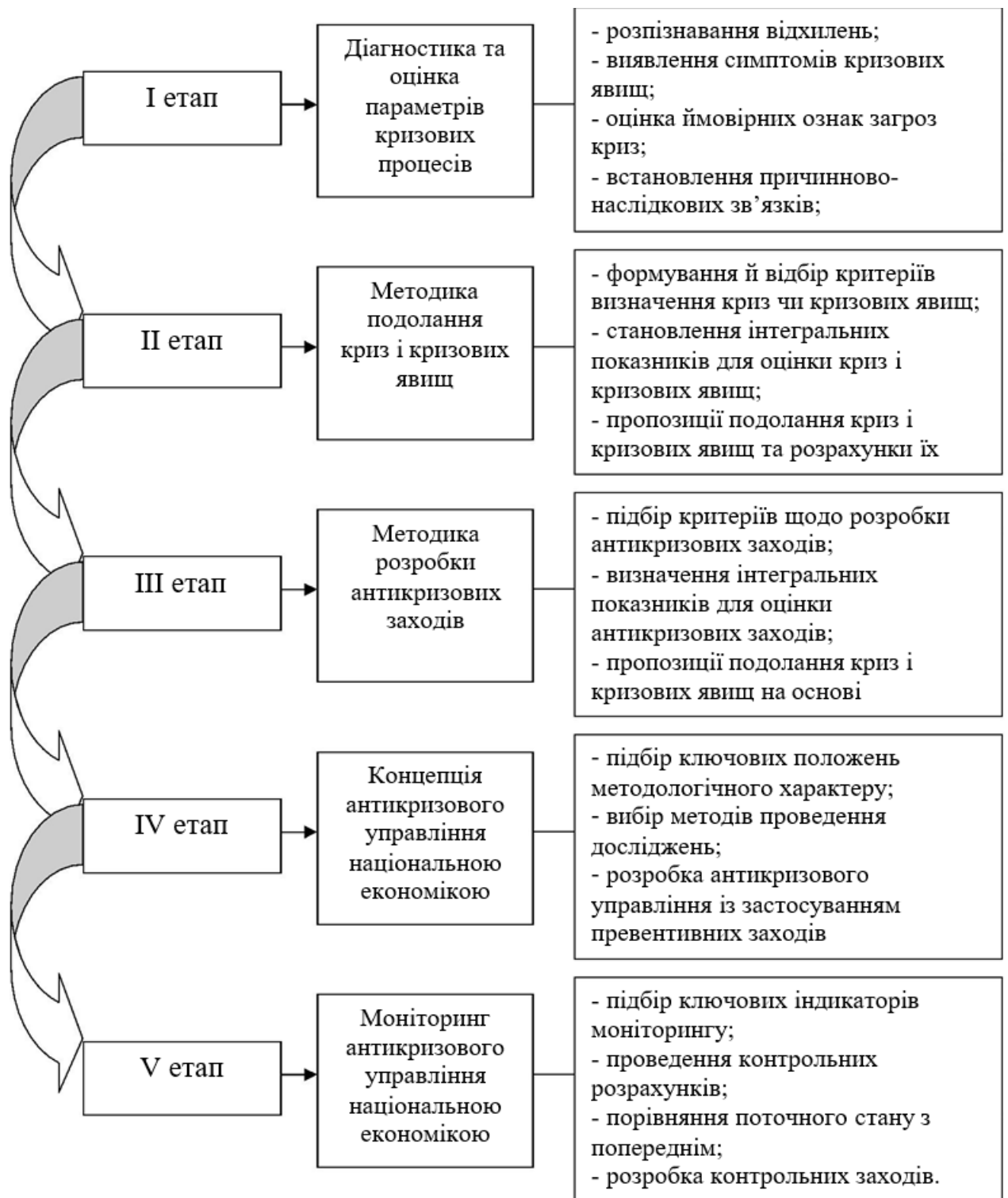


Рис. 2.12. Етапи реалізації механізму антикризового управління органу самоврядування на місцевому рівні.

Джерело: [26].

Важливо нагадати, що для реалізації зазначених етапів важливо класифікувати різноманітні методичні підходи в окремі групи (рис. 2.13), попередньо визначивши спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим завданням.

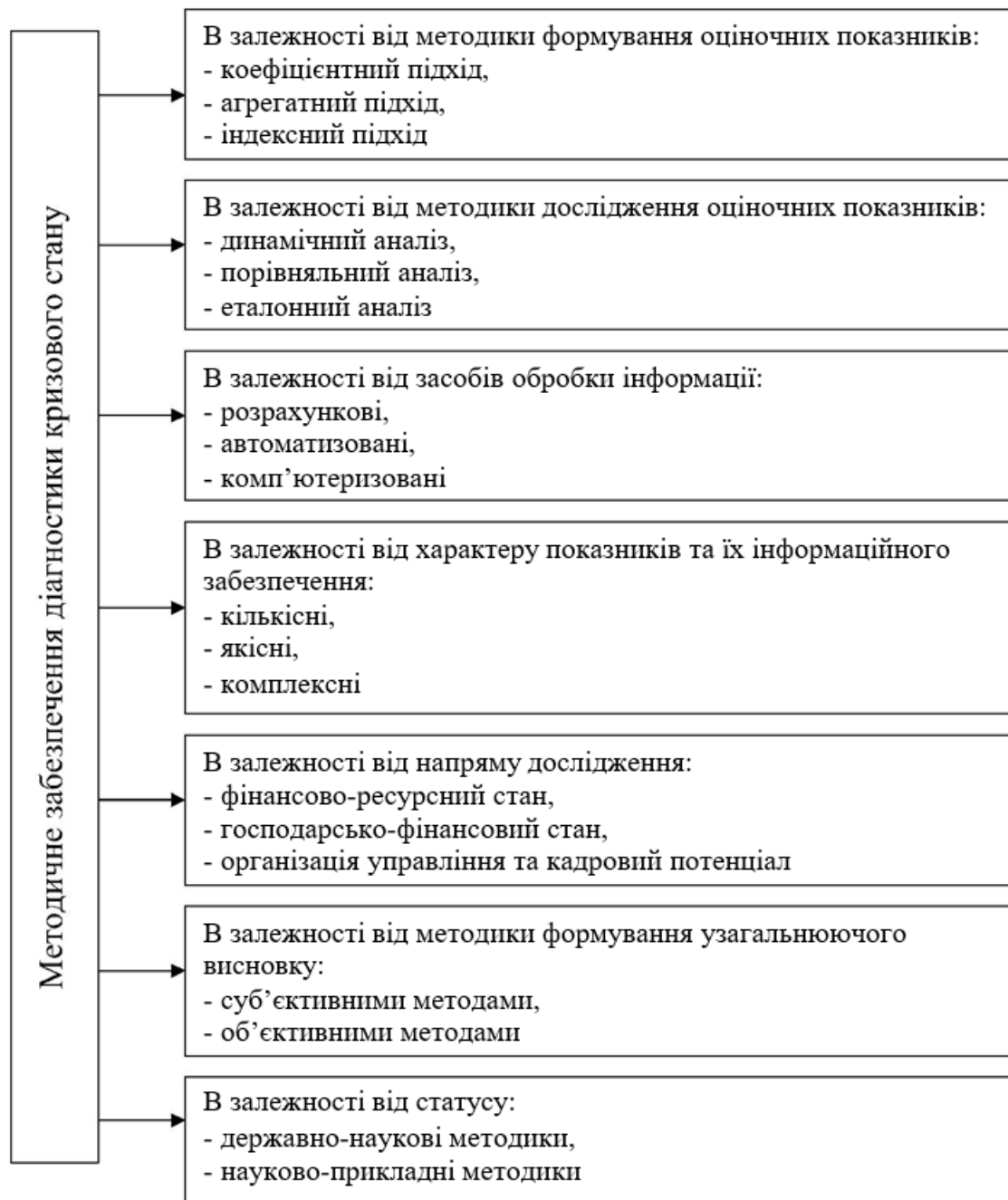


Рис. 2.13. Класифікація методичних підходів по групах

Джерело: [26].

Систематизуючи погляди вітчизняних науковців та ґрунтуючись на результатах багаточисельних теоретичних досліджень і положень українського законодавства ми спробували згрупувати можливості різного інструментарію в моделі для реалізації стратегій (механізмів) антикризового управління в межах змістовних блоків. В моделі передбачено зовнішні і внутрішні загрози та послідовність процесів, об'єднаних за сутнісним визначенням в блоки механізму антикризового управління на місцевому рівні (рис.2.14).

Визначення об'єкта і суб'єкта
антикризового управління



оцінка антикризової ситуації



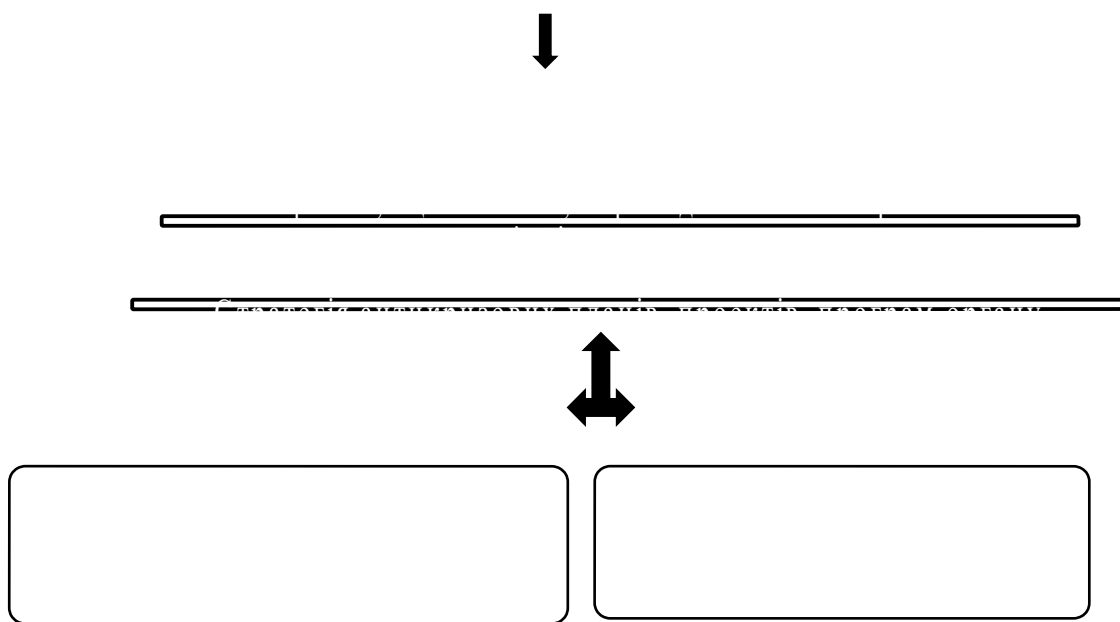


Рис. 2.14 Модель реалізації механізму антикризового управління в системі загального управління на місцевому рівні

Джерело: зроблено автором

В основу формування механізму антикризового управління в представленій моделі покладені наступні результати:

- реформування місцевого управління;
- забезпечення своєчасного реагування на проблеми (кризи), що виникають;
- підвищення рівня конкурентоспроможності територій;
- забезпечення економічного розвитку на макро- і мікро рівнях;
- інтегрована система взаємодії суб'єктів і об'єктів управління;
- своєчасна реакція на запити зовнішнього середовища в якій враховано наявність потенціалу і зацікавленість.

Складові елементи моделі антикризового управління

регіональним розвитком поділяють на чотири етапи(блоки)(рис.2.15).

Етапи	Зміст	Результати
I. Аналіз та оцінка фактичного стану територій	- географічне розташування, зовнішнє оточення; - ландшафтні особливості рельєфу, характеристика ґрунтів та гідрологія; - природно-ресурсний потенціал; - кліматичні умови; - адміністративний поділ; - особливості існуючого соціально-економічного розвитку; - екологічна ситуація на території; - політична ситуація; - фінансово-бюджетна ситуація; - рівень життя населення та його ділова активність;	Описово-аналітична частина
II. Характеристика конкурентних переваг і обмежень перспективного розвитку	- сильні внутрішні сторони (конкурентні переваги) – існуючі особливості громади, що містять основу для розвитку; - слабкі внутрішні сторони (проблеми) – існуючі особливості, що ускладнюють умови розвитку; - зовнішні сприятливі можливості – особливості/умови, сприятливіші для перспективного розвитку, які можуть виникнути в майбутньому; - зовнішні потенційні загрози – особливості, умови чи несприятливі для перспективного розвитку, які можуть виникнути в майбутньому;	SWOT-аналіз територіальної громади
III. Визначення напрямів розвитку	- відображення (узагальнення) уявлень про найкращий розвиток у майбутньому; - вибір сценарію і стратегічних напрямків розвитку; - стратегічні цілі та поетапний план дій;	Бачення майбутнього, місія, стратегічний план
IV. Пошук інструментарію досягнення бажаного результату	- джерела фінансування; - нормативно-правове, інформаційне, кадрове забезпечення; - період реалізації; - критерії оцінки ефективності реалізації стратегії, моніторинг.	Механізми та процедури реалізації стратегії

Рис. 2.15. Етапи формування антикризової стратегії розвитку

Бучанської міської ради

Джерело: зроблено автором

За умови реалізації етапів формування антикризової стратегії розвитку внутрішні ресурси активізуються і сприяють притягненню ззовні нових, більш значних ресурсів, більш тісних партнерських зв'язків, встановлення взаємовигідних пропозицій.

Таким чином, розроблені підходи до формування механізмів антикризової стратегії управління дозволяють диференційовано підійти до укладання планів розвитку, антикризових стратегій, дозволить оптимізувати процес управління видатками бюджету в умовах обмежених ресурсів та посилить взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, гнучкість в управлінні, під час настання криз.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Напрямки вдосконалення механізмів антикризового управління полягають в інтегрованих (комплексних) підходах, які забезпечують поступальний розвиток та дозволяють місту і всій територіальній громаді бути конкурентоспроможними навіть у кризовій ситуації.

Продовжуючи дослідження, необхідно зазначити, що з метою профілактичних дій влади чинне законодавство України визначає окремі механізми із питань управління державними справами, а саме: надання можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, проведення консультацій із громадськістю. Це сприятиме налагодженню взаємодовіри – системного та відкритого діалогу у процесах розроблення проєктів рішень із питань суспільно-економічного розвитку територіальних громади, задоволення їх правових, політичних, економічних,

соціальних, культурних та інших інтересів.

Узагальнивши сучасні позитивні практики організаційної діяльності у Бучанській міській раді, бачимо, що для будь-якої ОТГ найчастіше виникають проблеми з формуванням стратегії сталого розвитку території. Серед поширених - економічні проблеми: дисбаланс бюджету; застарілий технічний стан житлово-комунального фонду; утилізація й переробка побутового та виробничого сміття; технічний стан будівель та місцевої інфраструктури, природоохоронні та екологорозвиваючі заходи на території тощо. Зазначене дозволило встановити необхідність антикризового управління, яке стабілізує ситуацію органу місцевого самоврядування через формування механізмів щодо уникнення ризиків появи кризи чи їх мінімізації. Тому антикризове управління на місцевому рівні розглядається як напрям системи управлінських заходів (діагностика, попередження, нейтралізація тощо).

Інструменти державного управління, що спрямовані на подолання ризиків, мають адаптуватися до потенціалу території, а програми місцевого розвитку формуватися на основі результатів аналізу вихідних умов, розроблення заходів щодо нейтралізації ризиків, контролю за виконанням відповідних програм. Крім того, ранжування чинників за рівнем значимості на економіку дозволяє розробити їх класифікацію зважаючи на об'єкти дослідження, а саме позитивного чи негативного впливу. При цьому головним завданням стратегічного антикризового управління є, поряд з виробленням ефективних з точки зору можливого ризику у наслідках державно-управлінських рішень, розробка антикризових стратегій з подальшим перетворенням їх на стратегічні фактори стабільного розвитку всіх сфер суспільного життя. Тобто, результатом антикризового управління в регулюванні соціально-економічного розвитку, як справедливо зазначає Павлов О.В «має бути зниження негативних наслідків кризи в цій сфері, зменшення тривалості виходу з кризи та підтримка адаптивної здатності соціально-економічної системи поряд із пріоритетом стабілізації ситуації»

[27].

Відтак, як об'єкт антикризового управління місцевий розвиток територій може піддаватися відповідним механізмам антикризового регулювання. Однак важливим аспектом і орієнтиром у цьому має стати максимальне врахування існуючого в територіальній громаді потенціалу, його специфіці та оцінці (інформаційно-технічного, освітньо-наукового, людського потенціалу, цілісної спрямованості до стимулювання інноваційної діяльності, діджиталізації).

При цьому система формування антикризових механізмів управління в умовах соціально-економічних криз повинна включати наступні напрями:

- запровадження системи антикризового управління;
- вирішення проблем кадрового забезпечення органів самоврядування з питань антикризового управління (навіть за рахунок створення окремих відділів або некомерційних організацій);
- розроблення антикризових стратегій та створення стратегічного резерву ресурсів;
- наукове обґрунтування антикризових заходів;
- правові аспекти організаційної діяльності;
- надання допомоги найбільшим структуроутворюючим підприємствам;
- пріоритетність соціального захисту населення;
- підтримка малого бізнесу й розширення самостійної зайнятості населення;
- орієнтація на політику розширення сфер діяльності та створення нових організаційних форм управління;
- безперервний моніторинг стану внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

Таким чином, можна зазначити, що важливою перспективою регулювання соціально-економічного розвитку в умовах криз є орієнтація системи управління як на загальнодержавному рівні управління так і на рівні органів місцевого самоврядування на застосування у вирішенні проблем попередження та подолання кризових явищ через механізми поетапного

антикризового управління. Важливим напрямом антикризових заходів при цьому також є поступове наближення до стратегічного державного антикризового управління. Саме в його межах та аналізі індивідуальних територіальних особливостей можливо сформулювати антикризові стратегії та програми поряд із визначенням конкретних механізмів регулювання соціально-економічного розвитку територій в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

Теоретико-методичні аспекти державного механізму антикризового управління в органах місцевого самоврядування та аналіз тенденцій бюджетних доходів, видатків і напрямів використання коштів за 2019-2012 рр. на прикладі Бучанської міської ради, відповідно до мети та завдань кваліфікаційної роботи, дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Узагальнення сутнісних характеристик та основних понятійних аспектів антикризового управління дозволило з'ясувати основну мету цього процесу, яка полягає в попередженні кризових ситуацій, або в разі їх виникнення - мінімізації шкоди та якнайшвидшого відновлення (функціонування) даного суб'єкту господарювання чи державної інституції. Сформовано авторське визначення ключових понять: «криза» та «антикризове управління». З'ясовано важливий аспект антикризових механізмів, який полягає в тому, що інструменти антикризового управління для одного органу самоврядування не завжди будуть ефективними для іншої територіальної громади, адже навіть при схожих фінансових та людських ресурсах місцеві органи влади різних регіонів повинні робити акцент на індивідуальній специфіці та активізації сучасних напрямів розвитку економіки та інфраструктури, захисті й стимулюванні внутрішнього ринку, враховуючи регіональні і місцеві особливості.

2. Ознайомлення з особливостями антикризових механізмів на рівні органів місцевого самоврядування дозволило виокремити універсальні загальні та специфічні принципи, які можуть служити основою для розроблення та впровадження антикризових стратегій і планів територіальних громад (ТГ), сприяючи стабільності та безпеці місцевої громади в умовах можливих кризових ситуаціях. Це:

- 1) наукове обґрунтування антикризових заходів;
- 2) правові аспекти організаційної діяльності;
- 3)) фінансова політика в окресленому аспекті;

- 4) надання допомоги найбільшим структуруючим підприємствам;
- 5) пріоритетність соціального захисту населення;
- 6) запобігання масовим вивільненням працівників;
- 7) підтримка малого бізнесу й розширення самостійної зайнятості населення.

Послідовність застосування принципів органами місцевого самоврядування може дозволити зробити власну оцінку, враховуючи свої особливості та ресурси щоб визначити ефективність і готовність системи антикризового управління на місцях та в цілому, ідентифікувати цілі регіони для поліпшення їхньої стійкості в ситуаціях невизначеності та подальшого розвитку.

3. Порівняльний аналіз доходів і видатків бюджету Бучанської міської ради з 2018 по 2022 рр. та 2023 рік показав реальний стан проблем соціально економічної кризи на місцевому рівні і потребу в формуванні механізмів антикризового управління. Динаміка доходів і видатків бюджету показала як змінюється тенденція надходжень за неповні 5 років. З 2018 по 2021 рр. спостерігається стійкий розвиток Бучанської міської територіальної громади. Кожного року надходження до бюджету збільшувалися на 40, 30, 20 відсотків. Однак в 2022 році динаміка показує суттєве падіння доходів по загальному і особливо спеціальному фондах. Причини відомі. Після повномасштабного вторгнення військ російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року, виконання місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади відбувалось в умовах негативної динаміки економічного росту. З першого дня збройної агресії російської федерації територія громади опинилась під окупацією збройних формувань агресора, як наслідок, відбулася повна зупинка будь якої виробничо-господарської діяльності на досить тривалий період. Тільки, починаючи з II кварталу 2022 року відбулося поступове відновлення працездатності господарюючих суб'єктів громади. Незважаючи на продовження воєнного стану і потенційних ризиків, прогнозовані надходження від загального та

спеціального фонду до місцевого бюджету Бучанської міської територіальної громади на 2023 рік розраховано в сумі що на 29,4% більше в порівнянні з затвердженими показниками 2022 року.

4. Вивчення теоретичних засад побудови механізму антикризового управління на місцевому рівні та проходження переддипломної практики в Бучанській міській раді спонукав до розроблення практичних антикризових інструментів, що представлені в пар. 2.2. Це:

- пріоритетні механізми антикризового державно-приватного партнерства;
- механізм антикризового управління національною економікою в умовах децентралізації, який у спрощеному вигляді можна застосовувати і на місцевому рівні;
- етапи реалізації механізму антикризового управління органу самоврядування на місцевому рівні;
- класифікація методичних підходів антикризового управління по групах;

Поєднання в межах змістовних блоків поетапно, за їх сутнісним визначенням досліджених антикризових механізмів представлено в моделі антикризового управління. В основу формування механізму антикризового управління в представленій моделі покладені наступні результати:

- реформування місцевого управління;
- забезпечення своєчасного реагування на проблеми (кризи), що виникають;
- підвищення рівня конкурентоспроможності територій;
- забезпечення економічного розвитку на макро- і мікро рівнях;
- інтегрована система взаємодії суб'єктів і об'єктів управління;
- своєчасна реакція на запити зовнішнього середовища в якій враховано наявність потенціалу і зацікавленість.

5. Серед пріоритетних напрямків вдосконалення механізмів антикризового управління, які допоможуть місту і всій територіальній громаді бути конкурентоспроможними, і забезпечувати поступальний розвиток навіть у кризовій ситуації ми пропонуємо:

- запровадження системи антикризового управління;

- вирішення проблем кадрового забезпечення органів самоврядування з питань антикризового управління (навіть за рахунок створення окремих відділів або некомерційних організацій);
- розроблення антикризових стратегій та створення стратегічного резерву ресурсів;
- орієнтація на політику розширення сфер діяльності та створення нових організаційних форм управління;
- безперервний моніторинг стану внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

Таким чином, важливою перспективою регулювання соціально-економічного розвитку в умовах криз є орієнтація системи управління як на загальнодержавному рівні управління так і на рівні органів місцевого самоврядування на застосування комплексних механізмів поетапного антикризового управління, що дозволить мінімізувати наслідки криз і диференційовано підійти до їх ліквідації та ефективно застосовувати антикризові стратегії в управлінні та розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мочерний С.В. Основи економічних знань: підручник. Київ: Видавничий центр «Академія», 2009. 304 с.
2. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства. 2010. Вип. 2 (28). С. 165-170.
3. Матренко С. О., Бутко М. П., Маюренко С. О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. Економіка та держава. 2011. № 4. С. 4-7.
4. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. Фінанси, облік і аудит. 2013. Вип. 1. С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2013_1_16
5. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Т.1. 2013. Вип.1. С. 122 - 126.
6. Маковоз О. В., Авагімов А.А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 200-204.
7. Кучінка Т.В. Теоретичні аспекти вивчення феномену економічної кризи. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. №1(3). С. 29-34.
8. Д. Кокрем (Dominic Cockram) та К. Ван Ден Хейвел (Claudia Van Den Heuvel) Cockram D. Heuvel C. Van Den. Crisis Management – What is it and how is it delivered? Available at : <http://www.bcifiles.com/CrisisManagement March2012.pdf>.
9. Ф. Роберт (Robert F. Englea), Тяньуе Ріанд (Tianyue Ruanb) . Robert F. Englea, Tianyue Ruanb. Measuring the probability of a financial crisis. (July 19, 2019). Available at :<https://www.pnas.org/content/116/37/18341>
10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с.

11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с. [8, с. 37].
12. Романяк Г. М. 1. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.
13. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с. [9, с. 25].
14. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
15. Череп А. В. 4. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.
16. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // Економіст. – 2013. – № 8. – С. 51-53.
17. Воронін О.Є., Товма І.О. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ст.31
URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1>
18. Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством / Г. І. Калінос // Наука й економіка. – 2009. – № 2. – С. 212-215.
19. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : ТОВ "Тріада-М", 2006. –
20. Батракова Т.І., Сардак А.О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 14. Частина 2. 2015. С. 25–28. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf

21. І. М. Безена Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації-Серія: Державне управління, 2020 р., № 2 (70) URL:http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2020/9.pdf ст.46.
22. Місцевий бюджет Бучанської міської територіальної громади URL:<https://bucha-rada.gov.ua/content/miscevyuy-byudzheth>
23. Програма соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2023 рік URL:<https://bucha-rada.gov.ua/content/miscevyuy-byudzheth>
24. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.
25. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>].
26. Антонюк Н.А. Антикризове управління національною економікою в умовах децентралізації : дис. ...д.е.н.: 08.00.03/ Н.А. Антонюк.-Львів, 2020.- 415 с.
27. О. В. Павлов, Перспективи та напрями державного регулювання соціально-економічної сфери в умовах криз URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=175>