

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
(повне назва кафедри)

## Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-4з  
Спеціальності 281 Публічне управління

та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління

та адміністрування

(назва освітньої програми)

В.В. Костинський

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами, к.н.держ.упр.

О.О. Фурсін

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, д.н.держ.упр.

М.А. Ажажа

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
(код та назва)  
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф. Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

Костинського Володимира Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності

керівник роботи Фурсін О.О., к.н.держ.упр., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності. 2. Аналітико-дослідницькі виміри механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності. 3. Напрями удосконалення механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні завданням лідера в системі місцевого самоврядування. Еволюція розуміння сутності лідерства за Дж.Ростом. Основні підходи до трактування лідерства. Класифікація стилів лідерства, розроблена Д.Гоулманом. Використання потенціалу лідерства персоналу в органах місцевого самоврядування та державних установах. Основні вимоги до особистості лідера в органах місцевого самоврядування та державних установах. Модель лідерських якостей керівника в органах місцевого самоврядування та державних установах.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Фурсін О.О., к.н.держ.упр., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Фурсін О.О., к.н.держ.упр., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади антикризового управління на регіональному рівні	30.07.2021	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат антикризового управління на регіональному рівні	15.08.2021	
3	Розкрити методи та засоби антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності антикризового управління на регіональному рівні	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування антикризового управління на регіональному рівні	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	25.11.2021	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

В.В. Костинський

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.О. Фурсін

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Костинський В.В. Удосконалення механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник О.О.Фурсін. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності. Розглянуто особливості формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА КРИЗА, ІНДИКАТОРИ, МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, РЕГІОН, СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

## ABSTRACT

Kostynskyi V. Improving Anti-crisis Management Mechanisms at the Regional Level in Terms of Crisis and Instability.

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor O. Fursin. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

The theoretical and methodological principles of anti-crisis management mechanisms at the regional level in the conditions of crisis and instability are considered in the qualification work. Features of formation of mechanisms of anti-crisis management at the regional level in the conditions of crisis and instability are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of anti-crisis management mechanisms at the regional level in times of crisis and instability.

Key words: ANTI-CRISIS MANAGEMENT, ECONOMIC CRISIS, INDICATORS, MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT, REGION, SYSTEM OF ANTI-CRISIS AND CRISIS

## АННОТАЦИЯ

Костинский В.В. Усовершенствование механизмов антикризисного управления на региональном уровне в условиях кризиса и нестабильности.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель А.А.Фурсин. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические принципы механизмов антикризисного управления на региональном уровне в условиях кризиса и нестабильности. Рассмотрены особенности формирования механизмов антикризисного управления на региональном уровне в условиях кризиса и нестабильности. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков механизмов антикризисного управления на региональном уровне в условиях кризиса и нестабильности.

Ключевые слова: АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС, ИНДИКАТОРЫ, МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕГИОН, СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, СОСТАВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ	15
1.1. Методологія дослідження антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізмів антикризового управління	24
1.3 Основні положення державної Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки	35
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ	49
2.1. Аналіз дієвості механізму антикризового управління на регіональному рівні	49
2.2. Концептуальні підходи антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	55
2.3. Оцінка механізму антикризового управління регіональним розвитком	64
Висновки до розділу 2	86
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ	87
3.1. Формування механізмів антикризового управління на	87

регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	
3.2. Реалізація механізмів антикризового управління на муніципальному рівні в умовах кризи та нестабільності	97
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності	103
Висновки до розділу 3	113
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	118



## ВСТУП

Виклики і кризи є загальнорозповсюдженим явищем, вони виникають у будь-яких системах і будь-яких сферах суспільства. Науковці та практики для врегулювання та подолання цих негативних явищ використовують засоби і методи антикризового управління. Елементом системи антикризового управління є державне антикризове управління, яке може стати одним із інструментів врегулювання регіональних викликів. Тому актуальним є дослідження та обґрунтування основних теоретичних засад державного (зокрема і регіонального) антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики.

Актуальність теми дослідження визначається об'єктивним характером системних змін в Україні, демократичною сутністю суспільних перетворень, що зумовлюють необхідність проведення низки реформ і спеціальних програм у пріоритетних сферах розвитку держави. Водночас будь-які реформи приречені на невдачу, якщо не враховувати кризовий характер сучасного соціально-економічного та політичного становища України. Це потребує розробки антикризових технологій, спрямованих на усунення причин кризових явищ у системі державного управління, і в суспільстві загалом, на основі оптимізації взаємодії між громадянським суспільством, владою та бізнесом, де кожна сторона має свою зону відповідальності. Тому найактуальнішим питанням сьогодення є розробка і реалізація ефективного державного механізму антикризового управління соціально-економічними процесами з урахуванням ресурсних обмежень, що передбачає застосування проектного підходу.

Підкреслюючи актуальність обраної проблематики дослідження наголосимо, що реформи можуть бути успішними лише в тому разі, якщо вони будуть реалізуватися комплексно, таким чином, щоб перетворення в

одній сфері, наприклад, економічній, стимулювали перетворення в соціальній сфері, а вони, у свою чергу, в політичній сфері й навпаки. Держава без вироблення певного образу майбутнього, а також схваленої суспільством стратегічної моделі поведінки приречена на кризи. Тому розроблення механізму антикризового управління соціально-економічними процесами на регіональному рівні на засадах проектного підходу вже має практичну нагальність. Доцільність інтеграції проектної методології в державно-управлінську антикризову діяльність пов'язана, насамперед, з необхідністю ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великогоступеня невизначеності та ризиків.

Проблематика антикризового управління досліджувалась багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями у галузі економіки, державного управління, права та кризового менеджменту. В процесі дослідження використовувалися праці присвячені управлінню кризами та пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, що були об'єктом досліджень: Н. Драгомирецької, В. Борщевського, Т. Пахомової, О. Якубовського; наукові роботи присвячені проблемам антикризового управління підприємствами та соціально-економічними системами: В. Василенка, С. Глазева, Л. Лігоненка, З. Шершньової; антикризовому управлінню в регіоні С. Газарян, а також державному антикризовому управлінню: В. Корженка, О. Мельниченко, Н. Мельтюхової, Н. Миронової та інших.

Впровадженню методології управління проектами у сферу державного управління присвячено багато праць як національних, так і іноземних фахівців – С. Бушуєва, В. Буркова, В. Воропаєва, В. Воротіна, В. Воронкової, Клиффорда Ф. Грея, І. Мазура, В. Шапіро та ін. Питання розробки та впровадження антикризового менеджменту на підприємствах/організаціях розглядалися в працях таких відомих науковців, як І. Бланк, М. Чумаченко, І. Кольцова, Д. Рябих, А. Поддєрьогін, А. Череп, Л. Лігоненко та ін.

Теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового

управління в умовах транзитивної економіки розглядають у своїх працях багато вітчизняних і закордонних науковців, зокрема: А. Балашов, І. Бланк, В. Василенко, А. Градов, А. Грязнова, С. Ільїн, Е. Короткова, Л. Лігоненко, Е. Мінаєв, Л. Ситник, О. Терещенко, А. Чернявський, З. Шершньова, А. Штангрет. Проблему ранньої діагностики кризи розглянуто Т. Мостенською; патології організаційної поведінки як фактори різкого загострення протиріч всередині організації чи у її відносинах із зовнішнім середовищем, що можуть призвести до кризи, – С. Грибан; розробки стратегії вирішення конфліктів в антикризовому управлінні – О. Гарматюк; системний підхід в антикризовому управлінні – О. Афанасьєвою.

Теоретичні засади управління кризами в суспільному розвитку та в системі державного управління досліджено А. Бабич, Т. Пахомовою, Н. Сапою, Ю. Шаровим, В. Шарієм. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні – С. Газарян, на муніципальному рівні – І. Чикаренко. Ґрунтовні напрацювання щодо зазначених питань має Національний інститут стратегічних досліджень.

В процесі дослідження використовувалися праці, присвячені антикризовому управлінню, управлінню ризиком, дослідженню кризових явищ вітчизняних вчених: В.Дзюндзюка, О.Кілієвича, В.Князева, Н.Нижник, О.Оболенського, В.Цветкова, В.Воронкової, Г.Ситника, А.Мельника, В.Василенка, В.Вернадського, Л.Лігоненка, І.Бланка, В. Владимірова, Ю.Воробйова, Г.Малинецького, О.Посашкова, Є.Короткової, Т.Шепеленка, В.Глуценка, Т.Сидорина, Ф.Найта, Ф.Р.Фармера, Дж. Сороса, П.Гончарова, Г.Атаманчука, М.Глазунової, Е.Ведунга, В.Козбаненка, Й.Шумпетера, Ю.Кучинського, Ф. Броделя, Г. Менша, Ж. Сисмонді, Р. Хоутрі, М. Сомбарта, П. Самуельсона. Д. Боуена, Е. Лоулера та інших зарубіжних вчених.

Вирішення окремих проблемних питань державного управління та державного управління в умовах кризи висвітлюється в роботах Б. Гурне , В.Авер'янова, В.Бакуменка, В.Бодрова, В.Князева, О.Лебединської,

В.Майбороди, П.Надолішного, І.Надольного, Н.Нижник, О.Оболенського, В.Рєбкала, І.Розпутенка, В.Скуратівського, В.Трощинського, Дж. Кейдена, Дж. Роузнера, Дж. Вомсли та ін.

Об'єкт дослідження – процеси антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності.

Предметом дослідження є напрямки розробки та удосконалення антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності.

Мета даної роботи полягає в удосконаленні механізмів антикризового управління на регіональному рівні і розробленні заходів щодо його вдосконалення, які базуються на вивченні та аналізі застосовуваних форм розробки плану антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

–узагальнити сутність і значення оцінювання антикризового управління на регіональному рівні та розглянути методіку визначення антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності;

–визначити основні показники оцінювання результатів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності;

–обґрунтувати шляхи зниження антикризового управління на регіональному рівні;

–запропонувати пропозиції щодо удосконалення механізмів антикризового управління на регіональному рівні.

Методи дослідження. З огляду на актуальність проблеми, стан її розроблення в галузі управління національним господарством, методичною основою слугували теоретичні й емпіричні методи досліджень.

Теоретичний аналіз наукових джерел економічного, соціального й екологічного спрямувань зумовив міждисциплінарний підхід до дослідження

криз як періодичної частини історичного циклу розвитку будь-якої системи та їх подолання завдяки розробленню механізму антикризового управління.

Соціально-історичний аналіз сприяв виявленню особливостей формування організаційних структур в антикризовому управлінні в контексті територіального розвитку; системний підхід – дослідженню антикризових підходів як механізму реалізації цілей управління в умовах децентралізації.

Методи індукції та дедукції дали змогу спрямувати логіку пізнання особливостей і прогнозних тенденцій розвитку кризових явищ від найбільш загальних (наднаціональних) до конкретних – регіональних (територіальних), а також виявити зв'язки між процесами формування антикризових підходів.

Також застосовано методи аналізу і синтезу, узагальнення, компаративно-історичний метод, методи статистичної обробки.

Інформаційну базу дослідження становили: офіційні дані Державного комітету статистики України, дані Світового банку і Європейського банку реконструкції та розвитку, законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи, офіційні сайти, монографічні дослідження та ін.

Аналітичні огляди та наукові публікації з питань розвитку регіональної економіки, державного управління та децентралізації опрацьовано та узагальнено особисто.

Практичне значення здобутих результатів полягає в розширенні й поглибленні наявних уявлень про можливості механізму антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності. Результати дослідження можуть бути використані для ефективного процесу взаємодії держави, суспільства, територіальних громад в економічному, соціальному, екологічному аспектах, а також для засвоєння моделі реалізації антикризового управління як інструменту запобігання кризовим явищам і кризам та їх подолання, що сприятиме розв'язанню нагальних соціо-еколого-економічних проблем і сталому розвитку.

Апробація наукових результатів:

Костинський Віктор, Ажажа М.А. Особливості корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С.126-128.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Методологія дослідження антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності

Упродовж останніх десятиліть у сфері управління значення основної категорії набуло поняття «криза». Перед державними управліннями завжди поставали і постають завдання – запобігання, мінімізації кризових факторів та виведення країни з кризи із найменшими втратами. Не менш актуальним для сьогодення є поняття «виклик»: державні службовці різних рівнів управління щодня зіштовхуються з необхідністю адекватного і своєчасного реагування на виклики з метою недопущення їх переростання у кризові явища. Неврегульовані виклики та кризи завжди були загрозами для ефективного розвитку країни, її регіонів та усіх суспільних суб'єктів. Тому, в умовах загострення регіональних викликів, нестабільності та кризових явищ особливої актуальності набуває антикризове управління.

Термін «антикризове управління» (англ. «crisis management») міцно закріпився в науковому лексиконі фахівців різних галузей: економічних, правових і суспільних наук, а тому його значення набуває специфічного змісту залежно від сфери застосування та соціально-економічних умов і процесів у відповідних сферах суспільства. Загалом засоби антикризового управління використовуються для забезпечення стабільності та рівноваги у розвитку суспільних систем. У науковій літературі можна знайти різні дефініції цього поняття. Багатозначність розуміння антикризового

управління зумовлена ще й особливостями розвитку систем на різних етапах їх життєвого циклу та заходів, що використовуються в певному випадку.

Спершу антикризове управління визначали як управління в умовах кризи винятково напередодні банкрутства суб'єкта господарювання, тобто передбачалось реагування на обставини настання кризової ситуації. З часом під антикризовим управлінням стали розуміти вже скоординовані дії, спрямовані на запобігання кризі, зниження її гостроти й усунення негативних наслідків. Подальше розширення поняття передбачало додаткові функції щодо прогнозування та попередження кризових ситуацій. Сучасне антикризове управління передбачає не тільки заходи для виведення з кризи, але насамперед, її профілактику. Тобто, система антикризового управління повинна містити три елементи: реалізація заходів виходу з кризи; профілактика кризи; прогнозування кризи [13].

Метою антикризового управління є мінімізація впливів кризових факторів та забезпечення ефективного розвитку. Реалізація мети відбувається за допомогою виконання п'яти основних завдань [14]:

1. Прогнозування передкризових станів, яке полягає у своєчасному виявленні окремих складових майбутньої кризи, ще до того моменту, як вони набудуть системного спрямування і чинитимуть явний деструктивний вплив на організацію чи певну галузь економіки.

2. Економічне обґрунтування антикризової програми, яке полягає у визначенні найбільш прийнятної програми управлінських дій, спрямованої на недопущення подальшого розгортання кризи. Така програма визначається, як правило, на основі проведення порівняльної оцінки різних сценаріїв розвитку кризової ситуації.

3. Визначення управлінських засобів і методів подолання кризових явищ, яке полягає у відборі найбільш адекватних управлінських інструментів, спроможних дати ефективний і надійний результат із погляду подолання причин виникнення кризи та нівелювання її негативних наслідків.



4. Диференціація управлінських технологій, яка спрямована на всебічну оцінку кризової ситуації та розробку відповідних управлінських рішень і також враховує формування інноваційних стратегій, орієнтованих на подолання кризи та запобігання її виявам у майбутньому.

5. Проведення селекційної роботи серед персоналу, яка орієнтується на ротацію кадрів, з огляду на завдання, що вирішуватимуться працівниками у кризових умовах, враховуючи дослідження причин виникнення та засобів подолання пов'язаних із цим конфліктів.

Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу.

Під державним антикризовим управлінням також розуміють не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів. Метою такої діяльності може бути не лише гальмування розвитку кризи, а й прискорення її розвитку у випадку, якщо наслідки від реалізації кризи призведуть до якісного оновлення системи.

Антикризова політика держави – це «напрямок дій органів державної влади з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію

негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку» [15]. Державна антикризова політика реалізується центральними органами влади шляхом розробки, впровадження та коректування законодавчих актів (законів, концепцій, стратегій, доктрин, цільових програм розвитку галузей (промисловості, сільського господарства, паливно-енергетичного комплексу тощо) та регіональних програм) для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах. Використовуються такі важелі антикризової політики: державне прогнозування, планування, макроекономічні дослідження, удосконалення статистичної звітності для достовірного оцінювання реальної ситуації, контрольно-інспекційна діяльність, механізми використання податкових важелів (не лише на рівні стягування податків, але й надання податкових знижок), державна політика дешевих кредитів тощо. Реалізація такої політики передбачає участь структур державного управління усіх рівнів та органів місцевого самоврядування.

Антикризове управління в регіоні – це така система належного управління регіоном, яка спрямована на комплексне забезпечення досягнення запланованих цілей економічного і соціального розвитку регіону за будь-яких (враховуючи кризові) обставин за допомогою ретельного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання відповідних управлінських технологій та ресурсів. Головною проблемою управління в регіоні нині стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам вирішення визначених завдань, його ефективності. Водночас, головне завдання антикризового управління в регіоні полягає у тому, щоб розвернути «виклик часу», що насувається (або вже виник), на користь життєдіяльності соціально-економічної системи регіону і, таким чином, адаптуватися до нього. Фактично йдеться про підхід, згідно із яким проблеми зовні відображають ті проблеми, які є у відповідній системі всередині. Іншими словами, відповідно до зовнішніх обставин

корегується внутрішнє середовище [16].

Антикризове управління в контексті визначення заходів реагування на регіональні виклики передбачає використання принципів, методів, інструментів та інших засобів системи антикризового управління для врегулювання регіональних викликів із метою мінімізації їх впливу на соціально-економічний розвиток регіону та попередження настання кризи.

Об'єктом антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики є регіональні соціально-економічні системи, які постійно або періодично зіштовхуються із викликами та кризовими факторами і потребують державно-управлінського впливу центральних та регіональних органів влади.

Предмет антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики збігається із предметом антикризового управління в регіоні – це методи прийняття управлінських рішень в умовах адаптації регіону до викликів часу шляхом розвитку внутрішнього потенціалу, адекватного захисту регіональних інтересів від наявних та потенційних загроз на основі сучасних підходів до антикризового управління [17].

Антикризове управління починається тоді, коли система звичайного менеджменту дає збій і стає не ефективною [18], тобто не здатна ефективно реагувати на виклики, що постають перед нею. Вітчизняний дослідник В. Василенко підкреслює, що управління соціально-економічною системою є певною мірою завжди антикризовим [19]. Враховуючи те, що кожна соціально-економічна система проходить певні стадії циклічного розвитку (підйом, стабільність, гальмування (криза), руйнація (або оживлення)) небезпека кризи існує завжди. Тривалість тієї чи іншої стадії точно спрогнозувати дуже складно, система здійснює самовідтворення до того часу, коли з'являться чинники, які остаточно її зруйнують. Тому, антикризове управління має свої специфічні завдання не тільки у фазі кризи, але й у фазі росту та у фазі зрілості. Також антикризове управління потребує

більших високих фінансових, ресурсних, інтелектуальних витрат, аніж інші види управління.

На кожній із стадій функціонування соціальної системи існує ймовірність появи кризової ситуації, яка може призвести до відхилення від нормального розвитку, так на:

- стадії зародження – загострення суперечностей між підсистемами та їх елементами;
- стадії підйому – відсутність необхідних кадрів або неналежне виконання ними обов'язків, відсутність ресурсів, їх невчасне надходження;
- стадії стабільності – нестача ресурсів;
- стадії гальмування – стан невизначеності;
- стадії депресії – негативні зміни, які потребують перетворень для оздоровлення ситуації чи стосовно ліквідації системи [20].

Еволюційна концепція управління базується на тому, що кризу неможливо «зупинити», оскільки вона виникає еволюційно на підставі дії об'єктивних кризових факторів. Саме тому пріоритетним напрямом антикризового управління з погляду еволюціоністів є ліквідація застарілих технологій та структур, що віджили свій вік і заміна їх новими, більш сучасними й орієнтованими на майбутній економічний розвиток. Ця концепція розглядає антикризове управління як набір інструментів, що дозволяють вчасно повідомити про наближення періоду кризових трансформацій і випрацювати новий курс розвитку [21].

Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного спрямування і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій [22].

Усвідомити реальні масштаби кризи та збиток від неї можливо лише після її закінчення, якщо негативний сценарій все таки відбувся, а не коли його було успішно попереджено і уникнуто.

Найбільш успішним антикризове управління є у разі його застосування одразу після виявлення перших симптомів кризи. Тому прогнозуванню, своєчасному розпізнаванню симптомів кризових явищ та оцінці потенційних загроз від них відводиться провідна роль.

Симптом – це прояв кризових явищ, які не завжди характеризують істинні причини кризи, але завдяки яким ці причини можна встановити. Причина – це подія або явище, внаслідок яких проявляються фактори кризи. Фактор – це явище, зафіксований стан, або встановлена тенденція, що свідчить про появу кризи [23].

Основними передкризовими симптомами вважаються:

- збільшення рівня заборгованості;
- нестабільність бюджетних надходжень;
- надмірне зростання чисельності персоналу;
- посилення частоти і гостроти внутрішніх конфліктів тощо [24].

Л. Лігоненко наводить такі характеристики антикризового управління:

– використання специфічного (нестандартного і навіть неприємного в нормальних умовах) управлінського інструментарію, тобто засобів і приймів управлінського впливу;

– суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, передусім фінансових;

– суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів;

– підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються через високий ступінь нестійкості (напруження) господарської системи;

– підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки

управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;

–орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави [25].

О. Мельниченко, провівши узагальнення публікацій за проблематикою антикризового управління, виділяє такі особливості:

–види антикризового управління: кризове управління, попереджувальне чи ризикове управління;

–підсистеми антикризового управління: антикризовий виробничий менеджмент; антикризовий фінансово-економічний менеджмент; антикризовий інноваційний менеджмент; антикризове управління персоналом; антикризове операційне управління; антикризове організаційне управління; антикризова інвестиційна політика; антикризовий (зокрема організаційно-виробничий) маркетинг; діагностика фінансового стану та оцінювання перспективи його розвитку; аналіз зовнішнього середовища та потенційних конкурентних переваг для вибору стратегії розвитку; бізнес-планування підвищення конкурентоспроможних переваг і фінансового оздоровлення; організація ліквідації;

– принципи антикризового управління: багатоваріантності й допустимості ризику; маркетингової орієнтації виробництва; мотивації; об'єктивності та реалістичності оцінювання ситуації; полісу кризи; упередження вирішення проблем; формування сприятливих можливостей; часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх можливостей; ранньої діагностики кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості та протидії кризі; змінюваності; інерції та стабільності; концентрації, збалансування та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності ринкової дисципліни і державного

регулювання; повноти охоплення; спрямованості на стимули агентів ринку; дотримання загальнодержавних інтересів; науковості; прозорості; рівності; самостійності;

- форми антикризового управління: корпоративне управління, антикризова політика держави;

- етапи антикризової політики держави: визначення ступеня та глибини кризи; діагностика явних загроз; ідентифікація стадії розвитку кризи; застосування відповідних стабілізаційних механізмів; оцінювання ефективності застосування відповідних механізмів;

- важелі антикризової політики держави: регуляторні; стабілізаційні; трансформаційні;

- заходи антикризової політики держави: викуп проблемних активів; вливання капіталу; надання ліквідності центральним банком; поширення державних гарантій на певні види зобов'язань фінансових установ; розширення схем гарантування депозитів; бар'єри для злиття й поглинання; валютні інтервенції; введення адміністративних заходів; встановлення лімітів; встановлення різних імпорتنих та експортних тарифів; грошова емісія та стерилізація грошової маси; державні замовлення та закупівлі; здійснення політики прискореної амортизації; ліцензування та квотування; надбавки, дотації, позики; пільги в оподаткуванні та кредитуванні; регулювання цін; цільові субсидії [26].

Залежно від стадій перебігу кризи, застосовують різні види антикризового управління:

- реактивне (екстрене) – реалізується на стадії гострої кризи, за допомогою виявлення причино-наслідкових зав'язків, що зумовили настання кризи та розробки й виконання плану заходів із відновлення оптимального стану і ліквідації негативних наслідків;

- превентивне (попереджувальне) – реалізується з метою попередження криз, за допомогою оцінки ймовірності та наслідків потенційних криз та

розробки й виконання превентивної антикризової стратегії.

Щодо тлумачення суті антикризового державного управління запропоновано диференціювати такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень), спрямованих на запобігання кризи;
- управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;
- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення із кризи [27].

Нестабільність і непередбачуваність викликів спричиняє виникнення суперечностей і, навпаки, відсутність викликів і кризових явищ свідчить про оптимальне функціонування системи. Таким чином, система державного антикризового управління має вирішувати суперечності, що виникають при зіткненні старого та нового. Процес усунення суперечностей потребує прийняття компромісних рішень із урахуванням ресурсних та часових обмежень. Для врегулювання регіональних викликів є необхідність розробки антикризових стратегій для кожного окремого регіону.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізмів антикризового управління

Необхідно проаналізувати значення основних категорій для розкриття змісту актуальності дослідження. Криза як наукова категорія є багатofункціональною, по-різному визначається у галузях науки, де вона широко використовується. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», яке означає «рішення з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації».



Також може означати «вихід, рішення конфлікту». У цьому значенні даний термін знаходить найчастіше застосування у Гіппократа й медичній практиці, де трактується як вирішальна фаза проходження хвороби. У цьому значенні про кризу говорять тоді, коли хвороба посилює інтенсивність, переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю. Лаконічне формулювання дано Р.Козеллеком: криза - це «ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя».

Класична економічна категорія «кризи» означає небажану і драматичну фазу в економічній системі. Каталізатором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства.

Представники класичного напрямку по-різному характеризують кризу. Так, Дж. Ст. Міль визначає кризу, «...коли погляди зазнають серйозних змін». Таке визначення дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація системи.

Дж. М. Кейнс говорив про кризу як про «катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення».

В Росії, М.Д. Кондратьєвим була сформована основа єдиної теорії циклів, криз та інновацій як найважливіша складова частина постіндустріальної парадигми соціальних наук. Його ідеї були розвинуті Йозефом Шумпетером, Юргеном Кучинським, Фернаном Броделем, Герхадом Меншем та іншими закордонними вченими. М. Д. Кондратьєв називав кризу рецесією - «тимчасовою фазою, протягом якої відбувається спад господарської активності». Сучасний етап розвитку єдиної школи циклів, криз і інновацій почався в 80-і роки, з публікації монографії Ю.В. Яковця «Закономерности научно-технического прогресса и их планомерное использование» (1984). «Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм» (1988). Ці ідеї були розвинені в книгах «Циклы. Кризисы. Прогнозы» (1999), «Русский циклизм: новое видение

прошлого и будущего» (издана в США, 1999). Цикли і кризи в динаміці світових, локальних і глобальної цивілізацій розкриті в монографіях Ю.В. Яковця «История цивилизаций» (1995, 1997), «The Past and the Future of Civilizations» (2000), у двотомній монографії Б.Н. Кузик і Ю.В. Яковця «Цивилизации: теория, история, диалог, будущее» (2006).

Є. Б. Яковлева називає кризу «фазою падіння».

За теорією Л. Троцького та сучасних неомарксистів, криза характеризується як «стан уповільнення розвитку, наступний за станом прискорення».

Учені сучасної західної неокласичної школи (Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері) вважають, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи. Кризи є «наслідком випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів».

На думку, Ж. Сисмонді й Р. Хоутрі, структуру кризи утворюють два протилежні матеріальні об'єкти, які знаходяться у ньому в процесі взаємодії. Один з них — руйнівний, другий — творчий, але обидва є складовими елементами економічного циклу.

Про економічну кризу, за визначенням Мерсера, йдеться у тому випадку, якщо «виникає небажаний стан економічних відносин, непереносиме критичне положення великих верств населення і галузей економіки».

В. Сомбарт визначає економічну кризу як «економічно негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності».

П. Самуельсон асоціював кризу з рівноваговим станом.

Більш продуктивно визначення кризи на основі синергетичного підходу. У контексті синергетичного підходу до визначення кризи, остання розглядається не тільки як апогей дезорганізації, а і як поява нової

організації. Криза являє собою окремий випадок особливого хаотичного режиму. Категорією для характеристики природи кризи є «хаос». Динамічний хаос не характеризується як абсолютна відсутність будь-якого порядку, він виступає носієм цілісної ієрархії рівнів порядку.

Криза – це етап перебудови системи, просування до нової кості. Це неминуча фаза оновлення. Криза – це конкретно-історичне явище, яке розвивається разом із цивілізацією. Разом із цивілізацією відбувається розвиток екологічних, політичних, релігійних, ментальних та інших криз, які набувають специфіки епохи.

Криза виявляє приховані конфлікти і диспропорції. Яскравий приклад кризи - революція. Може розглядатися як феномен, економічний фактор, політична, соціологічна та економічна категорія. Економічна криза проявляється у порушенні рівноваги між попитом та пропозицією на товари і послуги. У побудованій на конкуренції економіці за допомогою кризи відбувається масова селекція ефективних власників. Криза може оновити ідеологічні, політичні умови, еліти та ін.

Криза повинна розглядатися як складне комплексне явище, що охоплює соціальну систему. Вона представляє собою поліструктурне і поліфункціональне утворення. Його найважливішими характеристиками є: сфера прояву; масштаби; ступінь охоплення об'єкта або процесу; фактори породження; характер ураження системи; наслідки для суспільства.

Таким чином, категорія «криза» відображає той момент розвитку соціальної системи, коли з'являється можливість її стрибка у нову якість, а така можливість - результат досягнення системою певної міри зрілості та гостроти. У рамках такого розуміння сутності криз наведемо два визначення кризи, що розкривають розуміння механізму розгортання соціальних криз. З точки зору переваги системного підходу «криза» - це вищий ступінь загострення протиріч між складом елементів системи та її структурою, та ступінь за якого структура перетворюється на гальмо розвитку системи в

цілому й одночасно виникає можливість стрибка в новий якісний стан шляхом перебудови структури.

Наступне визначення кризи виділено переважанням діалектико-матеріалістичного розуміння механізму формування соціальних криз. Криза - такий ступінь загострення протиріч між елементами системи та її структурою, яка перевищує міру відносної самостійності кожної зі сторін суперечності, в результаті чого структура перетворюється на гальмо розвитку системи, і виникає можливість її стрибкоподібного переходу у нову якість шляхом перетворення структури, криза - це така фаза розвитку діалектичного протиріччя в суспільному житті, яка характеризується загостренням суперечностей протилежностей відносної самостійності.

Ідея антикризовості парадоксальна за своєю суттю. Якщо криза - це розрядка екстремального стану і момент самоорганізації, то антикризове управління припускає нейтралізацію цієї розрядки, а, відповідно, і погашення процесу самоорганізації. Екстремальний стан соціальної системи - це важке випробування для суб'єктів, які опинилися в кризовому стані. Як і економічний механізм, механізм виникнення кризового стану «запускається» суб'єктами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ починається процес проходження одного за іншим у визначеній послідовності низки взаємозалежних економічних явищ, наприкінці якої настає завершальне явище — кризовий стан.

У якості вихідних чинників можуть виступати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від: співвідношення кількості і сили вихідних явищ; числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних кризових явищ; співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану системи;

значимості кожного чинника системи .

Тому, метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбивають актуальний стан системи. Проте часу для докорінної перебудови діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. Тому в цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи з недопущенням кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже настала.

Е. Коротков вважає, що «антикризове управління» — це управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її чинників для подальшого розвитку. У найзагальнішому вигляді під антикризовим управлінням варто розглядати таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації.

Антикризове управління - сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної системи. Антикризове управління, за думкою багатьох авторів, є мікроекономічною категорією, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також включають у себе превентивні

заходи з метою попередження певних ознак можливого банкрутства.

Л. Ситник дає більш узагальнене визначення цьому поняттю, антикризове управління — це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах .

На думку О. Крутика та О. Муравйова, антикризове управління — це управління в умовах ризику, тому вони виділяють такі антикризові заходи: аналіз становища макро-, мікросередовища та вибір кардинальної місії; пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення сигналів про загрозу кризи, що наближається; стратегічний контролінг та розробка стратегії запобігання кризи; оперативна оцінка та аналіз фінансового становища і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства) — оперативний контролінг; розробка провідної політики в умовах кризи та виходу з неї; постійне врахування ризику та розробка заходів щодо його зниження . А. Чернявський вважає, що головним завданням антикризового управління є розробка найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів і негативних наслідків. Г. Курошева визначає антикризове державне управління як сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що забезпечують на всіх стадіях життєвого циклу системи відновлення та стабілізацію її роботи (якщо воно знаходиться в кризовому становищі) чи запобігання гальмуванню (не зниження) темпів або обсягів, де існують слабкі ознаки кризового становища. Л. Лігоненко вважає, що антикризове управління являє собою 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 окремої

системи].

На думку В. Василенка, антикризове управління - процес роботи під тиском обставин, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем.

Отже, кризи можна передбачувати, прискорювати, випереджати, відсувати, пом'якшувати; до криз можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва; кризові ситуації можуть бути до деякого моменту керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

Щодо тлумачення суті антикризового державного управління запропоновано диференціювати такі підвиди: 1) передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи; 2) управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи; 3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи.

Трактування поняття «механізму» також неоднозначне. Так, словник іншомовних слів у це поняття вкладає наступний смисл:

«Механізм» - це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ . Інший словник за механізм управління вважає «сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами соціальної організації - керуючої та керованої» .

Отже, механізм управління - це складова системи державного управління. Слово «механізм» з грецької мови перекладається як зброя, машина. Це слово сьогодні має наступні основні значення:

1. Пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає

певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів та інших технічних пристроїв;

2. Внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, державний механізм управління;

3. Сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне і т.ін. явище.

Д. А. Новіков запропонував визначення: механізм - система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності; сукупність правил, законів і процедур, що регламентують взаємодію учасників організаційної системи; сукупність процедур прийняття управлінських рішень центром. Трактують складу механізму управління також не однозначні. Визначення терміну «механізм», подане М.М. Мойсєєвим, «механізм» - система процедур, що формують рішення або правила його прийняття. Румянцев З.П. визначає «механізм управління» як сукупність елементів, методів і важелів впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для певної системи цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби» .

Механізм управління — це спосіб організації управління суспільними справами, де взаємопов'язані методи, засоби і принципи, що зрештою забезпечують ефективну реалізацію цілей управління.

Механізм управління – це засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільової орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети.

Механізм управління, з точки зору соціального управління, - це сукупність цілей, принципів, методів, прийомів, форм і стимулів менеджменту, взаємозалежний вплив яких забезпечує найбільш ефективний



розвиток соціальної групи, організації й суспільства в цілому. Якісний рівень механізму менеджменту й ступінь його відповідності до законів соціального розвитку й управління залежить насамперед від професіоналізму управлінських кадрів.

Основні складові механізму антикризового державного управління:

- 1) створення системи державного антикризового та стратегічного управління на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- 2) розробка та впровадження системи якісного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3) активна регуляторна політика;
- 4) адекватна ситуації розвитку податкова політика;
- 5) цілісна та системна нормативно-правова база держави;
- 6) ефективне управління енергетичними та земельними ресурсами;
- 7) соціально-економічна політика, спрямована на підвищення якості життя громадян;
- 8) виважена інформаційна політика;
- 9) розвиток організаційної структури системи публічного управління повинен враховувати об'єктивні тенденції відчуження на основі різнонаправленості інтересів громадян та чиновників;
- 10) створення такої системи комунікації між керуючою системою та громадянами, за якої відповідні структури та спеціалісти змогли б пояснювати громадянам цілі та методи конкретної політики, аргументувати характер та зміст своєї діяльності, в умовах, в яких вони змушені працювати та приймати рішення;
- 11) визнання існування стереотипів сприйняття влади: соціальні та політичні цілі держави дробляться та втілюються в завдання державних установ, а саме ці установи та їх функціональні повноваження віддані у власність державним службовцям, для яких розподіл та перерозподіл державних ресурсів залишається монопольною функцією;

12) розуміння державними службовцями, що їх поведінка як «власників» влади, а не як її представників провокує конфлікти та кризи;

13) необхідність визнання управлінцями своєї відповідальності за прийняття управлінських рішень у системі публічного управління;

14) володіння гнучкими соціально-психологічними технологіями попередження та регулювання кризами;

15) створення програм управління соціально - політичними конфліктами.

Отже, механізм антикризового державного управління в системі державного управління — це сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку. Антикризове управління в першу чергу визначається людським фактором. Успіх антикризового управління пов'язаний із знанням циклічного розвитку соціально-економічних систем.

Антикризове управління – постійно організоване соціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності організації.

Функції антикризового управління — це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи. Можна відмітити наступні основні функції: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління виходу з кризи; стабілізація нестійких ситуацій; мінімізація втрат і упущених можливостей; своєчасне прийняття рішень.

Отже, у числі основних напрямків удосконалення сучасної моделі

антикризового державного управління необхідне встановлення нових принципів взаємовідносин економіки і політики, пошук нових механізмів з'єднання закономірностей ринкової економіки зі зростаючим попитом на добробут, відмова від метафізичного розуміння принципу рівності як парадигми суспільної діяльності, підвищення особистого внеску споживачів соціальних благ в їх виробництво. Серед заходів щодо подолання кризових явищ важливе місце повинен зайняти постійний контроль за діяльністю державного апарату, як з точки зору її ефективності, так і законності. При цьому недостатньо обмежуватися внутрішнім контролем у межах самої адміністрації або зовнішнім контролем. Потрібно розширення парламентського контролю за всією сукупністю державної діяльності, незалежно від того, чи здійснюється вона безпосередньо адміністрацією, або побічно установами і організаціями, створеними нею. Представники народу мають повне право інспектувати державні фонди і діяльність державних служб, які ними розпоряджаються. Демократичні принципи вимагають контролю не тільки великих політичних рішень, але також і інспектування щоденній діяльності адміністрації. Складні теоретичні і практичні проблеми виникають у зв'язку з необхідністю адаптації сучасної моделі державного управління до сучасних тенденцій глобальної кризи.

### 1.3 Основні положення державної Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки

Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки розроблена на виконання Указу Президента України від 20 вересня 2019 р. № 713 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції» та відповідно до

Закону України «Про засади державної регіональної політики», постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів».

Ця Стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців.

Ця Стратегія визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722.

Необхідність підготовки цієї Стратегії викликана завершенням строку реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, а також наявністю нових викликів, які постали перед Україною протягом останніх семи років і суттєво впливають на ситуацію в регіонах, а також на якість життя жителів міст і сіл.

Протягом дії Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні створено юридичну основу та запроваджено нові підходи для стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на засадах децентралізації, яка успішно реалізується з 2015 року, створила нові можливості для розвитку територіальних громад.

Бюджетна децентралізація спричинила суттєвий перерозподіл бюджетних ресурсів на користь місцевого самоврядування.

Незважаючи на це, ще не відбулося реальної конвертації нових можливостей для розвитку територіальних громад та регіонів у кращу якість життя людини незалежно від місця її проживання. Так само немає відчутних змін у зміцненні партнерських відносин між регіонами, зменшенні міжрегіональної та внутрішньорегіональної диспропорції за показниками економічного розвитку та якості життя людей.

Першочерговими завданнями нової регіональної політики є прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення зайнятості населення, створення умов для повернення на батьківщину трудових мігрантів. Саме це може дати швидке та стійке зростання рівня якості життя людини незалежно від того, де вона народилася, де проживає зараз і де буде проживати у майбутньому.

Нова політика регіонального розвитку ґрунтується на врахуванні під час стратегічного та просторового планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, економіку та навколишнє природне середовище, а також включатиме побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян та публічних інституцій щодо розвитку. Заходи регіональної політики формуватимуться на основі отриманого досвіду, зібраних даних, висновків, рекомендацій, результатів аналізів та оцінки для забезпечення та підтримки високих стандартів управління та реалізації регіональної політики, що вимагає функціонування відповідних спеціалізованих аналітичних засобів, баз даних формування та оцінки політики.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики в рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку

Елементи політики	Підходи до формування та реалізації державної регіональної політики	
	2014-2020 роки	2021-2027 роки
1	2	3
Об'єкти політики	надання допомоги слаборозвиненим регіонам через фінансову підтримку декларування депресивних територій як об'єктів політики, які де-факто не отримували допомоги	визначення типу територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки розбудова конкурентоспроможного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
Підхід до планування	домінування галузевого підходу, який не враховує специфіку різних типів територій держави	визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку на засадах інтегрованого підходу (поєднання галузевого та територіального підходу)
Типи проектів	спрямування субсидій і державної допомоги переважно на створення об'єктів капітального будівництва (державне інвестування виключно в об'єкти державної або комунальної власності)	спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих «твердих» та «м'яких» розвиткових проектів на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки
Суб'єкти формування та реалізації політики	розроблення та реалізація політики здійснювалася виключно через центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські держадміністрації	розроблення та реалізація політики здійснюється на усіх рівнях врядування (центральний, регіональний, місцевий) із залученням неурядових організацій
Фінансування	відсутність цільового фінансування Стратегії та програм регіонального розвитку, програми секторальної бюджетної підтримки у рамках виконання планів заходів з реалізації Стратегії	цільове спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Просторове планування	недотримання вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів	обов'язкове врахування вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів
Міжвідомча координація	міжвідомча координація відсутня внаслідок неефективної роботи Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку	забезпечення Кабінетом Міністрів України належного рівня координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
Інституційна спроможність	інституційна спроможність базового рівня врядування перебуває на початковому етапі	забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку
	становлення агенцій регіонального розвитку як суб'єктів регіональної політики	становлення агенцій регіонального розвитку як реальних суб'єктів регіональної політики

Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу, що передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей. Заходи щодо реалізації державної регіональної політики спрямовуватимуться на підтримку потенційних центрів економічного зростання, які можуть поширювати свій позитивний вплив на розвиток сусідніх територій та впливають на розвиток регіону в цілому, а також на підтримку інтегрованих проектів розвитку територій з особливими проблемами розвитку, що повинно сприяти зниженню рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної асиметрії в розвитку територіальних громад та якості життя людини.

У цій Стратегії запроваджено нові підходи до державної регіональної політики у новому плановому періоді, а саме: перехід до територіально спрямованої політики розвитку на основі стимулювання використання власного потенціалу територій, надання підтримки окремим територіям, що характеризуються особливими проблемами соціально-економічного розвитку, високим історико-культурним потенціалом, екологічними умовами та потребами охорони навколишнього природного середовища. У Стратегії визначено такі типи територій, що потребують особливої уваги з боку держави та застосування спеціальних механізмів та інструментів стимулювання їх розвитку:

- агломерації - територіальні скупчення населених пунктів (насамперед міст), що формують цілісні суспільно-територіальні утворення з чисельністю населення понад 500 тис. осіб. Агломерації є територіями концентрації населення, капіталу та бізнесу і мають інтенсивні господарські, трудові, культурно-побутові зв'язки з навколишніми територіями, характеризуються високим рівнем розвитку інфраструктури, економіки, надання послуг населенню;

- великі міста - міста з чисельністю населення від 100 тис. осіб і більше;

- середні міста - міста з чисельністю населення від 50 до 100 тис. осіб;

- малі міста - міста з чисельністю населення до 50 тис. осіб;

- монофункціональні міста - міста, розвиток яких пов'язаний з реалізацією однієї виробничої функції та які віднесені до центрів вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості. Внаслідок занепаду профільних галузей спеціалізації в цих містах спостерігаються активні депопуляційні процеси, погіршуються умови навколишнього природного середовища, зростає безробіття;



– сільські території у несприятливих умовах - територіальні громади, що одночасно мають такі характеристики, як щільність сільського населення нижча 15 осіб на кв. кілометр, відстань до найближчих міст з населенням більше 50 тис. осіб понад 30 хвилин на автомобілі (орієнтовно 40 кілометрів автомобільними дорогами з твердим покриттям), чисельність населення скоротилася у період 2008-2018 років більш як на 30 відсотків;

– гірські території Українських Карпат - територіальні громади, які розташовані у гірській місцевості і до складу яких входить щонайменше один населений пункт, якому надано статус гірського відповідно до Закону України «Про статус гірських населених пунктів в Україні»;

– макрорегіон «Азов-Чорне море» - частина території України, яка прилягає до морського узбережжя або узбережжя морських заток і лиманів у межах 30-кілометрової доступності;

– зони впливу міжнародних транспортних коридорів - частина території України в межах 15-кілометрової доступності до міжнародних автомобільних доріг загального користування державного значення;

– прикордонні регіони - регіони, які безпосередньо прилягають до державного кордону;

– прикордонні території у несприятливих умовах - територіальні громади, розташовані біля кордону з державами, відносини з якими передбачають додатковий рівень безпеки державного кордону, обмеження руху товарів та людей, що стримує розвиток місцевої економіки та залучення інвестицій (Російська Федерація, Придністров'я Республіки Молдова) в межах 30-кілометрової доступності, або лінії розмежування відповідно до Закону України «Про тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції»;

– тимчасово окуповані території України - частини території України, тимчасово окуповані внаслідок збройної агресії Російської Федерації, в межах яких відповідно до Законів України «Про особливості державної

політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях» та «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», збройні формування Російської Федерації та окупаційна адміністрація Російської Федерації встановили та здійснюють загальний контроль;

– природоохоронні території та об'єкти - території та об'єкти природно-заповідного фонду, їх функціональні та охоронні зони, території, зарезервовані з метою наступного заповідання, території та об'єкти екомережі, території Смарагдової мережі, водно-болотні угіддя міжнародного значення, біосферні резервати програми ЮНЕСКО «Людина і біосфера», об'єкти всесвітньої спадщини ЮНЕСКО відповідно до Закону України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних».

Такий підхід дасть змогу забезпечити концентрацію ресурсів та зусиль усіх суб'єктів державної регіональної політики для найбільш ефективного розв'язання проблем на таких територіях, зменшення диспропорцій розвитку за рахунок підтримки економічно найслабших регіонів.

Основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку регіонів у контексті загальнодержавних викликів

Україна та її регіони мають ряд конкурентних переваг:

відкритість для бізнесу - у 2020 році держава піднялася на сім сходинок у рейтингу Світового банку Doing business - до 64 місця з-поміж 190 держав. Банк визнав Україну другою державою за темпами та масштабами покращення ділового клімату за останні 10 років. Протягом 2015-2019 років обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну становив близько 16 млрд. доларів США, збудовано понад 100 заводів та створено десятки тисяч нових робочих місць з високою продуктивністю. Сьогодні нові бізнес-ідеї насамперед генеруються в агломераціях та великих містах, де впроваджуються нові концепції сталого розвитку. Так, штаб-квартири

більшості компаній індустрії інформаційних технологій розміщені в головних ІТ-центрах країни - мм. Києві, Харкові, Львові, Дніпрі та Одесі. На даний час в Україні створено 18 ІТ-кластерів, які розміщені у мм. Києві, Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі, Вінниці, Луцьку, Івано-Франківську, Коломиї (Івано-Франківської області), Конотопі (Сумської області), Запоріжжі, Маріуполі, Миколаєві, Тернополі, Хмельницькому, Чернігові, Черкасах та Чернівцях;

найбільша держава в Європі - територія України становить 603500 кв. кілометрів з величезними покладами корисних копалин та земельних ресурсів;

великий ринок, що розвивається в Європі та має широкий спектр можливостей, - привабливе розташування, людський капітал, конкурентоспроможність та наявність угод про вільну торгівлю, що надають доступ до багатьох ринків у світі, можуть забезпечити швидке зростання та високу рентабельність інвестицій у таких ключових секторах, як ІТ, агробізнес, енергетика, виробництво та інфраструктура. За вартістю робочої сили, витратами на електро-, водо- і газопостачання та ставками податків Україна впевнено конкурує з державами Центральної та Східної Європи, є частиною глобального ланцюга створення вартості. На даний час Україна уклала 17 угод про вільну торгівлю із 46 державами. Найбільш важливою є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, підписана 2014 року;

людський капітал - велика європейська держава з населенням понад 40 млн. осіб, наявність великої кількості вчених та інженерів, які цінуються у світі, а також понад 70 відсотків людей, які мають вищу освіту. Україна займає перше місце у категорії «внесок у розвиток науки та технологій» в рейтингу «The Good Country Index». Більшість регіональних центрів мають потужну науково-освітню базу, що забезпечується регіональними науково-

дослідними інститутами, закладами вищої освіти з відповідним кадровим потенціалом, що в майбутньому можуть стати основою для створення науково-виробничих та інноваційних центрів розвитку. Щороку Україна випускає 130 тис. спеціалістів інженерних спеціальностей. Держава перебуває серед лідерів у Центральній та Східній Європі за кількістю ІТ-фахівців;

вигідне географічне розташування - Україна розташована на перетині торгових та туристичних шляхів між Європою, Азією та Близьким Сходом, завдяки чому в Україні є значний потенціал стати потужним євразійським хабом;

потужний транзитний потенціал - Україна розташована на перехресті основних транспортних шляхів, майже через всі регіони проходять міжнародні транспортні коридори - території, що потрапляють в їх зони впливу, отримують додатковий імпульс економічного зростання. Інфраструктура України включає 170 тис. кілометрів автомобільних доріг, 22 тис. кілометрів залізничних шляхів, 13 морських і 16 річкових портів, спроможних забезпечувати швидке переміщення усіх видів вантажів як в межах України, так і за кордон;

потужний історико-культурний потенціал - на довгому шляху свого історичного розвитку Україна постійно перебувала в епіцентрі подій, що визначали історико-політичну карту Європи. Ще з часів великого переселення народів, перебуваючи у географічному центрі Європи, вона опинилася на шляхах міграцій великих етнічних масивів, а згодом впевнено посіла провідне місце у торгово-економічних та культурно-політичних зв'язках між Заходом і Сходом. Усе це визначило специфіку України як держави поліетнічної, що асимілювала впливи різних культур і має багатий і надзвичайно різноманітний культурний потенціал, що включає нерухому і нематеріальну культурну спадщину та культурні цінності. У багатовіковій історії України наша історико-культурна спадщина - це духовний,

економічний і соціальний капітал надзвичайно високої цінності, який є головною складовою національної самоповаги і відповідного представлення нашої країни на міжнародному рівні. На території України розташовано близько 170 000 об'єктів культурної спадщини, які перебувають на державному обліку, 65 історико-культурних заповідників, шість унікальних культурних об'єктів, включених до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, які мають виняткову загальнолюдську цінність. В Україні 401 населений пункт постановою Кабінету Міністрів України від 26 липня 2001 р. № 878 визначено історичним населеним місцем;

доступна вартість життя в Україні порівняно з більшістю європейських держав. Витрати на їжу, проживання та послуги значно нижчі, ніж в сусідніх державах, водночас рівень якості послуг та товарів потребує підвищення. Міста Київ та Львів увійшли у першу десятку міст світу за конкурентоспроможністю в опитуванні «Smart Locations of the Future», ініційованому британським щоденним друкованим виданням Financial Times. У ході дослідження оцінено 115 міст з усього світу з точки зору економічної конкурентоспроможності та привабливості для міжнародних інвестицій. До списку кращих міст світу за індексом якості життя за рейтингом дослідного сервісу Numbeo також потрапили м. Львів (175 місце серед 227 учасників), Київ (192), Одеса (195), Харків (196), Дніпро (202 місце). Рейтинг індексу якості життя формували з урахуванням восьми показників: індексу купівельної спроможності, вартості нерухомості щодо доходів населення, індексу безпеки, охорони здоров'я, вартості життя, індексу часу руху транспорту, забруднення і клімату.

Разом з тим конкурентна позиція України у світі є нестійкою, що відображено у деяких світових рейтингах. Так, за даними Всесвітнього економічного форуму у Звіті про глобальну конкурентоспроможність (Global Competitiveness Index, GCI) за 2019 рік, Україна посіла 85 місце серед 141 досліджуваної держави, втративши дві позиції. Згідно із щорічним звітом

Всесвітнього економічного форуму, основний регрес зафіксовано у сфері фінансових систем, на дев'ятнадцять позицій (до 136 місця) та у сфері охорони здоров'я - на дев'ять позицій (до 101 місця). Також погіршилися показники впровадження інформаційно-комунікаційних технологій - 78 місце, макроекономічної стабільності - 133 місце. Незважаючи на значну кількість вчених та інженерів, а також частку людей, які мають вищу освіту, Україна має посередній рейтинг за показником інноваційних можливостей - 60 місце. Водночас другий рік підряд значно покращуються позиції країни за критеріями «ринок товарів» (57 місце), «ринок праці» (69 місце) та «інституціональний розвиток» (104 місце). Крім того, Україні вдалося трохи піднятися за такими показниками, як «освіта» (44 місце) та «рівень розвитку бізнесу» (85 місце). За обсягом внутрішнього ринку Україна зберегла позицію - 47 місце, а за інфраструктурою - 57 місце.

Протягом останніх семи років для України з'явилися безпрецедентні масштабні виклики, що кардинально змінили та досі мають суттєвий вплив на соціально-економічну та політичну ситуацію в країні, регіонах та територіальних громадах. Зазначені загальнодержавні та глобальні виклики безумовно впливають на формування основних тенденцій та проблем регіонального розвитку.

Наведені глобальні та загальнодержавні виклики вплинули на формування таких проблем, що стримують розвиток регіонів і держави в цілому та потребують розв'язання в рамках цієї Стратегії:

- слабка інтеграція регіональних просторів у загальноукраїнський, що характеризується:
- подальшим зростанням асиметрії у рівнях розвитку регіонів та територій;
- моноцентричністю економічного зростання;
- обмеженим зв'язком між територіями, що пояснюється застарілістю та зношеністю інфраструктури, насамперед дорожньо-транспортної;

- нерівномірністю доступу до якісних послуг, суттєвим відставанням рівня життя більшої частини населення слаборозвинених територій (сільські малозаселені території, гірські території, монофункціональні міста тощо) від рівня життя міського населення;

- низьким рівнем платоспроможності населення, трудових доходів та бідністю серед працюючих;

- погіршенням стану навколишнього природного середовища, виснаженням природних ресурсів, нераціональним використанням територій, втратою біорізноманіття;

- хаотичною забудовою історичних населених місць, територій об'єктів всесвітньої спадщини, пам'яток культурної спадщини та історико-культурних заповідників, що призводить до неминучих втрат історико-культурного потенціалу та незбалансованого розвитку населених місць;

- зруйнованою економікою та інфраструктурою, накопиченням екологічних проблем, формуванням іміджу території «бойових дій» на Сході та Півдні України, що призвело до нівелювання інвестиційної привабливості територій;

- перевантаженістю інфраструктури агломерацій, незадовільним станом житлово-комунальної сфери та загостренням екологічних проблем у містах;

- нереалізованим транзитним потенціалом окремих регіонів;

- низьким рівнем міжрегіональної співпраці;

- неефективним використанням потенціалу прибережних територій, незадовільним екологічним станом у басейнах Чорного та Азовського морів;

- значними міжрегіональними відмінностями у сприйнятті громадянами векторів внутрішньої і зовнішньої політики;

низький рівень конкурентоспроможності регіонів через:

- непродуктивну регіональну економіку більшості регіонів; низький рівень регіонального інноваційного розвитку;

- невідповідність рівня освіти потребам ринку праці; низьку мобільність населення, що впливає на дисбаланс на ринку праці;
- низький рівень цифровізації регіонів та цифрової обізнаності;
- низький рівень підприємницької активності серед населення, насамперед на територіях з особливими проблемами розвитку;
- невідповідність існуючого рівня розвитку інфраструктури до потреб економіки та населення регіонів та країни в цілому;
- недостатня спроможність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій.

#### Висновки до розділу 1

Охарактеризовано державне антикризове управління, під яким розуміють розробку і реалізацію комплексу заходів, спрямованих на управління в умовах вже існуючої кризи, а також на виведення держави з кризового стану, виявлення, прогнозування та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності держави та її регіонів, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних факторів. Визначено, що в органах державної влади та місцевого самоврядування може використовуватися апробований досвід антикризових заходів із бізнесового середовища.

Отримані результати підсилюють необхідність продовження наукових досліджень за проблематикою антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики, а саме причин виникнення регіональних викликів та вдосконалення механізмів застосування антикризового управління при їх врегулюванні.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз дієвості механізму антикризового управління на регіональному рівні

Змістовними функціональними ознаками поняття економічної кризи є сукупність загроз та несприятливих умов соціально-економічного розвитку регіону. Форми прояву кризи це дисбаланс у розвитку регіону, інфляційні процеси, зменшення інвестиційної привабливості регіону, підвищення цін на товари та послуги для населення, високий рівень безробіття, нестабільний розвиток соціально-економічної системи, незадоволення інтересів виробників продукції, структурна розбалансованість економічної системи та змінність її параметрів, нестабільність фінансово-економічних процесів.

Аналіз дієвості механізму антикризового управління проводиться шляхом моніторингу індикаторів соціально-економічного розвитку регіону, з метою визначення рівня кризових процесів. Коло обраних індикаторів економічної кризи регіону повинно комплексно відбивати зазначені характеристики соціально-економічного розвитку та його середовища.

Індикатори та їх порогові значення формуються за допомогою таких принципів [1]:

–системності, за яким зміна значення кожного складника економічної кризи або індикатора впливає на зміну інтегральної оцінки рівня економічної кризи загалом;

–комплексності, тобто охоплення всіх істотних складників і

індикаторів кризи, де кожний індикатор характеризує вплив чинника або їхньої групи на стан системи;

–ієрархічності, тобто ранжування індикаторів за значенням – від загальних до часткових (першу групу складають зведені індикатори, які забезпечують повну інтегральну характеристику економічної кризи регіону, другу складають індикатори, які доповнюють загальні, виходячи із впливу на стан системи);

–адекватності, якій забезпечує формування мінімального набору індикаторів досліджуваного об'єкту, що адекватно відображають реальний стан об'єкта;

–однозначності, тобто можливості трактування первинних показників як стимуляторів або дестимуляторів економічного розвитку;

–безперервності, що припускає коригування тих чи інших індикаторів системи або введення до неї додаткових індикаторів за умови надходження нових даних або розроблення нових методів розрахунку нових важливіших індикаторів, які до цього не публікувались органами державної статистики;

–доступності, що означає застосування лише тих індикаторів, розрахунок яких може забезпечувати наявні (у діючих формах обліку й статистичної звітності) дані, що характеризуються достатнім ступенем вірогідності.

До складових економічної кризи відносять економічну, фінансову, інвестиційно-інноваційну, зовнішньоекономічну, соціальну, енергетичну, демографічну. Кожна з перелічених складових включає сукупність індикаторів (показників), які характеризують стан розвитку економічної кризи та характеризують рівень її прояву.

Для кожного індикатора структурних складових стану економічної кризи розроблені характеристичні значення, які визначають рівень економічної кризи (табл. 2.1). [2]

Таблиця 2.1 – Характеристика значень індикаторів економічної кризи

Параметри	Характеристика
у0	значення індикатора, яке характеризується як мінімальний або абсолютно небезпечний рівень
укрит	значення індикатора, яке характеризується як критичний рівень
унебезп	значення індикатора, яке характеризується як небезпечний рівень
унездв	значення індикатора, яке характеризується як незадовільний рівень
узdv	значення індикатора, яке характеризується як задовільний рівень
уопт	значення індикатора, яке характеризується як оптимальний рівень

Аналіз соціально-економічного розвитку на рівні регіону відбувається за показниками табл. 2.2:

- економічна складова та її індикатори. Рівень безробіття. Індикатор рівень «тонізації» економіки;
- демографічна складова характеризує оптимальне значення коефіцієнта природного приросту та навпаки критичне значення у індикатора демографічне навантаження непрацездатного населення на працездатне;
- зовнішньоекономічна складова характеризує критичне значення відкритості економіки та змінні характеристики коефіцієнта покриття експортом імпорту;
- соціальна складова виражена індикаторами частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму та відношення середньомісячної номінальної заробітної плати до прожиткового мінімуму на одну працездатну особу засвідчує оптимальні значення індикаторів у області;
- фінансова складова характеризує небезпечне значення індикатора відношення дефіциту/профіциту бюджету області до ВРП;
- інвестиційно інноваційна складова характеризує критичний стан відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВРП;
- енергетична складова засвідчує про поступове зниження енергоємності ВРП у області та становить оптимальне значення.

За результатами аналізу показників соціально-економічного розвитку області та визначених характеристичних значень доцільним є визначення

найбільшої кількості складових економічної кризи які відносяться до відповідного рівня кризи (табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – Індикатори соціально-економічного розвитку [3]

№ п/п	Найменування індикатора, одиниця виміру	Рік			Нормативне значення індикатора	Характеристичне значення індикатора
		2019	2020	2021		
Економічна складова						
1.	Рівень безробіття (за методологією Міжнародної організації праці), відсотків				5-9	XR <sub>крит</sub>
2.	Рівень "тінізації" економіки, відсотків ВРП				13-30	XR <sub>крит</sub>
Демографічна складова						
3.	Коефіцієнт природного приросту, на 1 тис. осіб наявного населення				-2–1,5	XL <sub>опт</sub>
4.	Демографічне навантаження непрацездатного населення на працездатне, відсотків				35-55	XR <sub>крит</sub>
Зовнішньоекономічна складова						
5.	Відкритість економіки, відсотків				75-100	XR <sub>крит</sub>
6.	Коефіцієнт покриття експортом імпорту, разів				0,85-1,7	XL <sub>крит</sub> – XL <sub>опт</sub>
Соціальна складова						
7.	Частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму, відсотків				18–30	XR <sub>опт</sub>
8.	Відношення середньомісячної номінальної заробітної плати до прожиткового мінімуму на одну працездатну особу, разів				1,5–3	XL <sub>опт</sub>
Фінансова складова						
9.	Відношення дефіциту/профіциту бюджету області до ВРП, відсотків				-6–10	XR <sub>небезп</sub>
Інвестиційно-інноваційна складова						
10.	Відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВРП, відсотків				4-7	XL <sub>опт</sub>
Енергетична складова						
11.	Енергоємність ВРП, кг умовного палива/гривень				0,7-0,25	XL <sub>опт</sub>

Характеристичні значення індикаторів вказують на приналежність кожної складової до відповідного рівня.

Таблиця 2.3 – Характеристика значень індикаторів економічної кризи області

Параметри	Характеристика	Складові економічної кризи
XLкрит, XRкрит	значення індикатора, яке характеризується як критичний рівень	економічна, демографічна, зовнішньоекономічна
XLнебезп XRнебезп	значення індикатора, яке характеризується як небезпечний рівень	фінансова
XRнездв, XLнездв	значення індикатора, яке характеризується як незадовільний рівень	-
XLздв	значення індикатора, яке характеризується як задовільний рівень	-
XRопт, XLопт	значення індикатора, яке характеризується як оптимальний рівень	енергетична, демографічна, зовнішньоекономічна, соціальна, інвестиційно інноваційна

З таблиці 2.3 видно, чи знаходяться у критичному рівні економічна, демографічна, зовнішньоекономічна складові. Отже, антикризове управління повинно бути спрямоване на покращення індикаторів саме у згаданих складових. Наслідки економічної кризи у області (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Наслідки кризи на соціально-економічний розвиток регіону

Вони виникли у зв'язку з відсутністю ефективної програми запобігання фінансовим кризам; критичним станом основних фондів у провідних галузях економіки; низькою конкурентоспроможністю продукції; структурними деформаціями різного типу; критичною залежністю економіки від зовнішніх ринків; нераціональною структурою експорту; небезпечною експансією іноземного капіталу у стратегічних галузях; неефективністю використання паливно-енергетичних ресурсів; «тінізацією» економіки.

За результатами вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду можна виділити два основних наукових напрями антикризового управління: превентивне та стабілізаційне (рис. 2.2).

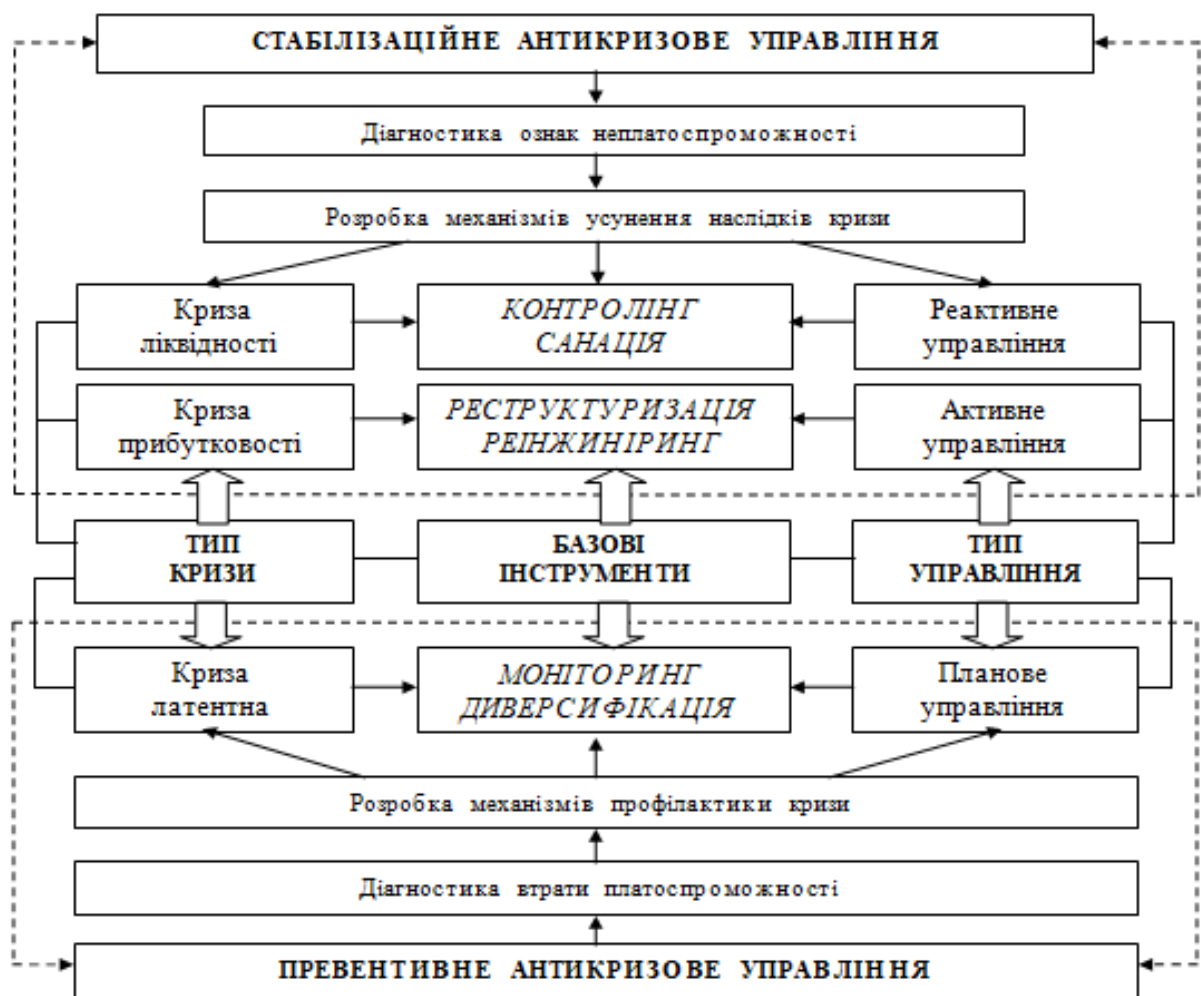


Рисунок 2.2. Стабілізаційне та превентивне антикризове управління в регіоні

Превентивне антикризове управління спрямоване на уникнення кризової ситуації у регіоні: діагностика втрати платоспроможності суб'єктів господарювання, розробка механізмів профілактики кризи.

Стабілізаційне антикризове управління спрямоване на стабілізацію соціально-економічного розвитку у регіоні: діагностика ознак неплатоспроможності суб'єктів господарювання, розробка механізмів усунення наслідків кризи.

## 2.2. Концептуальні підходи антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності

Автентичність антикризового управління не як поняття, а як явища, що притаманне економічному розвитку, досить складно ідентифікувати через наявність суттєвих відмінностей його прояву в різних регіонах. Однак, справедливо зауважити, що одночасно антикризове управління регіональним розвитком має в своїй основі спільні базові засади, що дозволяє формувати концептуальні позиції, котрі повною мірою адаптовані й прийнятні для різних регіонів. Зокрема, оскільки кризові явища мають економічну основу, а вона базується на дії економічних законів, то й антикризове управління може включати загальні підходи. В регіональному контексті вони повинні доповнюватись і регулюватись спеціальними методами, розробленими відповідно до загальнодержавної антикризової політики, але з урахуванням регіональної специфіки.

Важливим аспектом у даному дослідженні є пошук альтернативних шляхів реагування на виклики з метою стабілізації та розвитку регіону у майбутньому. Результатом подолання викликів в регіональній економіці є формування нових зв'язків та модернізація економічної системи, які є

результатом антикризового управління.

При цьому сукупність викликів може спричинити кризовий стан в регіоні, результатом якого буде гальмування розвитку економічних систем у перспективі, що викликає потребу у відповідному реагуванні з боку системи управління регіональним розвитком й у її складі системи антикризового управління та має на них виключний вплив (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Система управління регіональним розвитком та чинники впливу на неї

Процес регулювання регіональних викликів передбачає розроблення рекомендацій щодо виходу регіону з проблемної ситуації, тобто кризи, що ідентифікується як антикризове управління. В даному контексті кризові явища виступають показником якості функціонування регіональної системи розвитку та є їх індикатором недосконалості. З метою урегулювання кризових процесів в регіонах використовують методи антикризового управління, що дозволяють стабілізувати ситуацію. Антикризове регулювання регіональною економікою проводиться за такими напрямками, як реалізація



заходів щодо виходу із кризи, проведення профілактичних заходів та прогнозування кризи. Ціль антикризового управління полягає в мінімізації впливу кризових факторів і створення умов для ефективного регіонального розвитку. Поставлена мета реалізується за допомогою низки завдань, зміст яких залежить від наявної ситуації та її характеристик. Однак, в будь-якому разі можна виокремити щонайменше п'ять основних завдань антикризового управління на рівні регіону:

3 Форсайт (прогнозування) передкризових станів, яка полягає у завчасному виявленні складових потенційної кризи до моменту набуття ними системного характеру й незворотного негативного впливу на регіональний розвиток.

4 Науково-економічне обґрунтування антикризової програми, що включає визначення можливостей оптимального управлінського впливу та дій, здатних не допустити подальшого розгортання кризи в регіоні. В основу розробки програми слід покласти альтернативні сценарії щодо упередження кризових ситуацій.

5 Ідентифікація (визначення) управлінського інструментарію подолання кризових проявів, спроможного забезпечити максимальний позитивний результат регіонального розвитку.

6 Розмежування технологій управління, оцінка наявної ситуації та розробка шляхів її вирішення, формування антикризових управлінських стратегій регіонального розвитку та оцінка ефективності антикризового управління.

7 Підбір персоналу для вирішення стратегічних завдань, що належать до каденції антикризового управління регіональним розвитком.

Логічна послідовність вирішення вищеназваних завдань уможливорює синергію антикризових заходів на регіональному рівні та реальний позитивний результат. Але при цьому усі кроки, що здійснюватимуться, мають бути зваженими й адекватними. Адекватність антикризового

управління залежить від параметрів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління, а з іншої сторони, від впливу зовнішнього середовища на внутрішні процеси регіону, тобто внутрішнє середовище корегується відповідно до зовнішніх напрямків діяльності держави. Так, під об'єктом управління розуміють кризу та чинники циклічності економічного розвитку, заощадження та інвестиції, зайнятість, людський капітал, інфляцію, інноваційний потенціал тощо. Суб'єктами виступають органи регіонального управління відповідно до функціонального розподілу обов'язків, тобто центральні, регіональні та місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування та суспільні інституції, в тому числі громадські.

Початком антикризового управління вважають той момент, коли система відчула потенційну загрозу щодо ефективно функціонування, тобто вона не спроможна реагувати на виклики, що діють на неї. В даному контексті можна стверджувати, що організація керування соціально-економічною системою представляє собою антикризове управління, яке неможливо точно спрогнозувати у його циклічному розвитку, тобто елемент кризи є присутній завжди. З метою ефективного виконання завдань регіональних органів влади та досягнення стратегічних цілей доцільною є розробка концепції організаційно-інституційної архітекτονіки, котра є важливою складовою концепцій антикризового управління регіональною економікою.

Дослідження управління регіональним розвитком загалом засвідчує певні проблеми в процесі забезпечення сталого розвитку регіонів та їх фінансової самостійності, вирішенні конкретних питань територіальних громад і органів місцевого самоврядування. З організаційної точки зору в межах регіону антикризове управління повинно бути включене у відповідні нормативні акти й документи. Цю концепцію слід послідовно зводити до нижчих рівнів управлінської державницької ієрархії. Власне можливість реалізації цього завдання на рівні регіону є завдяки наявності в ст. 10 Закону

України «Про засади державної регіональної політики» положення про те, що «регіональні стратегії розвитку розробляються на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України» [14]. Таким чином, вищестоящою організаційною одиницею, яка має обов'язок зі здійснення нормативного регулювання питань формування регіональних стратегій розвитку є Кабінет міністрів України. Таке організаційне питання постало після затвердження у 2014 році Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року. Однак, воно послідовно назрівало, починаючи з 2008 року, коли розпочалося формування юридичного підґрунтя державної регіональної політики та була прийнята Концепція державної регіональної політики.

Організаційною одиницею формування цього документа було Міністерство регіонального розвитку. При розробці такої концепції враховувалися думки українських та зарубіжних експертів. Таким чином розробку Концепції державної регіональної політики в 2008 році, яка передбачала саморозвиток регіону, можна вважати першою складовою організаційно-інституційної архітекtonіки управління регіональним розвитком загалом, і антикризового управління зокрема. Завдяки цій структурній складовій влада на регіональному рівні отримала повноваження самостійно приймати рішення щодо управління регіонами та виконувати відповідні завдання щодо їх стабільного розвитку. Передумовою створення концепції державної регіональної політики стала недосконалість бюджетного законодавства в частині, яка відповідає за розвиток і вдосконалення регіональної політики. Усунення даних недоліків в управлінні уможливилось за рахунок глибокої децентралізації влади, тобто передачі значної частини повноважень до органів регіональної влади. Відповідно з цим інституційна складова (інституційне забезпечення) розвинулась в напрямі зміни повноважень, удосконалення структури й архітекtonіки управління регіональним розвитком, яке полягало в проведенні відповідних

трансформаційних змін.

Резюмуючи, зазначимо, що організаційно-інституційна архітектоніка структурного реформування як система може бути адекватною екзогенним і ендогенним викликам, якщо вона реагуватиме на ці виклики; буде ефективно використовувати всі види ресурсів, що є в її розпорядженні (організаційні, інформаційні, кадрові, матеріальні, комунікаційні); адекватно реагуватиме на фактори невизначеності та ризику, що властиві зовнішньому середовищу; буде володіти адаптивними властивостями; буде динамічною і стратегічно зорієнтованою. Для формування оптимальної організаційно-інституційної архітектоніки антикризового управління, перш за все необхідно провести адекватну оцінку кризової ситуації в регіоні з метою вибору ефективної стратегії регіонального розвитку, керуючись нормативно-правовими документами щодо регулювання регіональної політики.

Окрім того, сама система управління також може бути зруйнована, або ж переформатована. В результаті цього може відбуватися зміна антикризових заходів: фінансово-економічного інструментарію, політичних (перевибори представницького органу регіону), адміністративних (поміняти керівництво) й інших складових тощо. Предметною областю антикризового управління регіональним розвитком виступає ризик, оскільки він викликає кризу, яка стане реальною перешкодою на шляху досягнення цілей розвитку регіону. Ідентифікація ризику та напрями його уникнення виступають превентивною функцією антикризового управління. Аналізуючи управління територією, розрізняємо наступні три типи ризиків: допустимий ризик – передбачає погіршення результатів діяльності об'єкта управління (соціально-економічного та суспільно-політичного стану території), який може бути подоланий без суттєвих зусиль та участі зовнішніх учасників; критичний ризик – передбачає перебування регіону в передкризовій та кризовій зоні, тобто відбулось погіршення показників розвитку регіону до межі, перевищення якої призведе до повного руйнування його систем;

катастрофічний ризик – передбачає, що регіон подолав критичну точку і кризові процеси негативно вплинули на розвиток адміністративно-управлінської, політичної та економічної діяльності загалом, що проявляється у руйнації цих, а також інших пов'язаних, систем. У нашому дослідженні більша увага приділена двом останнім видам ризику. Це пояснюється більшою охоплюваністю системою антикризового управління інструментарію, здатного забезпечити подолання негативних кризових проявів. Щодо першого виду ризику, то його подолання можливе без зовнішнього втручання, що, однак, не виключає можливої участі зі сторони. Невідповідність рівню показників стійкого розвитку регіону та належність до другого й третього видів ризиків більш складно подолати і вони антикризовому управлінні можуть бути ідентифіковані як два блоки заходів: нейтралізація кризи та її подолання.

Попри таке розмежування, побудова моделі антикризового управління регіональним розвитком в обох випадках має передбачати такі етапи:

- 1) аналіз кризових явищ у господарській діяльності регіону та імовірність настання критичної ситуації;
- 2) формулювання завдань і мети розроблення антикризових заходів, які повинні передбачати фінансово-політичну стабільність, локалізацію кризових ситуацій, попередження настання кризи тощо;
- 3) проведення заходів щодо розроблення та реалізації антикризових програм регіону з визначенням конкретних відповідальних осіб;
- 4) систематичне проведення оцінки показників економічного розвитку та ресурсного потенціалу регіону;
- 5) контроль за реалізацією антикризових заходів (програм);
- 6) розроблення комплексу профілактичних заходів щодо попередження кризової ситуації в регіоні.

Представлені нами етапи спрямовані на ліквідацію кризової ситуації, яка утворилась в регіоні під час господарської діяльності. Важливою

складовою антикризового управління в регіоні є створення органу, який би контролював і запобігав процесу виникнення кризової ситуації, орієнтуючись на стратегію регіонального розвитку.

Антикризове управління у системі управління регіональним розвитком є його невід'ємною частиною, реалізація якого здійснюється через антикризові інструменти та заходи в поточному й стратегічному управлінні. Попередження кризової ситуації в регіоні є найоптимальнішим способом її уникнення, проте такий варіант не завжди присутній. Запобігання кризи або способи виходу з неї базуються на зміні поточних і стратегічних цілей діяльності відповідно до кризового стану, що сформувався в регіоні.

Таким чином, доцільним є механізм антикризового управління регіональною економікою (рис. 2.4), орієнтований на інформаційно-технічний потенціал, а саме:

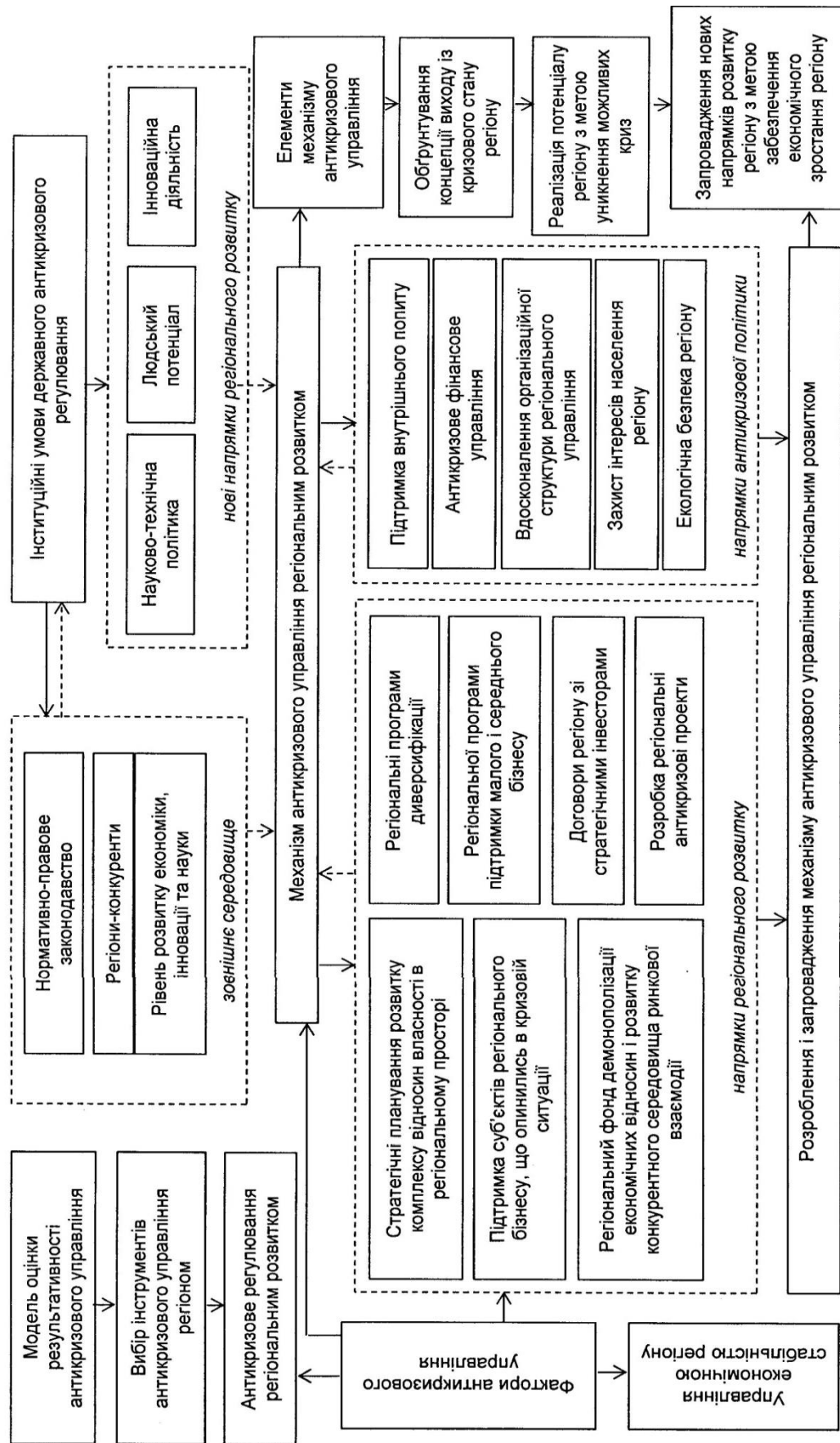
- цілісну спрямованість освіти та науки, розвиток людського потенціалу, стимулювання інноваційної діяльності та впровадження інформаційних технологій;

- визначення перспектив розвитку людського потенціалу, виходячи з моделей ключових компетенцій, потрібних для заповнення майбутніх робочих місць, які обумовлені реальними та перспективними потребами регіональної економіки;

- підвищення інноваційної активності населення; розроблення та запровадження довго- й середньострокових регіональних програм узгодженості ринку освітніх послуг і ринку праці;

- підвищення зацікавленості роботодавців у професійному розвитку працівників;

- створення передумов запровадження системи навчання протягом усієї трудової діяльності; стимулювання збільшення витрат підприємств і приватних підприємців на розвиток людського капіталу шляхом надання стимулів.



Риунок 2.4. Концепція модернізації ситеми антикризового управління регіональним розвитком

Запропонована концепція модернізації антикризового управління регіональним розвитком спрямована на профілактику, стримування, контроль і ліквідацію кризових ситуацій, що забезпечить взаємодію усіх представлених нами блоків з метою збереження стабільності розвитку регіону.

### 2.3. Оцінка механізму антикризового управління регіональним розвитком

Сучасні соціально-економічні кризи є наслідком не тільки фінансово-економічної диспропорції та інших негативних процесів, а й результатом найважливіших інституціональних змін, що охоплюють як елементи економіки так і держави загалом. У контексті означеного, постає проблема вибору адекватних підходів до оцінки інструментарію антикризового управління, які б дозволили виявити ті з них, котрі максимально здатні знизити рівень ризику території та підвищити результативність соціально-економічних показників. Найперше, на що слід звернути увагу, – це на забезпечення впровадження ефективних державних інструментів, котрі дозволять найкраще реалізовувати регіональні програми розвитку.

Проведений аналіз державних інструментів в Україні щодо економічного розвитку регіону не має достатньо широкого спектру. У 2005 році було прийнято Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів», що мав виступити як інструмент вирішення проблем у регіонах і визначити критерії їх депресивності. Проте Закон у загальному вигляді подібний на декларацію намірів, а критерії, що описані в ньому, не мають економічного підґрунтя. Відповідно до закону п.1 ч.2 ст.9 депресивним визначається той регіон в якому, протягом останніх п'яти років середній показник обсягу



валового регіонального продукту на одну особу є найнижчим [163].

Один критерій при визначенні депресивного регіону не є достатнім і не показує реальну картину його стану. Власне тому важливо більш раціонально й науково підходити до формулювання положень чинних нормативних документів, що мають стосунок до регіонального розвитку загалом і антикризового управління на регіональному рівні зокрема.

Повертаючись до вищеназваного закону, варто зауважити, що з метою уточнення окремих його положень було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 р. № 751, яка визначала Порядок підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку [59]. Недолік останньої полягає в не визначенні проблемних регіонів, які потребують допомоги у першу чергу. Дана неточність у документі спричинила неефективне використання державної допомоги. Таким чином, обмежений вибір державних інструментів економічного розвитку, їх недосконалість та неефективне використання, в значній мірі, обумовили зростання регіональних диспропорцій.

З точки зору оцінки інструментарію антикризового управління також варто звернути увагу не лише на удосконалення нормативно-правової бази регіонального розвитку, а й діяльність з удосконалення та розвитку координаційних урядових дій і органів регіональної виконавчої влади з питань соціально-економічного розвитку, узгодження загальнодержавних і регіональних інтересів. Прикладом цього є створення Кабінетом Міністрів України Ради розвитку регіонів (2006 р.) [21]. Однак, як засвідчила практика, цей орган практично не виконав своєї місії. Причиною цього, на наш погляд, став його дорадчий статус і недостатня врегульованість функцій та повноважень. До слова, регламентуючі документи щодо діяльності цієї інституції чинні і сьогодні, але вона практично не бере жодної участі у вирішенні проблем регіонального розвитку. Позитивно слід оцінити розвиток регламентуючих інструментів в питаннях антикризового управління. Однак в

цьому контексті більш репрезентативним є державний рівень, ніж регіональний. По-перше, ратифікація Угоди про асоціацію між ЄС і Україною (2014 р.), уможливила активізацію діяльності в питаннях антикризового управління. Це прописується статтею 10 вищезазначеної Угоди. В продовження цього, українська «Стратегія 2020» передбачала відповідні реформи та їх спрямування на подолання системних кризових явищ через механізм взаємодії з експертами з цих питань і участь громадянського суспільства.

Відповідно, методологічне (теоретичне) підґрунтя досягнення високих стандартів життя в Україні набуло прагматичних рис і втілювалося в концепції державного антикризового управління.

Прагматика антикризового управління на національному рівні розвивалася на засадах формування відповідних Стратегій розвитку, зокрема з використанням проектного підходу. Аналогічні практики почали застосовуватися і на рівні регіонів. У Стратегіях розвитку регіонів також достатньо детально розпочали прописуватися питання оптимізації використання коштів на забезпечення сталого розвитку, подолання негативних кризових проявів і ризиків. В цьому плані основним недоліком можна вважати відсутність єдиних базових підходів до антикризового управління. Тому варто було б використати існуючий міжнародний досвід з цього питання, який репрезентований застосуванням в державному управлінні Євразійського стандарту антикризового управління проектами [47].

Стандартизація антикризового управління, безумовно, має надзвичайно позитивне організаційне та методичне значення, яке уможливлює застосування класичних (не специфічних) підходів щодо вирішення проблем в умовах криз і кризових ситуацій. Першопочатково такі кроки здатні до вирішення основних питань, що пов'язані зі стабілізацією регіонального розвитку. Більш глобальні заходи, зокрема такі, що повною мірою визначаються регіональною специфікою, в поєднанні зі стандартними

підходами даватимуть максимальний позитивний ефект. Суттєве значення в такому поєднанні та комплексній реалізації антикризових заходів в процесі антикризового управління відіграють регіональні органи влади.

Конституцією України визначено дві регіональні системи влади: місцеві державні адміністрації, що є виконавчими органами, та місцеве самоврядування, яке виконує керівництво територіальними громадами й не наділене функціями виконавчих органів влади. Така ситуація негативно позначається на повноваженнях і каденції тих державницьких перетворень, котрі стосуються реформування в системі місцевого самоврядування й передбачені Планом заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [47], котрий був затверджений Кабінетом Міністрів України у 2014 році.

Курс на євроінтеграцію наклав свій відбиток на процеси удосконалення місцевого самоврядування, оскільки в їх основу покладено положення Європейської Хартії місцевого самоврядування. Остання ідентифікує органи місцевого самоврядування, як автономні й самостійні інституції, що мають державницькі повноваження та провадять свою діяльність на засадах дотримання принципу субсидіарності. Окрім цього, дані органи мають за положеннями Хартії компетенцію щодо управління не лише на базовому рівні (село, селище, місто), а й щодо її поширення на регіональний рівень (область, район, можливо, окремих регіон як місце пріоритетного розвитку, вільної економічної зони, місце проведення дослідів тощо) [37].

Проте така ситуація криє в собі додаткові виклики, пов'язані з наявністю ризиків, які слід упереджувати. Відсутність чітких розмежувань повноважень вищеназваних суб'єктів управління є додатковим проблемним питанням антикризового управління. Якщо є нечіткість в цьому плані, то важко досягти узгодженої взаємодії при реалізації антикризових заходів і ідентифікувати відповідальних за виконання тих чи інших завдань антикризового управління. Немає однакості серед науковців також і з приводу місця оцінки як

однієї із управлінських функцій в антикризовому управлінні. Так, окремі вчені [33; 81; 92; 94; 21], розглядають оцінку в якості завершального етапу всього процесу, яка має здійснюватися на стадії після подолання кризи та як базують на «навчання», тобто на працювання позитивного досвіду.

Підтримуючи в загальному висловлену думку, хочемо зазначити, що, на наш погляд, таке позиціонування оцінки суттєво применшує її потенційну користь, а саме: аналіз результатів антикризового управління на стадії поживлення економіки дійсно дозволяє комплексно здійснити оцінку всього процесу в динаміці та чітко відстежити дії та їх наслідки, проте відсутність розрахунку оціночних показників на етапах спаду та депресії позбавляє можливості приймати виважені антикризові рішення.

Тому саме під час реагування на кризу ми вважаємо проведення оцінки найдоцільнішим, а під час інших етапів – бажаним (рис. 2.5).

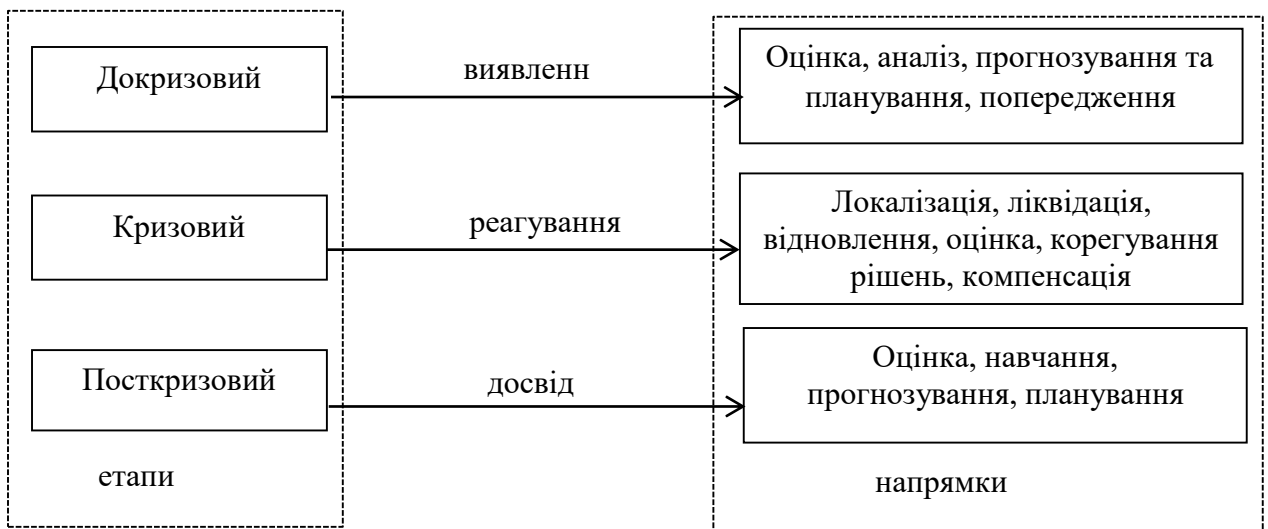


Рисунок 2.5. Місце оцінки в системі антикризових заходів [81]

Разом із цим, відмінною рисою антикризового управління в сучасних умовах є те, що різні види криз потребують різного підходу до розробки й застосування інструментарію антикризового регулювання.

Користуючись методом дедукції, виокремимо управлінські дії, які можуть вживатися уповноваженими органами державної влади для

врегулювання кризи, у поєднанні із показниками, які відображають характер змін, які очікувано відбудуться в регіональній економіці з введенням в дію антикризових інструментів. Держава, яка не має ефективного механізму та інструментів державного регулювання розвитку регіонів (інституційних, кадрових, фінансових тощо), не лише не здатна забезпечити належний рівень розвитку територій, але й постійно відчуває загрозу аномального зростання міжрегіональних диспропорцій, що може привести до кризової ситуації в регіоні і до дезінтеграції єдиного простору держави.

В контексті даного дослідження оцінювання антикризового управління регіональним розвитком необхідно проводити виходячи із рівнів інституційного середовища, тобто: загальне інституційне середовище антикризового управління (формальні і неформальні інститути); внутрішні й зовнішні угоди, що підписувались учасниками проекту, який опинився в кризовій ситуації; стандартизовані форми економічної поведінки суб'єктів-учасників.

Зазвичай інституційні фактори потребують корекції параметрів антикризового управління в наступних напрямках:

- прийняття закону, в якому визначатимуться критерії кризової ситуації в регіоні та напрямки її вирішення, тобто оцінюватиметься рівень конкурентоспроможності кризової території;
- підготовка контрактів щодо регулювання антикризового управління на основі взаємодії зовнішнього управління фінансовою системою та ресурсним потенціалом регіону в кризовій ситуації, орієнтуючись на впровадження дієвих документів в кризових регіонах;
- розроблення й впровадження комплексу фінансово-інвестиційних інструментів, направлених на підтримку економічної системи та корекцію діяльності суб'єктів господарювання в кризовій ситуації.

Для реалізації вищеназваних напрямів, важливо правильно встановити комплекс інституціональних інструментів, що включають можливість корекції

загального інституційного середовища, угод між учасниками кризової ситуації та типових форм економічної поведінки суб'єктів антикризового управління, які функціонують у державній владі та ринковому середовищі. Він охоплює основні складові, які уможливають ефективний вплив на досягнення стабілізації в умовах криз на регіональному рівні чи їх упередження.

Загалом вважаємо, що комплекс інституціональних інструментів антикризового управління регіональним розвитком в уніфікованому вигляді повинен включати такі елементи: загально-регулювальні (державницькі), загально-регіональні нормувальні, загально-регіональні організаційно-інституційні, загально-регіональні компенсаційні, специфічні.

Останні, як і усі інші, можуть бути деталізовані, але саме вони є тим окремим видом інструментів, який характерний лише для конкретно взятого регіону. Тому при розробці системи оцінки для перших 5 інструментів вона буде уніфікованою для усіх регіонів, а щодо специфічних інструментів, то тут уніфікований підхід буде складніше розробити через відмінності в регіональному розвитку. Така класифікація спрощує формування й уможливорює розробку інноваційної системи оцінки вказаних інструментів та обґрунтування найбільш адекватних її критеріїв.

В складі специфічних інструментів пропонуємо виокремити:

- опції з удосконалення соціально-економічної програми розвитку регіону (в т. ч., акцентуючи увагу на прогнозуванні не лише найважливіших показників такого розвитку в періоді 3-5 років (і більше), а й формуванні стабілізаційних фондів, участі існуючих інституцій у вирішенні антикризових проблем, ініціюванні залучення суб'єктів господарювання до участі в міжнародних стабілізаційно-розвиваючих програмах, розвиток специфічних галузей (наприклад, у регіонах з багатою історичною спадщиною – туризму, з унікальними природними умовами – розвитку альтернативних джерел вироблення енергії і т.п.) тощо);

- моніторинг, а у випадку появи загроз і їх виявленні – аналіз і

контроль показників економічного розвитку (економічної безпеки, рівня людського розвитку, рівня економічного розвитку тощо, а також інших показників, наприклад, трансакційних витрат і витрат пов'язаних із впровадженням інститутів з регулювання внутрішнього регіонального середовища та їх ефективності) з виокремленням відповідних інституцій, які мають займатися такою діяльністю;

– регіональні підприємницькі, громадські, в т.ч. молодіжні організації, метою яких є розвиток соціальних, громадських, спортивних і інших інтересів;

– діяльність з формування обґрунтувань участі суб'єктів господарювання в проектах на території регіону за такими напрямками, як розвиток соціально-економічної інфраструктури, реалізація соціальних програм тощо; залучення потенційних інвесторів для таких цілей, включаючи іноземних; проектування диверсифікаційних заходів на території регіону та заходів з подолання асиметрії між антимонопольним регулюванням на державному рівні та їхнім дефіцитом на території регіону тощо.

Остатня складова специфічних інструментів вимагає залучення до її реалізації освітніх інститутів (вищих навчальних закладів, дослідницьких структур, зрештою укладання договорів про співпрацю з освітніми закладами узгодження тем досліджень, в тому числі тем випускних кваліфікаційних робіт, спрямованих на побудову оптимізаційних моделей регіонального розвитку). Слід зауважити, що це найменш затратний й, наразі, найменш реалізований в практичній площині інструмент підвищення ефективності регіонального розвитку, який варто популяризувати й активно використовувати.

Практичний досвід свідчить, що регіональні інститути не мають сильного впливу на розвиток регіону, бо як і раніше вирішальними факторами є географічне розташування території (природні ресурси, клімат тощо), але вони мають широкі можливості для застосування власних специфічних

підходів і активізації так званого «економічного феномену» через використання відповідних наукових обґрунтувань і досліджень. Щодо оцінки загальних інструментів, то є два варіанти. Перший – застосування вже розроблених оцінкових методик. Другий – удосконалення існуючих чи розробка нових методик оцінки. Перший шлях простіший, адже вимагає лише формування пропозицій з використання нових оціночних критеріїв і їх формалізацію. Другий шлях – складніший, адже передбачає відповідні дослідницькі пошукування й обґрунтування абсолютно нових показників. В своєму дослідженні ми зробимо спробу удосконалити чинні методики оцінки, адже переконані, що розробка нових – це актуальний і більш глобальний напрям наукових досліджень.

Слід відмітити, що удосконалення інститутів у регіонах буде відбуватись за умови створення інвестиційних платформ для реальної конкуренції та розвитку людського потенціалу. І надалі перевагу у формуванні конкурентоспроможності регіону відіграє комбінація факторів, які сприяють швидкому розвитку та стабілізації економічних показників.

Ефективне антикризове управління в регіоні можливе лише при формулюванні дієвої системи відповідних інструментів, які будуть орієнтуватись на напрямки розвитку регіону й виконувати усі покладені на неї функції (табл.2.4).

Еколого-економічний напрямок розвитку регіону відноситься до довготривалих проектів і передбачає встановлення взаємозв'язку між природними ресурсами регіону та потенціалом його економічного розвитку, як двома рівноправними партнерами.



Таблиця 2.4 - Інструменти антикризового управління регіональним розвитком

Напрямки регіонального розвитку	Вплив управління як відкритої соціально-економічної системи на складові регіонального розвитку:			
	Виробничу	Соціальну	Інформаційно-правову	Маркетингову
1	2	3	4	5
Еколого-економічний	Інструменти, що зменшують шкідливість викидів на території регіону в процесі виробничої діяльності підприємств регіону* (1)	Інструменти, що характеризують економічну безпеку населення регіону та забезпеченість соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання при виникненні надзвичайних ситуацій** (2)	Інструменти, що формують інформаційно-правову базу щодо контролю зовнішнього середовища та штрафи при порушеннях* (1)	Інструменти, що характеризують ефективність системи управління регіональним виробництвом з дотриманням норм екологічної безпеки**
Інноваційно-інвестиційна	Інструменти, що дозволяють збільшити конкурентоспроможність регіонів та рівень фінансування інноваційних проектів* (1)	Інструменти, що орієнтуються на інтенсифікацію науково-технічного технологічного потенціалу* (2)	Інструменти, що характеризують нормативну базу щодо інноваційно-інвестиційної діяльності* (1)	Інструменти, що характеризують ефективність впровадження інноваційних проектів в розвиток регіону**
Інформаційно-технологічна	Інструменти, що сприяють збільшенню інвестиційної привабливості регіону та утворенню нових науково-дослідних центрів* (1)	Інструменти, що характеризують рівень знань, технологій, нововведень та показників проінформованості населення регіону щодо наслідків запланованих інновацій**	Інструменти, що характеризують законодавчий рівень державно-приватного партнерства в регіоні*(1)	Інструменти, що характеризують управління регіоном з використанням інформаційних технологій та нововведень**
Мобілізаційно-інноваційна	Інструменти, що дозволяють підвищити сукупний регіональний потенціал, інноваційний потенціал територіальної інфраструктури* (1)	Інструменти, що характеризують освітньо-інтелектуальний та людський капітал регіону*	Інструменти, за допомогою яких визначається рівень впровадження науково-технічних розробок**	Інструменти, що характеризують ефективність впровадження науково-технічних розробок в систему управління регіоном**

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Сталий розвиток	Інструменти, що до власності, транснаціоналізації та рівня державного та ринкового регулювання* (1)	Інструменти, що формують заходи із забезпечення населення регіону соціальними пакетами в кризовій ситуації* (2)	Інструменти, що характеризують нормативно-правову базу державного регулювання регіону*	Інструменти, що характеризують державне та регіональне управління відповідно до нормативно-правової бази**
Соціально-економічний	Інструменти, що впливають на рівень матеріального забезпечення і морального задоволення населення регіону та створюють умови для збільшення прибутковості суб'єктів господарювання* (1)	Інструменти, що впливають на соціально-економічний рівень регіону та показують наявність трансфертів з державного бюджету*	Інструменти, що характеризують інформаційно-правову основу взаємодії державного управління з регіональним*	Інструменти, характеризують маркетингові можливості регіону, цінову політику, стратегічне і поточне планування та визначають ефективність взаємовідносин між різними ланками управління**

Примітки: \* - діючі інструменти; \*\* - недіючі; (1) - наявне нормативне регулювання, контролюючі інституції, але їхня діяльність недостатньо ефективна; (2) - наявне нормативне регулювання, але практично немає інституцій та комплексного механізму впливу (за винятком штрафних фінансових санкцій)

Інноваційно-інвестиційний напрямок формується на основі встановлення рівняння потреб досліджуваного регіону в науково-технічних розробках і виявленні (оцінці) його ресурсно-економічного потенціалу з метою збільшення інвестиційної активності суб'єктів господарювання. Вагомим результатом при цьому виступає досягнення підвищення конкурентоспроможності регіону, яка посилюється завдяки впровадженню інновацій.

Інформаційно-технологічний напрямок передбачає наукові дослідження та їх технологічне впровадження суб'єктами господарювання регіону для досягнення його кращого рівня розвитку. Діяльність в такому напрямі дозволить регіонам ефективно розвиватись у довгостроковій перспективі завдяки удосконаленню поділу праці та спеціалізації й формуванню збалансованих, оптимальних регіональних виробничих систем з метою виробництва продукції або надання послуг.

Мобілізаційно-інноваційний напрямок регіонального розвитку передбачає проведення оцінювання територіальної структури, активності підприємницького сектору. Основним завданням запропонованого напрямку виступає формування нового науково-технічного потенціалу на основі розширення сфер реалізації наукових результатів досліджень, удосконалення їх напрямів (тем) та активізації участі науковців у впровадженні інновацій.

Сталий розвиток регіону передбачає взаємозв'язок та баланс усіх компонентів (соціальних, інноваційних, економічних, технологічних, екологічних, інституційних), що дозволять покращити рівень добробуту населення регіону та задовольняти свої потреби.

Соціально-економічний розвиток передбачає підвищення рівня регіональної інфраструктури та оцінку показників економічного зростання в регіоні, що дозволить визначити його конкурентоспроможність, соціальну відповідальність і активізувати необхідний потенціал для забезпечення подальших відповідних покращень.

Інструменти антикризового управління, що забезпечують виробничу

функцію, передбачають використання територіальної інфраструктури регіону щодо підвищення його економічних показників, підвищення інвестиційної привабливості, екологічної безпеки та рівня впровадження науково-технічних розробок у діяльність суб'єктів господарювання. Натомість інструменти антикризового управління, котрі стосуються функції соціальної відповідальності, передбачають формування завдань соціальної політики в регіоні відповідно до потреб території та будуються на правових аспектах, що орієнтовані на високий рівень морального задоволення та матеріального забезпечення населення регіону. Інструменти управління, призначені для реалізації інформаційно-правової функції, передбачають побудову системи нормативно-правового й інформаційного забезпечення, які дозволять стабілізувати кризову ситуацію в регіоні та розробити правові документи задля покращення його економічного становища. Інструменти антикризового управління, що пов'язані з функцією маркетингу передбачають застосування методів, які забезпечують ефективність господарських процесів регіону та високий показник прибутковості його суб'єктів.

Запропонована система інструментів антикризового управління потребує уточнення видів оцінки та оціночних показників відповідно до суб'єктів дослідження – регіонів України, тобто її областей. Шляхом емпіричного аналізу наявних оцінок та узагальнення їх результатів нами виокремлено найбільш вагомі з них для кожного напрямку розвитку.

Ці оцінки одночасно можна використати для обґрунтування висновку щодо ефективності чи неефективності того чи іншого напрямку розвитку. Доцільною є проста у використанні й достатньо оперативна методика, яка полягає у присвоєнні тій чи іншій оцінці відповідної характеристики. Зокрема, прийнятним видається такий підхід і позначення: (0) – оцінка практично не визначається; (1) – оцінка визначається, але майже не використовується в процесі управління; (2) – оцінка визначається та частково використовується в процесі управління; (3) – оцінка визначається та враховується в процесі

управління.

В подальшому проставлені значення варто застосовувати для експрес аналізу й визначення ефективності чи неефективності напряму регіонального розвитку. При цьому слід встановити такі граничні значення оцінок: якщо напрям має не менше 2-х характеристик, у формулюванні «оцінка визначається та враховується в процесі управління», то він ефективний; якщо менше 2-х, то неефективний.

Результати застосування запропонованого підходу узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Наукові підходи до оцінювання інструментів антикризового управління регіональним розвитком

Напрями регіонального розвитку	Види оцінок			
	Вплив управління як відкритої соціально-економічної системи на складові регіонального розвитку			
	Виробничу	Соціальну	Інформаційно-правову	Маркетингову
1	2	3	4	5
Еколого-економічний *	Оцінка рівня забрудненості (1)	Оцінка рівня соціального захисту (1)	Оцінка рівня нормативно-правового забезпечення системи контролю зовнішнього середовища (0)	Оцінка ефективності управління суб'єктів господарювання та їх екологічної діяльності (1)
Інноваційно-інвестиційний*	Оцінка рівня впровадження інноваційних проектів (0)	Індикативне оцінювання технологічного потенціалу (1)	Оцінка нормативно-правової бази інноваційної діяльності (0)	Оцінка обсягів фінансування інноваційних проектів (2)
Інформаційно-технологічний*	Оцінка інвестиційної привабливості та рівня освіти і науки (2)	Індикативне оцінювання забезпечення технологіями суб'єктів господарювання (0)	Оцінка рівня правового забезпечення діяльності, інвестиційної привабливості, технологій і нововведень (0)	Оцінка рівня технічного, комунікаційного та ІТ забезпечення (1)

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Мобілізаційно-інноваційний*	Оцінка сукупного регіонального потенціалу (3)	Оцінка рівня освітньо-інтелектуального і людського капіталу (2)	Оцінка рівня розвитку НТП (2)	Оцінка рівня впровадження науково-технічних розробок в інфраструктуру регіону (0)
Сталий розвиток**	Оцінка рівня регіонального розвитку (3)	Оцінка рівня соціального забезпечення населення (3)	Оцінка інституційної структури управління та узгодженості функцій його суб'єктів (0)	Оцінка стратегій та програм розвитку (0)
Соціально-економічний**	Оцінка конкурентоспроможності, рівня людського розвитку (2)	Оцінка рівня бюджетного забезпечення соціально-економічного розвитку (3)	Оцінка технічного та комунікаційного рівня (0)	Оцінка ефективності та рівня прибутковості суб'єктів господарювання (3)

*Примітки: розроблено автором самостійно; (0) – практично не визначається; (1) – визначається, але майже не використовується в процесі управління; (2) – визначається та частково використовується в процесі управління; (3) – визначається та враховується в процесі управління; \*\* - ефективний напрям розвитку; \* - неефективний напрям розвитку*

В результаті застосування запропонованого підходу виявлено, що на даний час сталий розвиток і соціально-економічний розвиток як напрями, найбільш доцільні для регіонів (вони мають по 2 види оцінок, які визначаються та враховуються в процесі управління).

Перевагою даного підходу, як уже було зазначено, є простота та оперативність. Окрім цього він є достатньо адаптивним й може застосовуватися до усіх інших напрямів регіонального розвитку, в тому числі тих, які будуть обґрунтовуватися науковцями в майбутньому. Важливо лише зважено й правильно обрати ті види оцінок, котрі максимально характеризуватимуть результати, які планується досягти.

Перелік інструментів антикризового управління, що відповідають виробничій, соціальній, інформаційно-правовій та маркетинговій складовій,

та їх розмежування в розрізі напрямів регіонального розвитку можна вважати одним із видів їх класифікації. Її ознакою виступає напрям і основні складові регіонального розвитку. Іншим доцільним видом групування є класифікація інструментів антикризового управління з позиції їх спрямованості на строки виконання. Отож, за строками виконання їх слід класифікувати на стратегічні, середньострокові та оперативні.

Стратегічні інструменти антикризового управління направлені на вирішення довгострокових завдань, які приймаються на державному й регіональному рівнях. Результативність їх дії можна оцінити не одразу, але важливим є те, що завдяки узгодженню державного та регіонального інтересів досягається цілісність і безпека держави загалом. Прикладом таких інструментів є державна стратегія регіонального розвитку та стратегії розвитку регіонів, котрі формуються з урахуванням її загальної концепції та принципів. Середньострокові інструменти націлені на вирішення середньострокових завдань антикризового управління і рішення щодо їх застосування приймаються на рівні регіону. Оперативні інструменти передбачають виконання короткострокових завдань, спрямованих на подолання чи упередження кризових проявів, які можуть бути самостійно реалізовані як суб'єктами господарювання так регіональними органами на даному (в нашому випадку обласному) рівні (рис.2.6).

Розглянуті підходи до класифікації інструментарію антикризового управління регіональним розвитком так чи інакше зачіпають нормативно-законодавче регулювання та відповідні аналітично-розрахункові показники. Причому останні є обов'язковою умовою формування не лише системи антикризового управління, а й розробки нормативно-правового регулювання регіонального розвитку.

Саме вони дозволять адекватно оцінити рівень останнього, виявити можливі ризики середовища та врешті за цими результатами прийняти обґрунтовані економічні рішення, щодо антикризового управління та його

заходів (див. табл.2.5) й виявлення з її допомогою ефективних і неефективних напрямів регіонального розвитку для України дозволяють взяти за основу подальшого аналізу такий напрям як сталий розвиток.

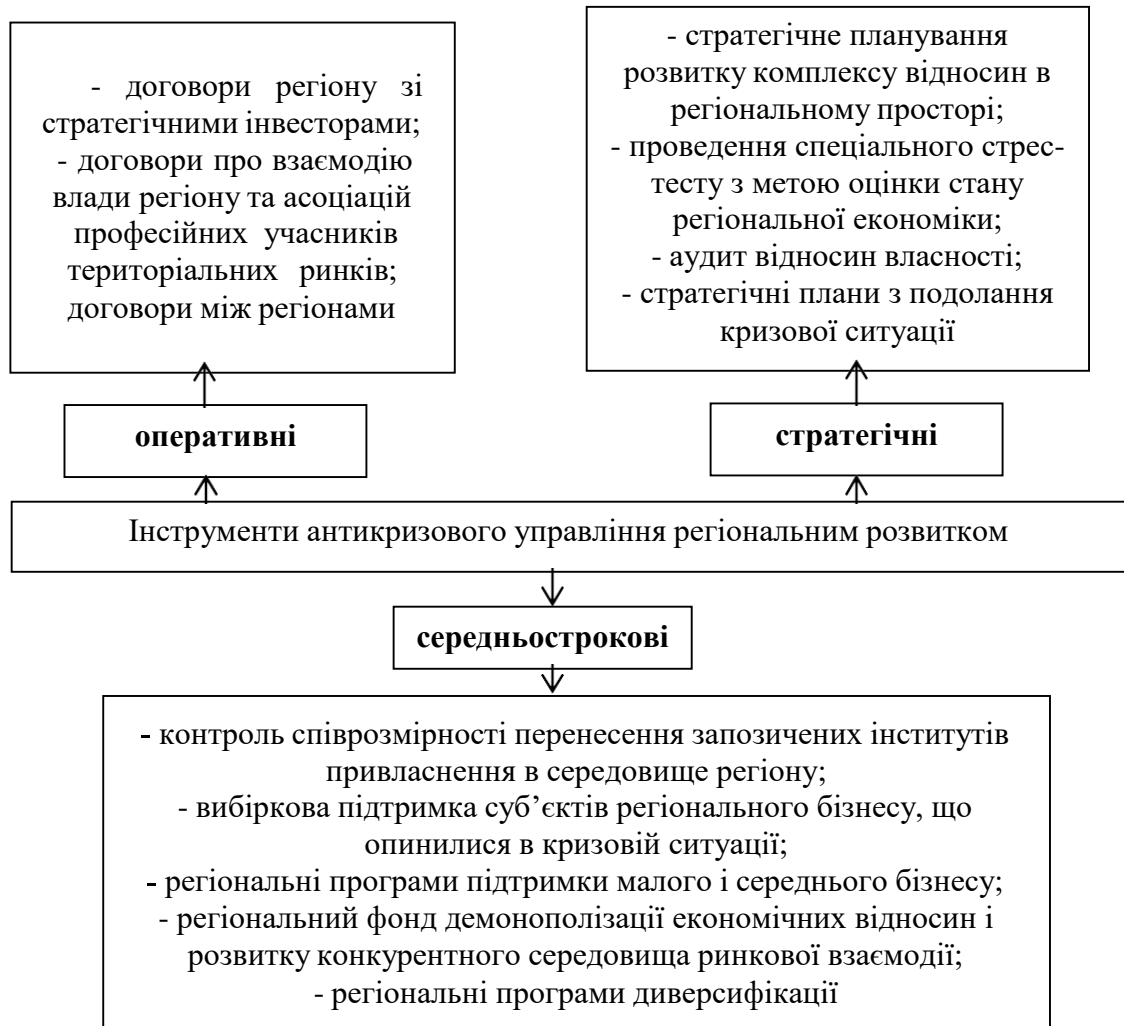


Рисунок 2.6. Класифікація інструментів антикризового управління регіональною економікою за спрямованістю на строки виконання

Одразу зауважимо, що щодо інших країн, в тому числі й розвинених, висновки про ефективність чи неефективність того чи іншого напрямку регіонального розвитку можуть не співпадати оскільки в них, зазвичай інші характеристики застосування результатів проведених оцінок. Якщо такі оцінки проведені й показники розраховані, то вони активно використовуються для цілей управління, в тому числі й антикризового. З-поміж багатьох аналітично-розрахункових показників, які пропонуються для оцінки рівня



регіонального розвитку, найбільш інформативними є:

- частка регіону у загальному обсязі валової доданої вартості в країні (ЧРВДВ) (альтернативним показником також може бути частка регіону у валовому внутрішньому продукті країни (ВВП) (скорочено ВРП));
- частка доходів населення регіону у загальному обсязі доходів населення країни (скорочено частка регіону в загальному обсязі доходів населення України (ЧРДН));
- частка витрат населення регіону в загальному обсязі витрат населення країни (скорочено частка регіону в загальному обсязі витрат населення (ЧРВН));
- частка капітальних інвестицій, вкладених у регіон, в загальній сумі капітальних інвестицій по країні в цілому (скорочено частка капітальних інвестицій, вкладених у регіон, у загальній сумі капітальних інвестицій в країні (ЧРКІ)).

На наш погляд саме вони є тими основними факторами, котрі варто брати до уваги при розробці антикризових заходів і системи антикризового управління. На перший показник впливає система факторів (складових показників), які і формують його кінцеве значення.

Зокрема частка регіону у загальному обсязі валової доданої вартості в країні залежить від вкладу в нього різних галузей, що розвинуті і регіоні, зокрема: сільського господарства, лісового та рибного господарств, переробної та добувної промисловості, розроблення кар'єрів, розвитку будівництва, виробництва та розподілення електроенергії, газу та води, діяльності готелів та ресторанів, торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, фінансової та страхової діяльності, діяльності транспорту та зв'язку, державного управління, операцій з нерухомим майном, оренди, інжинірингу та надання послуг підприємцям, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, освіти, надання комунальних та індивідуальних послуг, а також діяльності у сфері культури та

спорту. Усі дані по цих галузях є в статистичних щорічниках з регіонального розвитку.

На частку витрат населення регіону в загальній сумі витрат населення країни впливають такі показники як витрати на придбання товарів та послуг, поточні податки на доходи, майно та інші сплачені поточні трансферти, внески на соціальне страхування. Є також певні фактори (показники), які впливають на частку доходів населення регіону в загальній сумі доходів населення країни та частку капітальних інвестицій, вкладених у регіон, в загальній сумі капітальних інвестицій по країні в цілому. За основу ідентифікації таких факторів впливу, як і для формалізації оціночного показника, найпростіше брати інформацію, котра офіційно оприлюднюється в статистичних збірниках, що характеризують рівень регіонального розвитку. Проте для отримання узагальнюючого показника вони мають бути піддані певним трансформаційним математичним діям для зведення в порівняльні одиниці. На практиці існує чимало різноманітних методів (рис. 2.3), з допомогою яких можна провести оцінку регіонального розвитку. Більшість з них дозволяє ефективно й швидко оцінити реальну ситуацію щодо рівня регіонального розвитку. Проте варто зважено підходити до обрання того чи іншого методу, оскільки не усі вони повною мірою враховують запити й потреби саме системи антикризового управління.

Критична оцінка існуючих методів оцінки саме в такій площині дозволить максимально врахувати існуючі прогалини та недоліки з позиції механізму та інструментарію антикризового управління. Це є важливо, оскільки від реакції органів влади на кризову ситуацію в регіоні залежить її розвиток у довгостроковій перспективі. Й чим швидше будуть виявлені проблемні місця, тим оперативніше можна впливати на їх подолання.

Існування значної кількості методів пов'язане з двома основними причинами: наявністю різних видів антикризового управління та причиною самих кризових ситуацій.



Рисунок 2.7. Методи оцінки рівня регіонального розвитку для розробки антикризових заходів

У рамках дослідження визначимо методи, з допомогою яких можна здійснювати оцінку рівня регіонального розвитку для її врахування системою антикризового управління. Визначальним фактором у виборі методів є завдання, що ставить перед собою керівництво органів регіональної влади та стратегічні цілі, які мають бути досягнені.

Також, економіко-математичні методи повинні відображати міру впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, реальний стан подій, динамічні властивості регіонального розвитку та масштаб їх прояву.

Статистичний метод доцільно застосовувати на початковому етапі аналізу з метою збору та обробки статистичних даних за показниками, які офіційно визначені на рівні держави, як показники регіонального розвитку. При цьому варто надавши перевагу тій інформації, яка найповніше відображає реальний стан регіональної економіки в ринкових умовах. Відбираючи показники по зазначеному критерію, ми звертали увагу на його властивості, а саме: економіко-математична придатність; аналітичність, тобто здатність пояснювати причини явищ, відображуваних аналізованими показниками; прогностичність і динамічність, тобто придатність для відображення зміни процесу або явища в часі [34, с.320]. Це пов'язано з тим, що на завершальному етапі оцінки антикризового управління нам потрібно буде спрогнозувати заходи з подолання кризових проявів у стратегічній перспективі та ідентифікувати участь суб'єктів управління в цьому процесі.

Використання тактичних методів сприяє уможливленню оперативного та якісного покращення характеристик регіонального розвитку через застосування механізму й інструментів антикризового управління завдяки швидкому пошуку доцільних напрямів подолання кризових проявів чи виходу зі стану кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризової ситуації, тобто ефективність розрахунку не є задовільною. З метою формування ефективного й результативного антикризового управління необхідно використовувати методи, що включають великий спектр показників та інструменти, що їх швидко опрацьовують.

Стратегічні методи спрямовані на визначення стратегічних перспектив регіонального розвитку, обчислення показників, які слід досягти, та узагальнення напрямів антикризових заходів й інституцій, що мають забезпечити якісну й результативну їх реалізацію.

Тобто на рівні регіону розробляються антикризові заходи, які передбачають періодичне дослідження стійкості регіональної економіки, визначення можливих масштабів кризи, вивчення її основних чинників, запровадження внутрішніх механізмів стабілізації економіки та визначення напрямків розвитку у перспективі. Застосування стратегічних методів не дозволяє усунути причини кризи, тому для повнішого дослідження необхідно застосовувати економіко-математичні методи. Застосування економіко-математичних методів дає змогу оцінити показники результативності регіональної економіки, визначити вплив факторів та спрогнозувати тенденції їх розвитку.

Оскільки, теоретичний аналіз не дозволяє відслідкувати зв'язок між факторами впливу і результируючими показниками, що характеризують рівень регіонального розвитку і антикризового управління ним, то доцільно застосувати кореляційно-регресійний аналіз.

Він передбачає встановлення існуючих взаємозв'язків і залежностей між узагальнюючими (інтегральними) показниками та факторами впливу на них і адекватно розробляти управлінські рішення з метою встановлення стійкої регіональної економіки.

В процесі написання дисертаційного дослідженнями нами буде застосовуватись значна частина представлених методів в залежності від мети та рівня оцінки антикризового управління регіональної економіки. Сьогодні є посилений інтерес до економіко-математичних методів, що стають важливим інструментом отримання глибоких і повних знань про кількісні та якісні сторони управління регіональною економікою для розроблення рекомендацій з подальшого розвитку антикризового управління та регулювання.

Застосування інструментів антикризового управління суттєво залежить від фактичного рівня регіонального розвитку, тому важливе значення має правильний вибір методу проведення такої оцінки, адже результати аналізу можуть дозволити виявити проблемні місця, виклики та інші кризові прояви.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши зазначене вище, слід зазначити, що актуальність удосконалення концептуальних підходів до антикризового управління регіональним розвитком в сучасних умовах продовжує зростати. В пропонуваній концепції систематизовані основні складові, котрі уможливають удосконалення чинної системи антикризового управління. Однак, в перспективі варто розвивати наукові дослідження, спрямовані на ідентифікацію інституцій, здатних реалізовувати на практиці усі механізми антикризового управління. Тобто системність втілення вищевказаних механізмів і положень повною мірою залежить від інституційно-організаційних складових, котрі мають чи можуть бути задіяні до системи управління регіональним розвитком загалом і системи антикризового управління зокрема. Однією з найбільш вагомих проблем, яку належить подолати, є конфлікт між бажаним (задекларованим) і реальним станом інтересів. Не секрет, що центральні органи можуть мати абсолютно інше бачення.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### 3.1. Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності

У сучасному суспільному просторі, мабуть, потрібно сприймати кризу як закономірний та об'єктивний етап у розвитку, який стимулює потребу в пошуку нової моделі поведінки і стратегії мислення. Особливе значення має те, що процес реагування публічними інститутами громади на кризові виклики актуалізувався в нинішній період глобальної, національної й регіональної проблеми: поширення пандемії коронавірусу як кризи/загрози здоров'ю людини та кризи енергетичної як загрози суспільної та індивідуальної. В окресленому плані актуалізуються два питання:

- 1) за яких умов ми сприймаємо подію не як кризу;
- 2) що належить зробити для розуміння того, які якості потрібно розвивати й навчитися ними користуватися в житті.

У суспільному просторі ми стикаємось із цілою низкою можливих кризових станів у різних сферах діяльності: економічна; політична; соціальна; освітня; у сфері медицини; екологічна; психолого-емоційно-міжособистісн тощо. Тобто кризові явища в суспільстві, які спричинено відносинами публічної влади й населення через соціально-економічні чинники. Науковці визначили, що повноцінний розвиток людини можливий в особистості або суспільства, які мають риси дієвих державних механізмів протидії кризовим явищам соціально-економічного сектору країни та

регіонів, гнучкості, життєздатності, стійкості, дієвої спроможності в нестандартній ситуації тощо. 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.

Експерти зазначають, що «значне уповільнення темпів зростання доходів населення та фактичного кінцевого споживання домогосподарств <...>, ця тенденція в поєднанні з гостро негативними наслідками суспільно-політичних та воєнних подій <...> значно посилиться і вплине не лише на аспект добробуту, а й на решту показників людського розвитку» [1, с. 16]. Адже людський розвитку як один з основних індикаторів постає ключовим чинником добробуту суспільства та його сталого розвитку й рівня прогресу в різних сферах діяльності на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівні. Оцінюючи ступінь розвитку за окремими регіонами, експерти поділяють їх на 4 групи:

- 1) прогрес;
- 2) розвиток без ознак регресу;
- 3) розвиток із регресом за одним з аспектів;
- 4) розвиток із регресом за двома аспектами. Зазначене, на нашу думку, визначає пріоритети в діяльності публічних інститутів влади та визначає нагальну суспільну потребу в підвищенні соціальної ефективності їх організаційної роботи.

Органи місцевого самоврядування гарантують, відповідно до чинного законодавства, управлінську самостійність територіальної громади, реалізують у правотворчій, правозастосовуючій і правореалізуючій публічній діяльності, яка спрямована на сталий розвиток території та комфортні умови життя й діяльності. Адже, як зазначають дослідники, «кризові явища знаходять глибинний прояв саме на рівні територіальних громад» [2, с. 67]. Самостійність та функціонування органів місцевого самоврядування



залежать від важелів самодостатності й самоврядності, що певною мірою постає проблемою в більшості громад, які не можуть мати повноцінної бази оподаткування, відрахування коштів і самодостатнього місцевого бюджету. Окреслені тенденції впливають на функціональні кризові утворення та розбалансований бюджетний стан, низьку ефективність і розвиток соціально-економічної кризи в регіоні.

Із цієї причини найприйнятнішим для реалізації програми сталого розвитку громади та упередження кризових явищ саме місцевій владі – органах місцевого самоврядування та державній виконавчій владі регіону потрібно у сфері економічної діяльності: соціальне партнерство із суб'єктами господарювання, програма підтримки місцевого бізнесу та стратегії розвитку громади. Адже саме активна діяльність має сприяти вдосконаленню управління органів місцевого самоврядування, яка суттєво й системно послаблюватиме негативний вплив кризових явищ на регіональну та місцеву економіку. Окреслені тенденції будуть реалізовані на основі відкритості, прозорості, відповідальності, професійності, врахування спільних інтересів та комунікативній дії публічних інституцій громади і громадян. Тому в органах місцевого самоврядування актуалізується режим діяльності, який можна окреслити поняттям «антикризовий менеджмент», визначений упровадженням системи взаємопов'язаних заходів, спрямованих на діяльність із попередження кризових ситуацій або мінімізацію негативних наслідків на початку кризи.

Оцінюючи попередні періоди криз у різних суспільствах, зазначаємо особливу тяжкість таких переломних подій у сферах діяльності людини: політична та економічна нестабільність, яка загострює протиріччя й може призвести до непоправних наслідків (воєн, революцій, суспільного протистояння, зниження рівня життя населення тощо). Унаслідок цього складністю кризових ситуацій стає те, що кожен раз вони проявляються в несподіваних фактах, неповторності за змістом і наслідками. Тому, як

правило, тільки саме професійні якості працівників органів місцевого самоврядування та публічної влади спроможні вплинути на розвиток кризової ситуації, а ще краще – коли її упередять своїми чіткими, відповідальними й системними діями або пом'якшать її наслідки для громадян та суспільства.

Водночас можна окреслити основні причини суспільної кризи:

1) зовнішні (світові тенденції та ситуації: загальна економічна криза, глобальне потепління клімату, криза енергоефективності тощо) і внутрішні (слабка стратегія державного управління, конфлікт суспільно-політичних еліт, низька ефективність державної і регіональної політики тощо);

2) об'єктивні (відсутність інноваційних процесів, застаріла система управління тощо) й суб'єктивні (низький професійний рівень посадових осіб, кулуарні рішення, корупція, низька культура демократії тощо);

3) функціональні (розбалансованість функцій управління, збій в організаційній роботі тощо) й системні (руйнування цілісності управління, волюнтаризм, закритість і непрозорість процедур організаційної діяльності тощо).

Наше національне суспільство поки що перебуває у стані ризиків, які пов'язані з минулим періодом розвитку та рівнем динамічної здатності реально визначати їх наявність й упереджувати наслідки. Таким чином, завдання менеджменту та органів місцевого самоврядування – передбачити передумови кризи за допомогою аналізу й не допустити або пом'якшити його розвиток.

Експерти з розгляду антикризової економічної політики зазначають, що вона стане ефективною лише тоді, якщо будуть дотримуватись певні принципи, а також динамічно, системно й ефективно проводитиме політику профілактики або попередження кризових явищ. На думку експертів, 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 структуро-утворюючим підприємствам;
- 5) пріоритетність соціального захисту населення;
- 6) запобігання масовим вивільненням працівників;
- 7) підтримка малого бізнесу й розширення самостійної зайнятості населення [3].

Узагальнивши міжнародний досвід, 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.

Отримані результати свідчать, що на регіональному рівні актуалізуються механізми сприяння і стимулювання реалізації різних інфраструктурних проєктів, які сприятимуть ефективному подоланню ознаки кризи в енергетичній сфері громади та можуть реалізовуватись заходи з модернізації транспортної інфраструктури, енергетики (енергозбереження, альтернативні джерела енергії, стратегії розвитку енергоефективності тощо). Саме послідовні та професійні кроки реалізації заходів у різних сферах діяльності на території громади сприятимуть процесам зростання, підвищення конкурентоздатності суб'єктів, забезпечення зайнятості населення. Таким чином, ми підійшли до механізму антикризової діяльності – соціального партнерства суб'єктів на території.

Особливістю соціально-економічних криз на регіональному й місцевому рівні, 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. У спадок новим територіальним громадам

перейшла стара структура 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 регіону. Підсумовуючи, зазначимо, що в сучасних умовах саме соціальне партнерство має об'єднувати суб'єктів діяльності і проходити за різними векторами співпраці: органи влади – суб'єкти господарювання; суб'єкти господарювання – працівники; жителі – громада тощо.

Наразі останній період у розвитку українського публічного простору характеризується баченням особливої важливості саме технологічних етапів менеджменту у прийнятті ефективного й актуального управлінського рішення. Адже ефективним результатом окресленого організаційного етапу діяльності органів влади постає питання «активних, динамічних і позитивних змін» у соціальних життєвих практиках, спрямованих на покращення рівня життя громадян, «долучення жителів до громадсько-активної співпраці з органами місцевої влади у вирішенні проблем території» [4, с. 199].

Не викликає жодних сумнівів, що ключовими чинниками постають індикатори ефективності суспільних процесів: громадяни, територіальна громада, суб'єкти господарської і громадської діяльності, публічні інституції влади, зовнішні партнери громади, засоби комунікації тощо.

На підтвердження вищезазначеного актуальною є думка, що «моральні світогляди ефективно обмежують волю тоді <...>, коли вони вкорінені в етичне саморозуміння, скріплюючого турботу про власне благополуччя із зацікавленістю у справедливості», та окреслив типи соціального партнерства «інструментальної», «стратегічної» та «комунікативної дії» [5, с. 124]. На нашу думку, сучасний цивілізований світ стимулює зростання суспільної й індивідуальної потреби людини в розширенні життєвих меж відповідальної свободи діяльності, отриманні ефективних результатів життєтворчості та діяльності, яка окреслює перспективи сталого розвитку суспільства без криз.

Продовжуючи дослідження, необхідно зазначити, 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 [6; 7]. Тому регулярне проведення консультацій влади із громадськістю сприятиме налагодженню взаємодовіри – системного та відкритого діалогу. Таким чином, саме через створення умов для участі громадян у процесах розроблення проєктів рішень із питань суспільно-економічного розвитку держави і громади, реалізації прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів тощо.

Узагальнивши сучасні позитивні практики організаційної діяльності у Запорізькому регіоні, бачимо, що для будь-якої територіальної громади найчастіше виникають проблеми з формуванням стратегії сталого розвитку території. Водночас особливістю є наявність загальносистемних місцевих соціально-економічних проблем:

- дисбаланс бюджету;
- відсутність централізованого водопостачання домогосподарств та застарілий технічний стан житлового фонду;
- зайнятість працездатного населення;
- впорядкування, розвиток й удосконалення території об'єктів суспільного призначення;
- утилізація й переробка побутового та виробничого сміття; наявна мережа, технічний стан будівель і робота соціальних об'єктів та місцевої інфраструктури;
- територіальний ефективний розвиток малого та середнього бізнесу; природоохоронні та еколого-розвиваючі заходи на території тощо [8, с. 99].

Тому на сучасному етапі конструктивні зусилля органів місцевого самоврядування у контекстах реформи з демократизації й децентралізації акцентовано на досягнення самостійності й самодостатності нових територіальних громад, які спільно із соціальними партнерами всі зусилля спрямовують на подолання кризових явищ. Звичайно, органи регіональної та місцевої влади з метою вирішення суспільно-значимих проблем окремих територій уже досягли таких результатів:

1) створено об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (далі – ОСББ), проводяться заходи енергоефективності житлового фонду через реконструкції дахів і мереж життєзабезпечення, благоустрій прибудинкових територій, сміття, обслуговування, своєчасність платежів за послуги тощо;

2) розвиток у сільських громадах мережі активу на території, який має концентрувати, організовувати і представляти громадські ініціативи для вирішення суспільних проблем;

3) створення громадських інституцій, які зорієнтовані на встановлення кризової проблеми, вивчення її та пошук стратегії вирішення;

4) спільна підготовка інфраструктурних проєктів через колективні договори й розглянуті питання;

5) створення комунально-приватних підприємств для надання послуг із водопостачання, вивезення побутових відходів, благоустрою, ремонтів тощо [8, с. 99].

В окреслених напрямках постають конкретні позитивні приклади конструктивної співпраці державних, підприємницьких і громадських інституцій, спрямованих на ефективні соціально-економічні зміни у громадах.

Завдяки конкретному соціальному партнерству створено ефективні механізми подолання кризи соціальної інфраструктури й оптимізації інфраструктури громади та через проєктний менеджмент долучились до

програм U-Lead в Україні.

Місцеві проекти співучасті охоплюють такі сфери діяльності: стимулювання бізнес-проектів – виробничі кооперативи й підприємства; реконструкція й будівництво: водогони, дороги, енергоефективність соціальних об'єктів і житлового фонду, благоустрій сміттєзвалищ тощо.

Науковці зазначають, що значиме питання «ефективності публічного управління як засобу впливу демократичних суспільств на самих себе» [10, с. 114]. Безперечно, системні дії влади та суб'єктів співучасті дають змогу долати кризові явища у сферах життєдіяльності регіонів та місцевих громад, що позитивно оцінюється жителями території та долається напруга в оцінці ефективності публічної влади.

Окремо необхідно зазначити, що останні події світової кризи, пов'язані з пандемією коронавірусу та діяльністю регіональних інституцій у її попередженні й подоланні. Тут ми розуміємо, що є питання рішень політичних, управлінських, медичних, освітніх, тощо. Але аспект COVID-19 потребує окремого дослідження та оцінки в антикризовому аспекті.

Наприкінці зазначимо, що реалізація механізмів антикризового управління в регіоні піддається також і негативним впливам:

–зростанням залежності соціально-економічної системи від загального стану розвитку (глобального та національного рівня);

–комплексність проблем і протиріч, які вимагають мобілізації зусиль суб'єктів;

–динамічність і низька передбачуваність ефективності змін через проблеми в управлінні інноваційними проектами;

–обмеженість ресурсної бази для виходу із кризи в певних галузях соціально-економічної сфери;

–прорахунки в механізмах стратегічного планування, розуміння проблеми та практики реалізації проектів, практики застосування SWOT-аналізу та NPEST-а-налізу тощо [11, с. 60; 12, с. 104].

Отже, ключовими процесами в окреслених елементах організаційної та ефективної спільної організаційної діяльності державних та господарюючих інституцій є процеси прозорої ефективної комунікації, про що було зазначено вище

Таким чином, отримані результати свідчать, що реформа з демократизації та децентралізації окреслює нові механізми антикризового управління, діяльності і стратегії розвитку територій:

1) необхідно розширити аналітичний блок публічної влади з виявлення кризових проблем, прихованих ресурсів регіону, а також оптимізацію механізмів регулювання систем;

2) недосконалість механізмів громадської участі у процесах вирішення проблем місцевого значення, які стримують формування ефективної демократичної системи управління та соціально-економічний розвиток громади;

3) нерозв'язані проблеми, недоліки поточного управління життєдіяльністю інфраструктури територіальної громади;

4) місцевий практичний досвід колективної й комунікативної дії, які стають основним партнерським ресурсом для ефективного розвитку регіону й держави.

Перспективними є подальші розвідки в цьому напрямі на регіональному рівні, спрямовані на антикризові заходи в управлінні освітньою системою та житлово-комунального господарства регіону і громади.

3.2. Реалізація механізмів антикризового управління на муніципальному рівні в умовах кризи та нестабільності



В умовах кризи та нестабільності, що відбуваються сьогодні в країні, завдання забезпечення сталого економічного розвитку на регіональному рівні займає провідне місце в регіональній економічній політиці. Збалансованість виробничих і відтворювальних процесів, будучи однією з умов успішного вирішення вказаного завдання, об'єктивно визначає необхідність підвищення ролі управління як на регіональному, так і на муніципальному рівні. Проте ще передчасно стверджувати, що вітчизняні муніципальні утворення досягли у своєму розвитку стабільності і сталості.

Специфіка антикризового управління полягає не в змісті кінцевих результатів діяльності, і навіть не в інструментарії, що застосовується для діагностики, профілактики та подолання кризових явищ, а в умінні його адаптувати до умов конкретної ситуації. Насамперед це стосується функції планування та реалізації управлінської діяльності (застосування особливих фінансових та інших процедур, прогнозування, розроблення стратегій, формування плану надзвичайних заходів з мобілізації ресурсів тощо).

Якщо розглядати антикризове управління як процес виконання певних управлінських функцій, то можна стверджувати, що під час здійснення антикризової діяльності реалізуються всі функції управління, зміст яких полягає в такому:

планування – діяльність з визначення стратегічних пріоритетів, формування стратегічних і проблемно орієнтованих цілей та обґрунтування шляхів їх досягнення;

організація розроблення науково обґрунтованих методів роботи та функцій, спрямованих на досягнення основних цілей суспільного виробництва, а саме: організаційне проектування, раціональна централізація / децентралізація, координація виробничих факторів у часі та просторі, визначення діапазону контролю, коригування;

мотивація – цілеспрямовані процеси, що забезпечують ефективне розв'язання завдань розвитку на основі визначених форм і методів впливу

відповідно до моделі поведінського процесу «цінності – потреби – інтереси – відносини – думки – дії» [12], забезпечення внутрішнього спонукання виконавців до дій задля досягнення цілей діяльності, формування критеріїв задоволеності учасників діяльності тощо;

контроль – виявлення ступеня відповідності діяльності та її результатів встановленим орієнтирам, забезпечення суб'єктів управління інформацією про процеси розвитку на основі системи організованих досліджень,

Якщо розглядати кризу в муніципальному утворенні як період часу, що характеризується найбільшою вірогідністю виникнення ситуації, за якої стає неможливим забезпечити сталий розвиток території [17], то діагностика такої ситуації та формування системи антикризового управління стає пріоритетним напрямом діяльності органу місцевого самоврядування, у результаті якого забезпечується збереження певної структури місцевої економіки, її стабілізація та подальший розвиток, згладжуються негативні наслідки кризових ситуацій та відновлюється конкурентоспроможність муніципального утворення в цілому.

На муніципальному рівні для діагностики кризової ситуації та формування системи антикризового управління особливу увагу необхідно приділяти застосуванню менеджмент-орієнтованих підходів [25; 8 – ч0], зокрема, стратегічному, проектному та кластерному, які дозволяють своєчасно ідентифікувати проблеми та загрози, передбачити фактори виникнення ризиків, оцінити ймовірний вплив на ситуацію, розробити систему управління, спрямовану на реабілітацію та стабілізацію соціально-економічної ситуації в муніципальному утворенні, зміцнення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх синергічного ефекту завдяки створенню муніципальних кластерів [20].

Система антикризового управління містить такі підсистеми: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління виходом з кризи. У свою чергу, процес формування системи антикризового управління

можна розбити на такі стадії або фази: концептуалізації, розробки, реалізації та завершення, які відрізняються за змістом та інтенсивністю діяльності. На кожній із фаз виконуються певні види управлінської діяльності: від ініціалізації ідеї та розроблення загальної концепції антикризової діяльності до стабілізації нестійких ситуацій і мінімізації втрат та «упущених» можливостей.

Однією зі специфічних особливостей системи муніципального управління в умовах ринкової економіки є подвійна роль органів місцевого самоврядування в господарських процесах. З одного боку, вони є власниками і активними учасниками господарських відносин, з іншого боку, маючи певні владні повноваження, вони отримують можливість безпосередньо регулювати ці стосунки шляхом видання відповідних нормативно-правових актів, реалізації стратегій, програм, проектів розвитку тієї чи іншої сфери діяльності [2]. Такий стан вимагає обґрунтування наукових підходів до розуміння суті і природи кризисних явищ, до визначення місця і ролі антикризового управління в системі управління територією. Для отримання можливості своєчасно розробити ефективну антикризову стратегію і пом'якшити негативні моменти циклічного розвитку економіки, забезпечивши її економічне зростання, перш за все, необхідно з'ясувати, які макроекономічні параметри сигналізують про можливість розвитку кризової ситуації.

Специфіка антикризового управління територією виявляється в структурі цілей і завдань, які повинні вирішувати органи державного управління і органи місцевого самоврядування для забезпечення сталого розвитку. Окрім участі в процедурах банкрутства бюджетоутворюючих і стратегічних підприємств, передбачених чинним законодавством для подолання кризових явищ на локальному рівні, органи влади регіонального та муніципального рівнів стикаються з необхідністю розроблення власних антикризових стратегій та програм, під час формування яких особливу увагу

слід приділяти плануванню антикризових заходів як стратегічного, так і тактичного рівня. Стратегія відіграє визначальну роль в антикризовому управлінні.

Основними стратегічними антикризовими заходами є аналіз внутрішніх та зовнішніх причин виникнення кризової ситуації на підставі визначення рівня гостроти проблем у муніципальному утворенні, вивчення потреб, інтересів та очікувань територіальної громади; аналіз інвестиційно-інноваційного та ресурсного потенціалу, кон'юнктури ринкового середовища; розроблення відповідних політик (інноваційно-інвестиційної, бюджетної, інформаційної, земельних ресурсів, реструктуризації окремих підприємств тощо); розроблення альтернативних сценаріїв виходу з кризової ситуації, їх аналіз та оцінювання, вибір базової альтернативи для формування стратегій, програм, планів заходів (даний фактор повинен розглядатися в контексті створення портфеля сценаріїв виходу з кризи). Важливу роль у формуванні системи стратегічних антикризових заходів на муніципальному рівні відіграють результати моніторингу та діагностики кризових явищ.

Антикризові заходи, які виконуються під час реалізації обраної антикризової стратегії, прийнято поділяти на захисні та «проривні» (наступальні). До захисних антикризових заходів на муніципальному рівні належать: обґрунтоване скорочення витрат місцевого бюджету; закриття окремих підприємств та скорочення персоналу; скорочення виробництва і збуту; оцінювання та контроль отриманих результатів тощо.

Тактичні наступальні антикризові заходи передбачають: застосування «активного» муніципального маркетингу, бенчмаркінгу; залучення досвідчених висококваліфікованих фахівців до реалізації окремих видів муніципальної управлінської діяльності, зокрема проектної; підвищення комунальних тарифів, цін на товари та послуги; використання внутрішніх резервів і муніципальних ресурсів; реструктуризацію та реформування окремих бюджетоутворюючих підприємств; вдосконалення та модернізацію

системи управління муніципальним утворенням тощо.

Маркетинговий підхід є основою розроблення стратегій. Необхідність його застосування обумовлена диференціацією ринкового попиту, появою нових соціальних груп зі специфічними потребами та інтересами, зростанням громадських рухів та інших груп тиску, що впливають на формування різноманітних муніципальних політик, недостатнім фінансуванням програм муніципального розвитку через дефіцит місцевих бюджетів [9]. Загалом ресурси, зокрема фінансові, завжди обмежені, і саме на підставі результатів муніципального маркетингу можна зробити висновок про можливість реалізації обраної антикризової стратегії в межах наявних ресурсів.

Як один із найкращих інструментів реалізації стратегії, зокрема антикризової, пропонуємо застосовувати проектний підхід, який дозволяє здійснити чіткий розподіл відповідальностей у межах конкретно визначених часу, якості та ресурсів; є унікальним за своєю цільовою, змістовною, територіально-ресурсною, інфраструктурною, іншою ознакою; ключовим критерієм завершення проекту є досягнення очікуваного результату (продукту проекту) та задоволеність усіх його учасників [6], що свідчить про правильність обраних антикризових заходів у тій чи іншій сфері життєзабезпечення громади.

Застосування кластерного підходу до управління кризами на муніципальному рівні обумовлено перевагами, що дає корпоративна форма господарювання, а саме: створення кластерів сприятиме зростанню продуктивності та інноваційній активності підприємств-учасників кластерів, а також підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва, активізації залучення інвестицій, забезпеченню прискореного соціально-економічного розвитку, що в кінцевому результаті дозволить збільшити кількість нових робочих місць, рівень заробітної плати, надходження до бюджетів усіх рівнів та підвищити конкурентоспроможність економіки муніципального утворення [10]. Привнесення форм і методів

управління, вироблених корпораціями, у реалізацію антикризової політики на муніципальному рівні, застосування інструментарію управління проектами, змінами, ризиками, запровадження інновацій та нововведень забезпечують її ефективність та результативність. Відповідно до основної цілі муніципального управління, а саме, найбільш повного задоволення комплексу потреб територіальної громади як споживача публічних послуг [4; 6; 8; 13], можна чітко виділити такі особливості антикризового управління на муніципальному рівні:

1. Сильний соціальний аспект, спрямованість як на громаду в цілому, так і на окремі верстви населення, що має виключити потенційну можливість соціального вибуху та сприяє підвищенню іміджу влади та формуванню кредиту довіри громади до неї.

2. Залежність форм і методів антикризового управління від масштабу муніципального утворення, його територіальної, галузевої та іншої специфіки, особливостей демографічної, екологічної ситуації тощо.

3. Залежність органу муніципального управління від дій органів державної влади (як на центральному, так і на регіональному рівні) під час координації та коригування діяльності з реалізації антикризових заходів у муніципальному утворенні.

4. Зацікавленість органів муніципального управління в забезпеченні сталого розвитку всіх господарюючих суб'єктів, розташованих на території муніципального утворення; концентрація діяльності з антикризового управління на території муніципального утворення, яке розглядається як цілісний господарсько-територіальний комплекс.

5. Урахування в антикризовій муніципальній політиці фактору впливу загальної економічної кризи країни на муніципальне утворення, що має відобразитися і в локальних антикризових стратегіях (інтеграційній, бюджетній, окремих підприємств тощо).

6. Участь органу муніципального управління в процедурах банкрутства

та фінансовому оздоровленні підприємств-боржників, зокрема, якщо у складі активів підприємства-банкрута є соціально значущі об'єкти, що надають послуги громаді, або якщо банкрутству піддається провідна в місті організація, за умов банкрутства якої можуть бути ущемлені інтереси значної частини населення муніципального утворення.

Для забезпечення ефективності реалізації системи управління кризами на муніципальному рівні доцільно сформувати антикризову команду (антикризовий комітет або антикризовий координаційний центр), який буде виконувати управлінські функції з організації, аналізу, планування та мотивації антикризової діяльності. Місія антикризової команди полягає у своєчасному діагностуванні кризової ситуації, розробленні шляхів її стабілізації, координації та корегуванні діяльності з реалізації антикризових заходів, прийнятті стратегічних рішень щодо виведення муніципального утворення на шлях збалансованого, сталого розвитку.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах кризи та нестабільності

Криза є одним зі станів, в який періодично переходить будь-яка соціально-економічна система, тому пошук ефективних шляхів і методів виходу із кризи ніколи не втрачає своєї актуальності.

Події кінця 2013 – початку 2014 рр., що відбулися в Україні, поза сумнівом, стали вододілом початку нової доби. Надати повну і об'єктивну оцінку цим подіям можна буде лише в історичній перспективі, однак вже зараз ситуацію в Україні можна схарактеризувати як системну кризу – кризу базових відносин у політико-правовій та соціально-економічній сферах, на

яких будувалася чинна модель розвитку країни. Суспільство здійснило спробу радикального оновлення – через системний злам, в надії стати іншим справедливим, сучасним, цілісним, конкурентоспроможним. Зрозуміти, що насправді відбулося в Україні, – значить уже розпочати шлях до оновленого суспільства, а також – запобігти повторенню подібних криз у майбутньому.

Враховуючи сучасні соціально-політичні виклики, що спонукають до демократичних реформ, домінантними джерелами легітимності влади виступають економічна і соціальна ефективність діяльності органів публічної влади, що, найперше, сприятиме реалізації інтересів громадян, територіальних громад, суспільства в цілому.

Посилання на те, що кризи перманентно властиві будь-якій системі, що розвивається, не повинні виправдовувати бездіяльність або недостатню ефективність діяльності органів державного управління в процесі виходу з криз або їх запобіганню. Такий стан речей пов'язаний із слабким вивченням методів державного антикризового регулювання і відсутністю єдиної розробленої концепції державного антикризового менеджменту. Крім того, існує безліч специфічних причин кризової ситуації в політичній і соціально-економічній сферах [1].

На сьогодні в Україні поставлена проблематика актуалізується через наступні інституційні виклики:

1) 16 вересня 2014 р. Європейським парламентом і Верховною Радою була ратифікована Угода про асоціацію між ЄС та Україною, основні частини якої присвячені ключовим реформам, економічному зростанню, а також урядуванню та секторальній співпраці у пріоритетних сферах розвитку України. Зокрема, ст. 10 Угоди присвячена питанням антикризового управління та подолання кризових ситуацій. У зв'язку з цим, особливого значення набуває досвід антикризового управління ЄС і його адаптація до вітчизняних реалій.

2) Аналіз основних положень програми розвитку країни "Стратегія–



2027", доводить, що всі реформи у пріоритетних сферах розвитку держави направлені на оперативне подолання системних кризових явищ у режимі постійного зв'язку з експертами та громадянським суспільством. Виходячи з цього, є всі підстави вважати, що методологічним підґрунтям ефективної реалізації мети реформ – досягнення європейських стандартів життя, має стати концепція державного антикризового управління. Адже подолання кризи – це керований процес.

3) Досвід провідних держав світу показує, що для локалізації та нівеляції кризових явищ доцільно застосовувати проектний підхід, у результаті якого розробка та реалізація інноваційних та інвестиційних проектів/програм розвитку дозволяє досягти стабільності. Проектні методи вирішення кризових проблем дають змогу об'єднати розробку, планування, реалізацію та контроль витрат коштів на проведення заходів щодо локалізації подібних явищ. Наголосимо, що у 2012 р. світова організація зі стандартизації присвятила травневий випуск журналу "ISO Focus+" питанню антикризового управління, в якому розглядається роль міжнародних стандартів в управлінні кризами. Зокрема, світовий досвід свідчить про ефективність застосування в державному управлінні Євразійського стандарту антикризового управління проектами [3].

4) 18 червня 2014 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України № 591-р затверджено План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [4]. В процесі реалізації реформи науковцями НІСД прогнозується виникнення п'яти групи ризиків, обумовлених децентралізацією влади. Слід наголосити, що прогноз ризиків зроблено на основі вивчення досвіду зарубіжних країн, які зіткнулися з певними проблемами під час упровадження адміністративно-територіальних реформ. Це, в свою чергу, обумовлює практичну нагальність вжиття заходів щодо їх нейтралізації шляхом організації системи антикризового управління.

5) На практичній нагальності запровадження державного механізму антикризового управління соціально-економічними процесами наголошується і в загальній частині Державної Стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Зокрема, однією з цілей є ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку, яке прямо наголошує на необхідності формування механізмів управління, що сприятимуть розв'язанню криз:

Стратегічна ціль І. «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах».

Оперативна ціль 1 «Стимулювання центрів економічного розвитку (агломерації, міста)», завдання за напрямом:

- посилення інтегруючої ролі агломерацій та великих міст;
- посилення використання потенціалу розвитку середніх та малих міст.

Оперативна ціль 2 «Збереження навколишнього природного середовища та сталє використання природних ресурсів, посилення можливостей розвитку територій, які потребують державної підтримки (макро- та мікрорівень)», завдання за напрямом:

- відновлення та розбудова територій, структурна перебудова економік регіонів, що постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України;

- розвиток сільських територій;

- створення умов для подальшого розвитку гірських територій українських Карпат;

- реалізація морського потенціалу для розвитку приморських регіонів та відтворення навколишнього природного середовища Азовського і Чорного морів;

- соціально-економічна трансформація територій, де перебувають у

стадії закриття вугледобувні та вуглепереробні підприємства;

- протидія кризам на територіях з особливими проблемами розвитку (сільські території у несприятливих умовах, малі монофункціональні міста, прикордонні території у несприятливих умовах);

- розвиток територій української частини Дунайського регіону та транскордонного співробітництва;

- формування мережі природоохоронних територій, збереження та відтворення екосистем, поліпшення стану навколишнього природного середовища.

Оперативна ціль 3 «Створення умов для реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях в український простір»

Оперативна ціль 4 «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів», завдання за напрямом «Цифрова трансформація регіонів»:

–розвиток транспортної інфраструктури;

–розвиток інженерної інфраструктури;

–розвиток соціальної інфраструктури;

–розвиток інфраструктури безпеки;

–розвиток інфраструктури надання адміністративних послуг;

–інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади їх постійного перебування;

–доступ до соціальних та публічних послуг громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях України, а також прилеглих до них територіях;

–посилення соціальної захищеності ветеранів війни та членів їх сімей у територіальних громадах за місцем їх постійного проживання (перебування);

–підтримка програм міжрегіональної кооперації та обмінів між

регіонами України;

- розвиток внутрішнього туризму;
- створення єдиного мовно-інформаційного простору;
- створення умов для ефективного використання економічного потенціалу культурної спадщини;
- збереження культурної спадщини та захист традиційного характеру середовища.

Стратегічна ціль II. «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів»

Оперативна ціль 1 «Розвиток людського капіталу», завдання за напрямом «Підвищення якості і конкурентоспроможності вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти»:

- розвиток загальної середньої освіти;
- розвиток дошкільної та позашкільної освіти;
- забезпечення освіти осіб з особливими освітніми потребами;
- формування доступної та спроможної мережі закладів для надання якісних медичних послуг;
- модернізація та розвиток системи екстреної медичної допомоги;
- формування здорової нації та створення належних умов для розвитку системи закладів фізичної культури і спорту, в тому числі для осіб з інвалідністю;
- формування спроможного та всебічно розвинутого молодого покоління;
- створення інклюзивного середовища.

Оперативна ціль 2 «Сприяння розвитку підприємництва, підтримка інтернаціоналізації бізнесу у секторі малого та середнього підприємництва», завдання за напрямом «Розвиток підприємництва»:

- підтримка експорту;
- розвиток креативних індустрій.

Оперативна ціль 3 «Підвищення інвестиційної привабливості територій, підтримка залучення інвестицій».

Оперативна ціль 4 «Сприяння впровадженню інновацій та зростанню технологічного рівня регіональної економіки, підтримка інноваційних підприємств та стартапів».

Оперативна ціль 5 «Сталий розвиток промисловості».

Стратегічна ціль III. «Розбудова ефективного багаторівневого врядування» включає такі оперативні цілі.

Оперативна ціль 1 «Формування ефективного місцевого самоврядування та органів державної влади на новій територіальній основі» на засадах нового адміністративно-територіального устрою України.

Оперативна ціль 2 «Формування горизонтальної та вертикальної координації державних секторальних політик та державної регіональної політики»

Оперативна ціль 3 «Побудова системи ефективного публічного інвестування на всіх рівнях врядування».

Оперативна ціль 4 «Розбудова потенціалу суб'єктів державної регіональної політики» передбачається досягнути шляхом виконання таких завдань:

- забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- підвищення спроможності агенцій регіонального розвитку та інших інституцій місцевого розвитку.

Оперативна ціль 5 «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидія домашньому насильству та дискримінації».

Оперативна ціль 6 «Розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення та розвиток управлінських навичок для прийняття рішень, що

базуються на об'єктивних даних та просторовому плануванні».

Процес функціонування і розвитку будь-якої соціально-економічної системи – це циклічна зміна стану системи від стабільного до кризового, причому криза порушує стійкість системи, виступаючи джерелом її оновлення. Проте кризи можуть протікати з різною мірою гостроти та стати руйнівними для соціально-економічної системи, що обумовлює значущість розробки і впровадження ефективних механізмів і методів антикризового управління соціально-економічними процесами.

Антикризове управління на практиці означає надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію невідворотних політичних, соціальних, економічних втрат. Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків. Вона ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як формі гіпотетичного відображення майбутнього, що розкриває сукупність впливу тих факторів, які в даний час впливають на розвиток об'єкта державного регулювання; та діагностуванні потенційних криз. Вирішальне значення для застосування конкретних технологій має цільова орієнтація органів державного управління [6].

Щодо тлумачення суті антикризового державного управління запропоновано диференціювати такі підвиди:

1) передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи [5].

Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях

управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Реалізація механізмів і методів антикризового управління соціально-економічними процесами значною мірою ускладнюється:

- зростанням кількості і тісноти внутрішніх зв'язків соціально-економічної системи, що обумовлює необхідність урахування наслідків впливу методів управління на всю сукупність елементів системи;

- зростанням залежності соціально-економічної системи від факторів зовнішнього середовища, що збільшує ймовірність зовнішніх ризиків і знижує ефективність управління;

- комплексністю проблем і протиріч, що вимагає їх вирішення у поєднанні технічного, економічного, соціального та управлінського аспектів тощо;

- динамічністю та низькою передбачуваністю змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища соціально-економічної системи, що потребує швидкої реакції на зміни, а тому обумовлює необхідність розробки альтернативних стратегій управління, залежно від стану системи та зовнішнього середовища.

В умовах реалізації програми розвитку України "Стратегія – 2027" основним завданням державного управління є здатність гнучко реагувати на зміни стратегічних цілей, напрямів, пріоритетів шляхом формування найбільш адекватного й дієвого комплексу антикризових заходів та відповідної реорганізації органів публічної влади, спрямованої на ефективну координацію зусиль щодо подолання кризових явищ. Проте практичне запровадження механізмів і методів антикризового управління в державно-управлінську діяльність значною мірою ускладнено дефіцитністю всіх видів ресурсів, що обмежує можливості вибору і реалізації альтернативних

стратегій управління.

Отже, антикризове управління соціально-економічними системами є пріоритетною сферою щодо застосування методів та інструментів проектного менеджменту. Проте на цей час існує проблема недостатнього та неефективного використання потенціалу методології управління проектами в антикризовому державному управлінні, першопричиною якої є відсутність стандартизованого підходу до розробки та впровадження ефективних механізмів і методів антикризового проектного управління соціально-економічними процесами.

Із метою формування концептуальних засад антикризового проектного управління в державному секторі та розроблення практичних рекомендацій щодо формування державного механізму антикризового управління соціально-економічними процесами на засадах проектного підходу, необхідним є вирішення на науковому рівні наступних практичних завдань:

- проведення аналізу сучасних стратегій і технологій антикризового управління, визначення можливостей та обмежень щодо їх запровадження в державному секторі;
- обґрунтування концептуальних засад антикризового проектного управління в державному секторі;
- доведення доцільності запровадження проектного підходу як засобу реалізації антикризових стратегій в управлінні соціально-економічними процесами;
- визначення сутності, принципів та функцій державного механізму антикризового управління;
- визначення ролі та функцій зацікавлених сторін у державному механізмі антикризового управління;
- визначення портфеля проектів, що забезпечуватиме впровадження антикризових заходів в усіх напрямках відповідно до фази життєвого циклу та обраної стратегії, – моніторинг, маркетинг, інновації, інвестиції тощо;



- розроблення практичних рекомендацій щодо формування державного механізму антикризового управління соціально-економічними процесами на засадах проектного підходу;
- розроблення комплексу методів діагностики і моніторингу кризового стану та методики оцінки ефективності антикризових заходів;
- формалізація процесу антикризового проектного управління в державному секторі.

Використання результатів зазначених практичних завдань сприятиме: запровадженню у державний сектор концепції управління проектами як найефективнішого інструменту в управлінні змінами, заснованого на врахуванні інтересів громадян; формуванню більш гнучкої та чутливої організаційної структури публічного управління, здатної своєчасно реагувати на суспільні зміни і виклики; вдосконаленню підготовки якісних кадрів, готових брати на себе відповідальність і ефективно та результативно досягати поставлених перед ними завдань. Це, безперечно, сприятиме підвищенню якості та тривалості життя населення, що є головним індикатором ефективності діяльності органів публічного управління.

### Висновки до розділу 3

Антикризове управління включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які направлені на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів. Успішне здійснення управлінських функцій можливе лише за умов, якщо відомі тенденції поведінки системи, її характеристики та ознаки стану, настання певних фаз й етапів розвитку. З іншого боку, для того, щоб вчасно розпізнати ознаки кризи, потрібно мати у своєму розпорядженні чітку систему критеріїв її оцінки; успішно боротися з кризою можна, тільки володіючи перевіреними і ефективними методами антикризового управління.

## ВИСНОВКИ

За допомогою аналізу наукових досягнень світових і вітчизняних дослідників було окреслено основні теоретико-методологічні засади антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики. Визначено, що антикризове управління – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування в кризових умовах, розробку плану виходу з неї, підбір превентивних заходів для недопущення кризових явищ у майбутньому. Є невід’ємним елементом загальної системи управління і використовується в різних сферах суспільної діяльності для врегулювання кризових явищ та викликів часу. Розглянуто поділ антикризового управління на види, підсистеми та форми. Встановлено, що воно має власні особливості, принципи, комплекс заходів, етапи здійснення та важелі.

Враховуючи циклічний тип розвитку соціально економічних систем зроблено висновок, що небезпека кризи існує завжди. Тому антикризове управління має використовуватися не лише, коли система звичайного менеджменту не здатна ефективно реагувати на виклики, а застосовуватися постійно і у фазі росту, і у фазі зрілості. Виявлено складність проблеми антикризового управління, яка полягає у важливості усвідомлення потенційних масштабів збитків від кризи на ранніх стадіях виникнення несприятливих тенденцій та пошуку адекватних методів їх врегулювання.

Встановлено, що антикризове управління в регіоні – це здійснення заходів спрямованих на досягнення запланованих цілей соціально-економічного розвитку регіону за допомогою використання відповідних управлінських технологій та ресурсів.

Сучасний соціально-економічний розвиток регіонів України та посилення глобалізацій них впливів ставлять нові вимоги й завдання перед антикризовим управлінням. Воно повинно бути спрямоване на зростання економічного розвитку та рівня життя населення в районах області; активізацію інвестиційної діяльності, сприяння ефективному використанню бюджетних коштів і місцевих ресурсів, зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки через формування нової територіально-галузевої структури господарства; узгодження пріоритетів економічного розвитку регіону із відповідними загальнодержавними пріоритетами, сприяння міжрегіональній інтеграції та співробітництву, вирішенню міжрегіональних проблем.

Отже, на підставі проведених досліджень та аналізу релевантної джерельної бази можна визначити такі принципи (постулати) антикризового управління на муніципальному рівні:

1. Кризові ситуації в муніципальному утворенні повинні бути передбачуваними та очікуваними, їх можна викликати, прискорювати, випереджати, пом'якшувати або усувати; основою філософії поведінки в умовах кризової ситуації є готовність до дій, здійснення необхідних внутрішніх змін з метою пристосування до умов зовнішнього середовища.

2. Кризові процеси повинні бути керованими; особлива увага відводиться муніципальному менеджменту – якісно новому типу управління, орієнтованому на керований розвиток, передові управлінські підходи й технології, соціально визначений результат і партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громади.

3. Антикризове управління повинно бути гнучким, динамічним і вимагає високого професіоналізму управлінців, застосування ними в діяльності менеджмент-орієнтованих підходів, методів та інструментарію, вміння приймати ефективні стратегічні й оперативні рішення щодо змін, визнавати свою відповідальність за реалізацію прийнятих рішень, наявності в

них практичного досвіду та професійної майстерності.

4. Антикризова політика (антикризове регулювання) на муніципальному рівні повинна містити стратегічні (превентивні) та тактичні (захисні та наступальні) заходи, які прискорюють адаптацію до ситуації, пом'якшують стрес, скорочують час і втрати.

5. Координацію та коригування антикризової діяльності забезпечує антикризовий координаційний центр (комітет), який складається з вищого керівництва органу муніципального управління (за сферами діяльності), представників органів державної влади на території, представників від бізнесу, громадських, науково-дослідних, інших організацій.

6. Передкризове управління має враховувати специфіку території, її географічні, виробничі та інші особливості і спрямовуватися на вивчення та аналіз ситуації, розроблення превентивних заходів, активізацію інноваційних процесів, формування ресурсних резервів, аналіз і страхування ризиків.

7. Управління в умовах кризи має спрямовуватися на зменшення поточних витрат; диверсифікацію, реструктуризацію або модернізацію виробництв, їх санацію (оздоровлення); оптимізацію організаційних структур управління та скорочення персоналу; раціональну централізацію / децентралізацію, департаменталізацію управлінської діяльності.

8. Управління процесами виходу з кризи має спрямовуватися на реабілітацію соціально-економічної ситуації в муніципальному утворенні, а саме: стабілізацію нестійких ситуацій; мінімізацію негативних наслідків, втрат та упущених можливостей; забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості як окремих підприємств, так і муніципального утворення в цілому; підвищення рівня і якості життя громади та забезпечення її розвитку.

Таким чином, дослідження особливостей системи антикризового управління на муніципальному рівні та принципів її формування надали підстави більш детально розглянути підходи, методи та інструментарій

формування системи стратегічних і оперативних дій з їх профілактики, нейтралізації та подолання в муніципальних утвореннях. Запровадження зазначених підходів і інструментарію, їх інтеграція та орієнтація на пріоритетний комплекс потреб територіальної громади забезпечують ефективність антикризового управління і створюють необхідні умови для подальшого сталого, збалансованого розвитку муніципального утворення.

Відповідно, перспективою подальших розвідок у даному напрямі є формування механізму адаптації соціально-економічної системи регіонального рівня до змін в умовах її функціонування; м'якого виходу соціально-економічної системи регіонального рівня із кризового стану; уникнення кризи соціально-економічної системи регіонального рівня.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. В. Я. Захарова [и др.]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 287 с.
2. Адамська О. Антикризисне управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/148495>
3. Адамська О.С. Формулювання дефініції поняття «регіональний виклик». Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (12–13 квітня 2018 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 12-15.
4. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. СПб.: Питер, 2001. 432 с.
5. Антикризисне управління національною економікою : монографія / І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін. ; за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
6. Антикризисні стратегії в державному управлінні: метод. реком. / авт. кол.: В. В. Корженко, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Миронова та ін. К.: НАДУ, 2008. 52 с.
7. Антикризисное управление / Под ред Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000. 432 с.
8. Бродовский М. М. Экономический механизм антикризисного управления муниципальными образованиями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Бродовский Максим Михайлович. М., 2004. 185 с.
9. 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](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf).

10. Безверхнюк Т. М., Сенча І. А., Сивак Т. В., Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Технології та механізми державного управління*. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol12/6.pdf>

11. Безена І. М. Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2020 р., № 2 (70). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2020/9.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2020/9.pdf)

12. Безена І.М. Демократизація публічного управління і інформаційно-медійний розвиток компетентностей його посадовців. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 3(67), С. 27–32. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2019/7.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/7.pdf).

13. Безена І.М. Нові стратегії розвитку територіальної громади як фактор демократизації місцевої влади в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31(70). 2020. № 1 С. 97–101. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1\\_2020/18.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/18.pdf).

14. Бородін Є.І., Безена І.М., Марк Е. Генсон. Про шляхи демократизації та децентралізації публічних інституцій держави. *Публічне управління та митне адміністрування. Науковий збірник*. 2019. № 3(22). 290 с. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/25.pdf>.

15. Борщевський В. В. Антикризове управління // енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський

регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 38-40.

16. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Вид. 2-ге, випр. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 504 с.

17. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

18. Владимиров В.А., Воробьев Ю.Л., Малинецкий Г.Г., Посашков А.С. и др. Управление риском. Риск, устойчивое развитие, синергетика. М.: Наука, 2000 432 с.

19. Воронкова В.Г. Синергетична методологія аналізу соціального управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Збірник наукових праць*/ Гол. ред. В.Г. Воронкова. Вип. 36.- Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. 254 с.

20. Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 56-61. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr_2013_2_11).

21. Глазьев С. Ю. Антикризисное управление. Лекция №1 ФГУ МГУ 07.09.2016 р. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=-5H89PXHI\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=-5H89PXHI_U).

22. Глущенко В. В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление. М.: ИП Глущенко В. В., 2008. - 88 с..

23. Гончаров П.К. Социальное государство: сущность и принципы. Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Политология. 2000. № 2 С. 46-59

24. Дробишева О.О. Теоретичні підходи до розвитку антикризового управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. ПДТУ. Маріуполь, 2010. Т. 2. С. 174-179.



25. Желюк Т. Л. Регулятивний вплив держави на соціально-економічний розвиток регіону. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 1998. № 4. С. 148-151.

26. Желюк Т. Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку: макро та мезоекономічні аспекти. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2007. № 1. С. 22-39.

27. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

28. Илларионов А. Е. Антикризисное управление муниципальным образованием как хозяйственно-территориальным комплексом. *Экономика региона*. 2006. № 8. С. 2ч 30.

29. Іванюта С. М. Антикризисное управління : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007.

30. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Москва : ИНФРА-М, 2005. 620 с.

31. Крикун В.Б. Особливості здійснення антикризового управління економікою на рівні місцевого самоврядування. *Право і безпека*. 2010. № 3(35), С. 66–69. URL: [file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/Pib\\_2010\\_3\\_16.pdf](file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/Pib_2010_3_16.pdf).

32. Кузьмін О. Є. Інноваційні підходи в системі економіко-математичного моделювання фінансово-кредитної діяльності виробничо-господарських структур. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур / за заг. ред. О. Є. Кузьміна, І. В. Алексєєва. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2007. Розділ 7. С. 125-149.

33. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Уч. пособие. СПб.: Речь, 2002. 372 с.

34. Кучінка Т. В. Нормування значень індикаторів економічної кризи. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах

трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дніпро, 12-13 квітня 2018 р.) Дніпро, 2018. С. 93-96.

35. Кучінка Т. В. Перспективні напрями підвищення результативності антикризового управління соціально-економічним розвитком регіону. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 15-16 грудня 2017 р.) Рівне, 2017. С. 204- 205.

36. Кучінка Т. В. Підходи до підвищення результативності антикризового управління регіону. Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Мукачево, 18 квітня 2018 р. Мукачево: Вид-во МДУ, 2018. С. 139-141.

37. Кучінка Т. В. Понятійно-категоріальний апарат антикризового управління в туризмі. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку: Тези доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції (Мукачево, 21 березня 2018 р.) Мукачево, 2018. С. 49-50.

38. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25).

39. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

40. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія /за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с. URL: [https://www.idss.org.ua/monografii/2016\\_Lud\\_rozv\\_monogr.pdf](https://www.idss.org.ua/monografii/2016_Lud_rozv_monogr.pdf).

41. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17-24. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2015\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_5).

42. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2015 р., м. Київ) : у 2 ч. Ч. 1. К. : Вид-во КНУКіМ, 2015. С. 317—320.

43. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013. URL: [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).

44. Мікловда В.П. Аналіз дієвості механізму антикризового управління в Закарпатській області. *Економіка і суспільство*. Випуск # 16 / 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/90.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/90.pdf)

45. Монастирський Г. Л. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Тернопіль, 2011. 40 с.

46. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]. ; за ред. Ю. П. Шарова. К. : Атіка, 2009. 404 с.

47. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення : монографія / За ред. проф. Мельник А. Ф. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 608 с.

48. Основы социального управления: Учебное пособие/ А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. /Под ред. В.Н. Иванова. М.: Высшая школа, 2001. С. 265.

49. Петрук І. П. Теоретико-методичні аспекти оцінки антикризового управління національної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3(65) . С. 108-116.

50. Петрук І. П. Теоретичні основи антикризового управління регіоном. *Розвиток фінансово-економічного становища на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 18 квітня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 70–73.

51. Петрук І.П. Концептуальні підходи до антикризового управління регіональним розвитком. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 3-4'2020. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/569>

52. Петрук І.П. Організаційно-інституційна архітектоніка антикризового управління національною економікою. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12(2). С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12%282%29\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%282%29_16)

53. Петрук І.П. Підвищення інституційної спроможності держави у використанні прогностичного інструментарію для попередження та нівелюванні кризових явищ. *Формування ринкової економіки в Україні*. Частина 2. 2017. Випуск 37(2). С. 79-83.

54. План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету міністрів України від 18.06.2014 р. №591-р.

55. Плєскач М.О. Методологічні особливості антикризового регулювання української економіки. *Науковий вісник*. 2007. Вип. 17.4. С.202-206.

56. Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток: Програма діяльності Кабінету Міністрів України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

57. 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>.

58. Постанова Кабінет Міністрів України Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

59. Притула Х. М., Калат Я. Я., Кирик І. М. Виклики розвитку прикордонних територій в контексті здійснення реформи децентралізації . *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 79-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_11).

60. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 118-126.

61. Прищепа Н.П. Антикризове управління підприємствами як напрям забезпечення сталого розвитку. *Виробничий менеджмент: історія і сьогодення*: Матеріали круглого столу з нагоди 100-річчя виходу праці Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.). 2016. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/24227>.

62. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України №156- від 05.02.2015 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

63. Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій : Постанова Кабінету міністрів України від 09.06. 2011 р. №650.

64. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

65. Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку відповідної типової угоди : Постанова Кабінету Міністрів України № 751 від 23.05.2007 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/751-2007-%D0%BF>.

66. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : Постанова Кабінету міністрів України від 21.10.2015 р. №856.

67. Про основні засади і напрями становлення економіки України в кризовий період: Постанова Верховної Ради України від 15 червня 1994 року № 61/94-ВР.

68. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 р. №2850-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.

69. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сіл. гос-ва*. 2007. Вип. 66. С. 118-123.

70. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106—116.

71. Сергунин А. А. Международная безопасность: новые подходы и концепты. *Политические исследования*. 2005. № 6. С. 126-137.

72. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. Київ : НАДУ, 2011. 544 с.

73. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

74. Ставченко С.В. Керування проблемами як різновид превентивних технологій антикризового управління в політиці. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014, Т. 22. Вип. 24. С. 99–106. URL: [file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/vdufsp\\_2014\\_22\\_24\(1\) 18.pdf](file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/vdufsp_2014_22_24(1) 18.pdf).

а. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. Запорізька обласна державна адміністрація: офіційний сайт.

Запоріжжя, 2020. 96 с. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2264/strategiya-regionalnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti--na-period-do-2020-roku.html>.

75. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.]. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 144 с.

76. Філософія управління персоналом: Монографія./Під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2005. 471 с.

77. Хабермас Ю. Постнациональная констелляция и будущее демократии. Логос. 2005. № 4–5(39). С. 105–145. URL: <http://pavroz.ru/files/hubermasdem.pdf>.

78. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп. К.: НІСД, 2014. 117 с.

79. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). С. 110-114.

80. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие / Межрегиональная академия управления персоналом. К.: МАУП, 2000. 208 с.

81. Чикаренко І. Імплементация сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації економіки міста. *Публ. адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр.* 2010. № 2(4). Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-04/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-04/index.html).

82. Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. *Держ. упр. та місцеве самоврядування*. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 4 (7). С. 241-255.

83. Шарков Д. Антикризисное управление муниципальными образованиями Ростовской области: проблемы и необходимость / Д. Е. Шарков, А. В. Буров, Д. А. Корсунов. *Местное самоуправление в Российской*

*Федерации*. 2010. № 1 3.

84. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.

85. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів : Українська академія друкарства, 2008. С. 64-65.

86. Якубовський О. П. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни) : навч. посіб. / О. П. Якубовський, Т. І. Пахомова, Н. М. Драгомирецька. К. : ЦДН НАДУ при Президентіві України, 2005. 168 с.

87. Bowen D., Lawler E.E. Total Quality-Oriented Human Resources Management. *Organizational Dynamics*. 1992. № 20(4). P. 29-41.

88. Habermas J. *Between facts and norms: contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. 1996. 631 p.  
URL: <file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/JrgenHabermasBetweenFactsandNorms.pdf>.

89. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise / Marianna Stehnei, Inna Irtysheva, Ksenya Khaustova, Yevheniia Boiko / *Problems and Perspectives in Management* LLC «Consulting Publishing Company «Business Perspectives», 2017, № 3/15, p. 212-223