

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на

**Особливості антикризового управління в органах**

тему:

**місцевого самоврядування, на прикладі Залозецької ТГ**

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 281 «Публічне управління

та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Петрів Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2023

## АНОТАЦІЯ

**Петрів Д.М. Особливості антикризового управління в органах місцевого самоврядування, на прикладі Залозецької ТГ.**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68 сторінок, 35 рисунків, 7 таблиць, 7 додатків, 22 літературних джерела.

**Предмет дослідження** – запропоновані шляхи удосконалення антикризового управління для Залозецької територіальної громади в умовах війни.

**Об'єкт дослідження** – місце, роль та особливості реалізації антикризового управління в діяльності Залозецької територіальної громади в умовах війни.

**Мета дослідження** – дослідження теоретичних основ, аналіз стану та представлення основних шляхів вдосконалення антикризового управління в органах місцевого самоврядування, на прикладі, діяльності Залозецької територіальної громади в умовах війни.

**Методи дослідження** – теоретико-практичний аналіз; практично-дослідницький метод; метод організаційно-управлінського аналізу; метод економічно-соціального аналізу; метод прогнозно-організаційної оцінки; організаційно-фінансовий метод тощо.

Розроблено концептуальну антикризову модель щодо підтримки та розвитку Залозецької територіальної громади в умовах воєнного стану та представлено організаційно-фінансового обґрунтування реалізації соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності Залозецької ТГ.

**Ключові слова:** територіальна громада; управління; антикризове управління; антикризова модель; соціально-економічний програма.

## SUMMARY

**Petriv D.M. Some peculiarities of anti-crisis management in local self-government bodies (Zaliztsi local community as case study).**

**Bachelor's thesis:** 68 pages, 35 figures, 7 tables, 7 appendices, 22 references.

**The subject of the research** is proposed ways of improving anti-crisis management for the Zaliztsi local community in wartime conditions.

**The object of the study** is the place, role and peculiarities of the implementation of anti-crisis management in the activities of the Zaliztsi local community in the conditions of war.

**The purpose of the study** is to study the theoretical foundations, analyze the situation and present the main ways of improving anti-crisis management in local self-government bodies, using the example of the activities of the Zaliztsi local community in wartime conditions.

**Research methods** – theoretical and practical analysis; practical research method; method of organizational and management analysis; method of economic and social analysis; method of predictive and organizational assessment; organizational and financial method, etc. A conceptual anti-crisis model for the support and development of the Zaliztsi local community in the conditions of martial law has been developed, and the organizational and financial rationale for the implementation of the socio-economic program of the LC as an anti-crisis recovery measure during martial law has been presented. These proposals, if necessary, can be applied in the practical activities of Zaliztsi local community.

**Keywords:** territorial community; management; crisis management; anti-crisis model; socio-economic program.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Суть та особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління.....	10
1.2 Особливості реалізації антикризового управління в органах публічної влади.....	18
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ЗАЛОЗЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....</b>	<b>24</b>
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Залозецької територіальної громади.....	24
2.2 Оцінка антикризового управління в Залозецькій ТГ із врахуванням умов воєнного стану в країні.....	31
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ ЗАЛОЗЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	
<b>В УМОВАХ ВІЙНИ У ДЕРЖАВІ.....</b>	<b>41</b>
3.1 Концептуальна антикризова модель підтримки та розвитку Залозецької територіальної громади в умовах воєнного стану.....	41
3.2 Організаційно-фінансове обґрунтування реалізації соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану.....	49
<b>РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....</b>	
4.1 Таксономія небезпек в Залозецькій ТГ.....	59
4.2 Загальні вимоги безпеки до обладнання та технологічних процесів в досліджуваній територіальній громаді.....	60
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>63</b>
<b>БІБЛЮГРАФІЯ.....</b>	<b>65</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>68</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** полягає у тому, що в даній ситуації із наявністю воєнного стану в країні, антикризове управління знаходиться на першому щаблі щодо необхідності його застосування в усіх сферах управлінсько-організаційної та управлінсько-координаційної діяльності, й органи місцевого самоврядування цьому не виключення. Саме застосування чітко налагодженої та правильно структурованої концепції, програми методів і заходів антикризового управління значно посприятиме уникненню затяжної кризи, а також дозволить адаптуватися до нових умов післявоєнного життя тощо.

Дослідженнями щодо антикризового управління, зокрема, в органах самоврядування займалися наступні вчені-теоретики та вчені-практики: Адамська О. [6], Богданець А. [7], Борох Ю.О. [8], Газарян С.В. [10], Дурман М.О. [12], Дурман О.Л. [12], Кравцова Т. [14], Кравцов О. [14], Лащенко О. [14], Петков С.В. [15], Спицька Л.В. [15], Юрик Н.Є. [16-21], Ярова І. [22] та багато інших науковців.

**Мета дослідження** – дослідження теоретичних основ, аналіз стану та представлення основних шляхів вдосконалення антикризового управління в органах місцевого самоврядування, на прикладі, діяльності Залозецької територіальної громади в умовах війни.

### **Основні завдання дослідження:**

1. Дослідження суті та особливостей використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління.

2. Аналізування особливостей реалізації антикризового управління в органах публічної влади.

3. Представлення загальної організаційно-економічної характеристики Залозецької територіальної громади.

4. Проведення оцінки антикризового управління в Залозецькій ТГ із врахуванням умов воєнного стану в країні.

5. Розробка концептуальної антикризової моделі підтримки та розвитку Залозецької територіальної громади в умовах воєнного стану.

6. Здійснення організаційно-фінансового обґрунтування реалізації соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану.

**Об'єкт дослідження** – місце, роль та особливості реалізації антикризового управління в діяльності Залозецької територіальної громади в умовах війни.

**Предмет дослідження** – запропоновані шляхи удосконалення антикризового управління для Залозецької територіальної громади в умовах війни.

**Методи наукових досліджень:** теоретико-практичний аналіз; практично-дослідницький метод; метод організаційно-управлінського аналізу; метод економічно-соціального аналізу; метод прогнозно-організаційної оцінки; організаційно-фінансовий метод тощо.

**Інформаційна база дослідження:** теоретико-методичні, теоретико-практичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-управлінців на основі наукових й фахових статей, навчальних посібників, підручників, монографій, нормативно-правова база на основі законів України; фінансово-статистична звітність Залозецької територіальної громади.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в авторському представленні теоретико-методичних та практико-аналітичних висновків щодо сутності, місця й ролі застосування ефективного антикризового управління в діяльності Залозецької територіальної громади в умовах війни.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в представленні та обґрунтуванні основних шляхів вдосконалення антикризового управління Залозецької територіальної громади в умовах війни, а саме: розробці концептуальної антикризової моделі щодо підтримки та розвитку Залозецької

територіальної громади в умовах воєнного стану та представленні організаційно-фінансового обґрунтування реалізації соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану. Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності Залозецької ТГ.

**Структура та обсяг дослідження.** Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 68 сторінок, 35 рисунків, 7 таблиць, 7 додатків. Бібліографія включає 22 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1 Суть та особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління**

Сучасні виклики, пов'язані із початком війни в Україні, процесами реформування місцевого самоврядування, які призупинилися, але, по-суті, продовжують реалізовуватися, наслідки пандемічної кризи – все це ще в більшій степені загостило і дестабілізувало ситуацію, яка, у свою чергу, посприяла виникненню гострих проблем та негативних тенденцій як на території нашої країни, так і в органах місцевого самоврядування, зокрема.

Наявність великої кількості різнопланових проблем створює міцне підґрунтя для виникненню кризового стану, що має негативний вплив на усі аспекти життя громади і вимагає використання нових антикризових інструментів в процесі діяльності органів публічного управління, а також підвищення ефективності та рівня компетентності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, дасть змогу успішно вирішити проблеми, що стосуються окремих кризових явищ та процесів, а також, в подальшому, забезпечити досягнення стійкого розвитку та цілей територіальної громади.

Варто зазначити, що криза притаманна будь-якій діючій відкритій системі, якою і є територіальна громада. Тому процедура ідентифікації кризи буде для останньої такою, яка включає аналіз чинників кризи, діагностування та оцінювання, а також процес управління кризою. З гідно даного підходу, можна стверджувати, що антикризове управління органами публічної влади являє собою процес, спрямований на планування та проведення заходів щодо збереження та покращення ключових показників розвитку певних територій або територіальних громад і включає процеси профілактики, виявлення та



ліквідацію різного роду кризи.

Специфіка території, на якій розміщується орган місцевого самоврядування буде виступати визначальним чинником для класифікації криз. Згідно цього доцільно виділяти наступні види кризи: економічну, соціальну, демографічну, екологічну, організаційну (рис. 1.1).

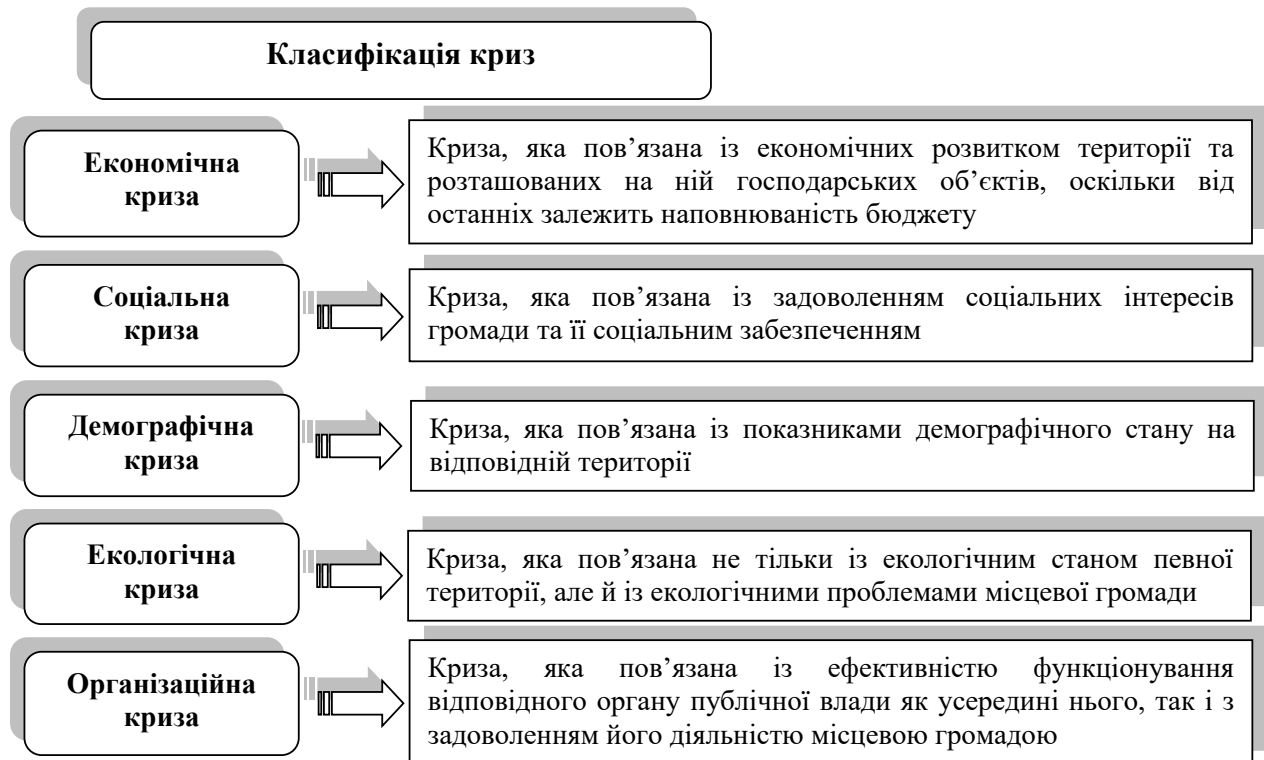


Рисунок 1.1 – Класифікація криз, які можуть відбуватися в органах місцевого самоврядування

Примітка: сформовано на основі інформації джерела [13]

Для успішного подолання усіх видів криз здійснюється процес управління кризою. Саме цей процес служить ефективним засобом запобігання та виявлення причин виникнення кризових явищ і ситуацій і реалізації заходів щодо їх усунення. Отже, подолання кризового стану, пов'язаних з цим ризиків та невизначеності вимагає упровадження в діяльність органів місцевого самоврядування системи антикризового управління.

Аналізуючи існуючі підходи, можна констатувати, що поняття

«антикризове управління» розглядається з точки зору процесу, системи і механізму. Дехто учених-теоретиків визначає антикризове управління як систему управління муніципальним утворенням, що сприяє досягненню запланованих цілей розвитку територіальної громади за будь-яких обставин, в тому числі кризових, на основі якісного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання при цьому відповідних управлінських технологій [10]. Є і такі учені, які під антикризовим управлінням у сфері діяльності органів публічного управління вбачають комплексну систему дій, які більш орієнтовані на недопущення кризи на території та подолання її за допомогою застосування різних стабілізаційних інструментів та засобів. При такому підході об'єктом антикризового публічного управління виступає муніципальне утворення як єдиний територіально-господарський комплекс, тобто ТГ, а суб'єктом управління – місцеві та регіональні органи влади [14].

Детально аналізуючи даний підхід, варто зазначити, що важливе значення буде надаватися процесам передбачення, недопущення, подолання кризи в громадах і після кризовий період, а також створенням сприятливих можливостей для стабілізації та подальшого розвитку як самої території, тобто ТГ, так і органів самоврядування. Згідно з цим, передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем з метою запобігання кризи носить попереджувально-превентивний характер. За допомогою управління в умовах кризи здійснюється часткова стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи. Відповідно, управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи носить чітко стабілізаційний характер.

Саме тому, в процесі антикризового управління на регіональному рівні, для успішної реалізації даних етапів, повинен використовувати комплекс спеціальних інструментів, що, у свою чергу, дозволить виважено задіяти усі важелі управління, а також оптимально розподілити функції між органами місцевого самоврядування.

Особливої уваги заслуговує трактування антикризового управління у публічній сфері як багатогранної системи різносторонньої діяльності місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування, яка пов'язана із передбачення, запобігання, подолання кризових явищ та кризової ситуації на певних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімальними втратами і створенням максимально сприятливих можливостей для подальшого розвитку даних територій та органів місцевого самоврядування, які там знаходяться [22].

Проаналізувавши сутність антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління, на рис. 1.2 представимо особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління.

З даного рисунку бачимо, що основна проблематика в сфері використання антикризового управління в сфері діяльності органів самоврядування полягає у адекватності методів і форм взаємодії об'єкта і суб'єкта управління визначеним його функціям та завданням. Антикризове управління в контексті даної залежності передбачає використання антикризових інструментів та інших засобів системи антикризового управління для урегулювання викликів на рівні певного регіону, які, у свою чергу, впливають на соціально-економічний розвиток відповідної територіальної громади та діяльність органів місцевого самоврядування.

Аналізуючи існуючі дані, варто зазначити, що незважаючи на усі значні впливи зовнішнього середовища, будь-яким органам публічного управління не варто нехтувати запобіжними заходами та використанням антикризових інструментів. Тільки знання про останніх не дасть ніякого ефекту, потрібно активно розвивати вміння використовувати їх в практичній діяльності.

Саме на основі цієї закономірності, залежно від реального стану регіону обумовлюється мета та специфіка інструментарію антикризового управління для кожної окремої публічного органу управління.

### Особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління

- 1 діяльність з антикризового управління має системний, безперервний, цілеспрямований вплив на муніципальне утворення з метою його всебічної діагностики та аналізу
- 2 антикризове управління має свої особливості залежно від масштабів муніципального утворення, його галузевої специфіки, соціально-економічної, демографічної ситуації та сфер виникнення кризових явищ
- 3 антикризове управління має свої специфічні управлінські інструменти, тобто засоби і прийоми управлінського впливу, а для досягнення окремих задач вимагає застосування неприйнятних, в нормальних умовах, управлінських рішень
- 4 антикризове управління покликане забезпечити більш соціальний ефект ніж економічний, що сприятиме підвищенню іміджу влади та формуванню довіри населення
- 5 діяльність з антикризового управління повинна здійснюватися службовцями, які мають відповідну фахову підготовку з антикризового менеджменту, повноваження і навички та беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності
- 6 діяльність з антикризового управління має обмежений у часі, динамічний характер, пов'язаний з можливостями загострення кризової ситуації
- 7 антикризове управління на муніципальному рівні має враховувати політику влади на державному та регіональному рівні, щоб координувати свої дії з реалізації антикризових заходів
- 8 прийняття управлінських рішень знаходиться у значній залежності від інформаційно-аналітичної підтримки, яка характеризується порівняно більшим обсягом здійснення аналітичних процедур

Рисунок 1.2 – Особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління

Примітка: сформовано на основі інформації джерела [14]

Успішність антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління значною мірою буде залежати від дотримання ряду принципів, які притаманні даному виду управління (рис. 1.3).

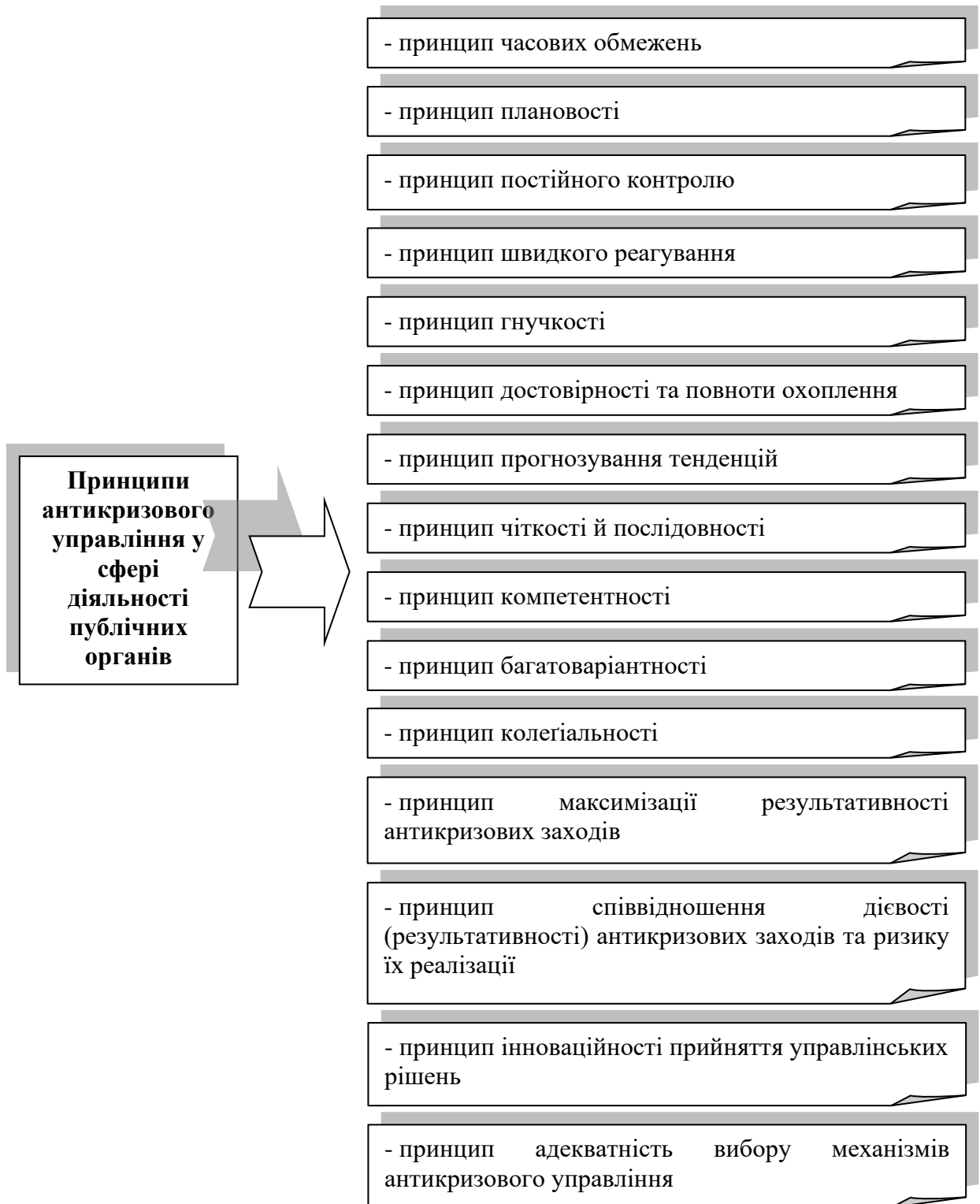


Рисунок 1.3 – Принципи антикризового управління у сфері діяльності публічних органів

Отже можна констатувати, що технології антикризового управління зводяться до вибору і впровадження відповідних методів, способів та механізмів з використанням антикризових інструментів при прийнятті та

розробленні управлінського рішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління.

З вищевикладеного випливає, що технологія антикризового управління – це складний комплекс антикризових заходів, які стосуються недопущення, попередження, профілактики, подолання кризи, а також зменшення її негативних наслідків. Спрощену технологічну схему антикризового управління в сфері публічного управління представимо на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Технологічна схема антикризового управління  
в сфері публічного управління

Примітка: сформовано на основі інформації джерела [7]

Варто визначити значення факторів, які впливають на виникнення різного виду криз в системі публічного управління і які діють з наростаючою силою. Саме в таких умовах від керівництва вимагається наявності знань з антикризового менеджменту та певних компетенцій, за допомогою яких здійснюється прийняття швидких, гнучких та правильних рішень. Все це вимагає нового бачення через призму проблем, які склалися на сьогоднішній день в публічному секторі нашої економіки.

На нашу думку, для стабілізації такої ситуації, важливу роль повинні відіграти новітні інформаційні та комунікаційні технології, які одночасно є важливим інструментарієм в системі антикризового управління. Впровадження нових технологій, зокрема в робочі процеси, які здійснюються публічними органами дозволить не тільки здійснити вчасно контроль, але й не допустити появи виникнення будь-якої кризової ситуації в даній установі. Але потрібно зважити і на те, що в процесі впровадження нових антикризових технологій, а також цифровізації публічного управління виникає ряд проблем, котрі пов'язані із інформаційно-аналітичним забезпеченням систем прогнозування та планування соціально-економічного розвитку регіонів й територій, які представлені на рис. 1.5.

Звісно, усвідомлення реальних масштабів кризи, і як наслідок завданих збитків, можливе тільки після її завершення. Причини такого песимістичного сценарію можна буде пояснити тим, що деякі із представлених на рис. 1.5 проблеми були частково вирішені або вирішені не повністю. Так може відбутися при умові нехтуванням кризових симптомів, тобто кризових явищ, які мають дуже слабкі прояви і не показують суттєвих причин тієї чи іншої кризи, але завдяки яким дані причини можна встановити. До таких симптомів можна віднести: зростання рівня заборгованості місцевих органів самоврядування; нестабільність їх бюджетних надходжень; плинність персоналу; збільшення кількості внутрішніх та зовнішніх конфліктів; нестабільність зовнішнього середовища тощо.

**Проблеми, котрі пов'язані із інформаційно-аналітичним забезпеченням систем прогнозування та планування соціально-економічного розвитку регіонів й територій**

- відсутність чіткого правового та організаційного механізму обміну інформацією між центральними і регіональними органами влади

- відсутність правового зобов'язання органів місцевого самоврядування брати участь у системі моніторингу (збирання, аналіз інформації)

- відсутність фахівців в органах місцевої влади, здатних займатись збиранням і обробкою необхідної інформації або їх недостатня кваліфікація

- застарілість методів збору і обробки інформації

- відсутність координації та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади, науковими організаціями в сфері інформаційного забезпечення прогнозування і планування охоплення

- відсутність єдиної інформаційної бази регіону

Рисунок 1.5 – Проблеми, котрі пов'язані із інформаційно-аналітичним забезпеченням систем прогнозування та планування соціально-економічного розвитку регіонів й територій

Примітка: сформовано на основі інформації джерела [11]

Необхідно також зазначити, що вирішення даних проблем потребують ситуаційно підходу, який має базуватися не на класичному оцінюванні, а індивідуальному, який би враховував усю специфічність кожного територіального утворення, що входять до складу органів публічного управління та дозволив би запропонувати відповідну антикризову стратегію для окремої території чи публічної установи.

## **1.2 Особливості реалізації антикризового управління в органах публічної влади**



Успішність реалізації антикризового управління на рівні певного регіону забезпечує реалізація цілей та завдань обраної антикризової стратегії окремо взятої територіальної громади. А це у свою чергу дозволить досягнути поставлених антикризових цілей регіонального розвитку, які представлені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Антикризові цілі та завдання регіонального розвитку

Примітка: сформовано на основі інформації джерела [6; 8; 11; 12]

Вище розглянуті узагальнені цілі та завдання повинні бути ідентифіковані для кожного регіону з урахуванням його специфіки та особливостей. Також варто зазначити, що дані цілі та завдання пов'язані із розвитком або стагнацією різних систем даного регіону, зокрема економічної, соціальної, екологічної,

культурної тощо. При умові своєчасного виведення регіону з кризи відбудеться подальший розвиток, тобто санація усіх систем регіону, а при умові ігнорування або не своєчасного реагування органів самоврядування на кризові явища відбудеться стагнація або, в подальшому, повне руйнування системи.

На підставі вищевикладеного на рис. 1.7 представимо поетапну схему реалізації антикризового управління в органах публічної влади.

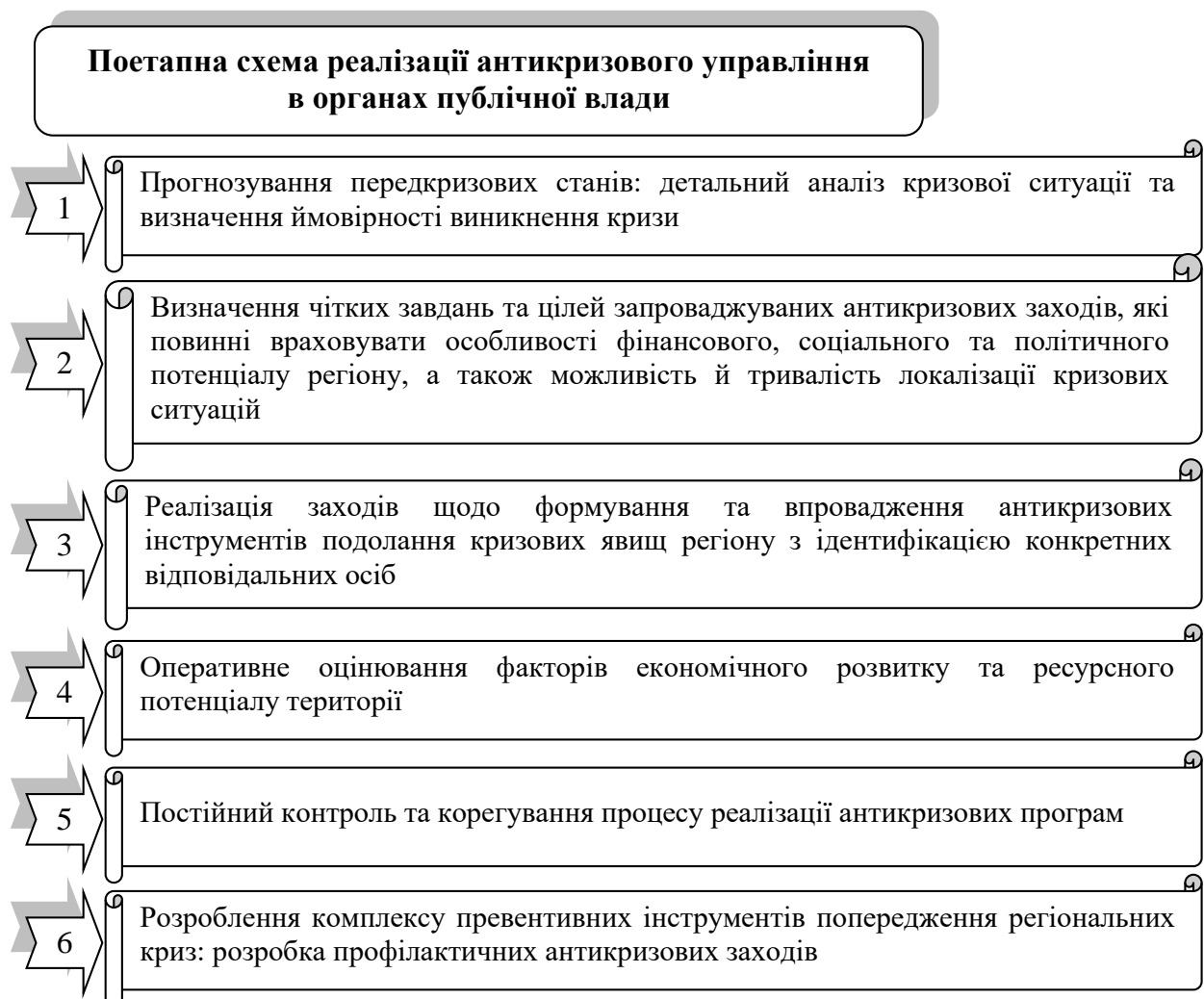


Рисунок 1.7 – Поетапна схема реалізації антикризового управління  
в органах публічної влади

Представлені на даному рисунку етапи направлені на локальне та повне усунення кризових явищ, які можуть з'явитися в певному регіоні в процесі його становлення та розвитку. Варто також зазначити, що реалізація антикризового

управління в певному регіоні чи громаді неможлива без вагомої підтримки інституційної інфраструктури та її розвитку.

Реалізація антикризового управління в публічній сфері здійснюється за допомогою поточного та стратегічного управління, зокрема поточних та стратегічних цілей діяльності регіону чи територіальної громади відповідно до глибини кризового стану. Із початком війни, як стратегічні, так і, відповідно, поточні цілі на регіональному рівні піддалися жорстким корективам та змінам. Важливим моментом на даному етапі є те, що при нових умовах діяльності громад з'явилися нові учасники – внутрішньо переміщені особи, релокований бізнес, нові типи взаємодії та партнерства, а також мережа антикризових соціальних комунікацій. Варто також зазначити про суттєве зростання ролі безпекового чинника, що у свою чергу, спричинив зміну інтересів стейкхолдерів та партнерів.

Основні завдання, які стоять перед органами місцевого самоврядування в умовах війни і включені у сферу оперативного планування представлені на рис. 1.8.

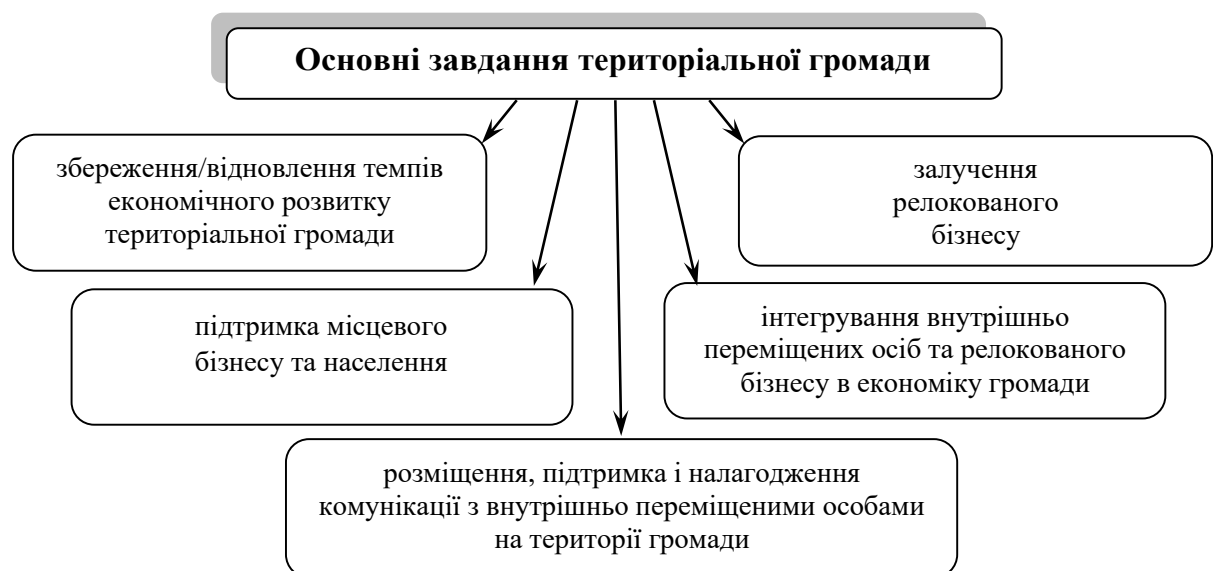


Рисунок 1.8 – Основні завдання, які стоять перед органами місцевого самоврядування в умовах війни

Примітка: сформовано на основі інформації джерела [6]

Реалізація завдань та цілей будь-якої ТГ не може здійснюватися без системних принципів, які, у свою чергу, визначають основні вимоги до реалізації антикризового управління на даній території загалом (рис. 1.9).

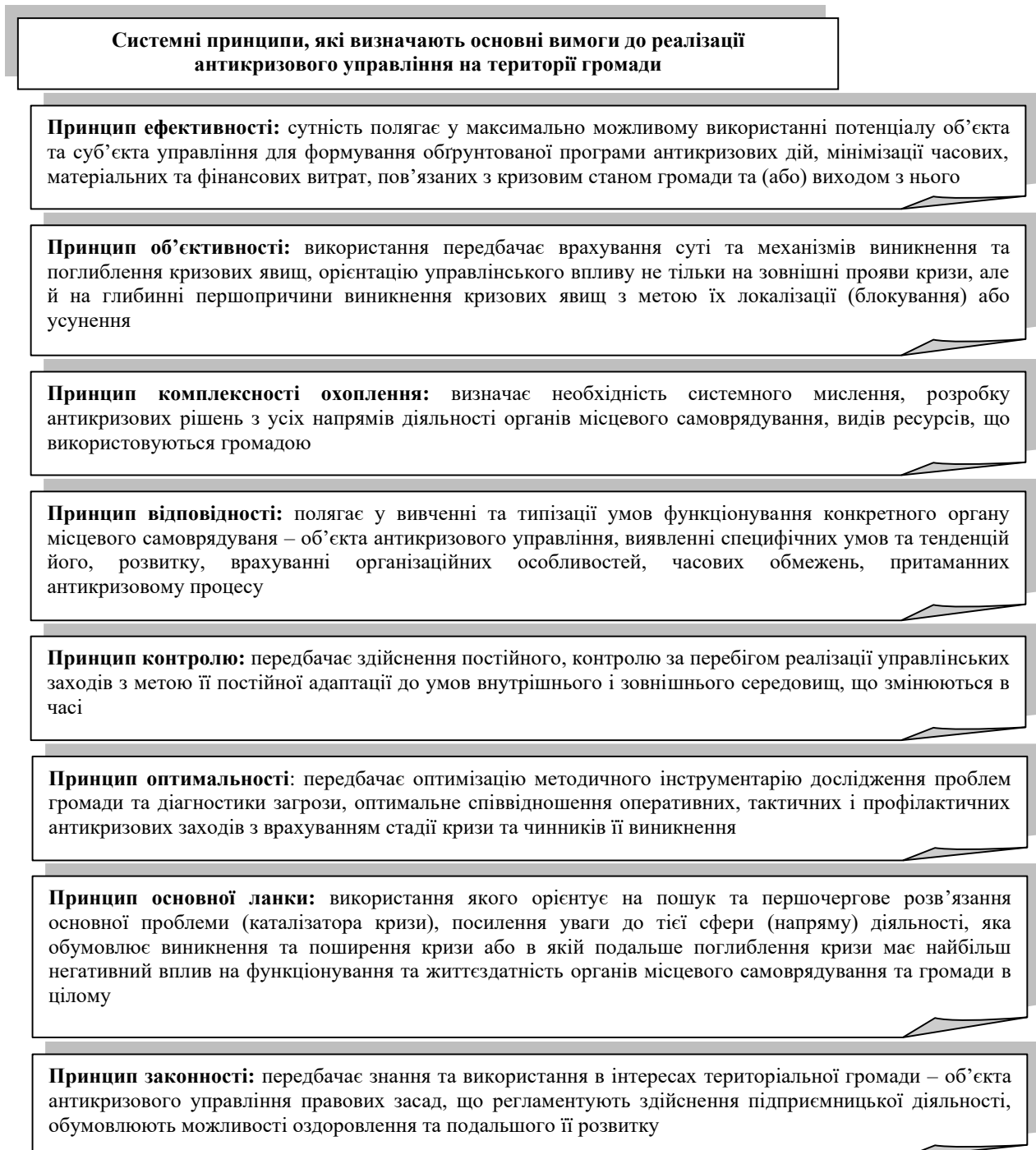


Рисунок 1.9 – Системні принципи, які визначають основні вимоги до реалізації антикризового управління на території

Отже, упровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку є одним із основних напрямків відновлення місцевої економіки, зокрема, діяльності органів місцевого самоврядування. В цьому плані важливе значення буде мати перехід від миттєвого реагування на кризові проблеми, які виникають на даному етапі діяльності органів самоврядування громади до визначення подальших напрямків та цілей розвитку територіальної громади в цілому. Під цим розуміється, що будь-яке планування в громаді здійснюється в контексті затвердженої стратегії її розвитку та плану заходів з її реалізації.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що від вибору методів та інструментів реалізації системи антикризового управління буде залежати не тільки подальша діяльність органів публічної влади певної громади, але й даного регіону в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛОЗЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Залозецької територіальної громади**

Історія створення Залозецької селищної ради розпочинається ще з 1939 року, адже, саме тоді було створено цю селищну раду. Що ж стосується Залозецької територіальної громади, то вона була створена 29 грудня 2016 року за рішенням сесії Залозецької селищної ради (№ 19 від 29.12.2016 р.). Адміністративним центром даної територіальної громади є смт. Залізці. Загальна площа території розміщення громади складає 242,07 кв. км. Чисельність населення громади становить близького 10757 осіб. Юридична адреса Залозецької ТГ: 47234, Тернопільська область, Тернопільський район, смт. Залізці, вул. Шевченка, буд. 64. Даній територіальній громаді підпорядковані наступні населені пункти, а саме: с. Білоголови; с. Білокриниця; с. Бліх; с. Гаї за Рудою; с. Гаї Розтоцькі; с. Загір'я; смт. Залізці; с. Мильно; с. Нетерпинці; с. Панасівка; с. Підберізці; с. Піщане; с. Ратиці; с. Ренів; с. Серетець; с. Тростянець; с. Чистопади; с. Чорний Ліс (рис. 2.1) [3; 5].

Залозецька територіальна громада межує з такими ТГ як: Білецькою, Зборівською, Лосятинською, Озернянською та Тернопільською. Через територію Залозецької територіальної громади проходять наступні автошляхи, а саме: Зборів-Кременець; Тернопіль-Броди; Тернопіль-Почаїв-Кременець. На території Залозецької територіальної громади розміщуються такі об'єкти як: загальноосвітні школи, дитячі садочки, школа мистецтв, міжшкільний навчально-виробничий комбінат, СТК «Товариство сприяння обороні», будинки культури, бібліотеки, а також лікарня тощо. На сучасний стан щодо демографічної ситуації в Залозецькій ТГ, мав істотний вплив історико-

кліматичний розвиток як самої території, так і природньо-механічний рух її населення в цілому.

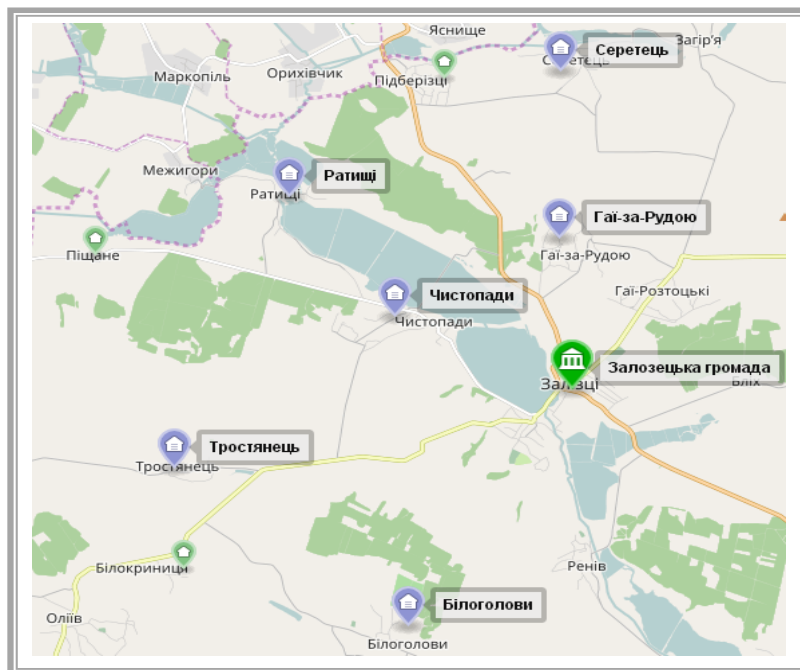


Рисунок 2.1 – Мапа місцезнаходження Залозецької ТГ

Основна інформація про керівництво Залозецької селищної ради [1] відображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Керівництво Залозецької селищної ради

Вся вичерпна інформація щодо апарату Залозецької селищної ради в розрізі (повний перелік працівників) подана в Додатку А [3].

Для того, щоб оцінити загальний рівень управління в даній ТГ, варто дослідити певні дії керівництва, що були направлені на забезпеченість ефективного функціонування всієї Залозецької ТГ, зокрема, що стосується дій щодо підтримки підвищення рівня благоустрою в цій ТГ протягом 2022 року. Інформація, яка відображає здійснення та реалізацію таких дій керівництвом цієї ТГ відображена в табл. 2.1 (Додаток Б) [4].

Таблиця 2.1 – Видатки щодо підвищення рівня благоустрою для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Назва напрямку використання бюджетних коштів	Планова сума видатків	Фактична сума видатків	Відхилення, (+; -)
Забезпечення заходів із благоустрою	462525	462000	-525
Інші капітальні видатки	-	-	-
Оплата вуличного освітлення	375000	205460	-169540
Послуги	45000	42265	-2735
Придбання вуличної росади квітів для висадки на клумби	11000	7977	-3023
Всього:	893525	717701	-175824

Передусім, потрібно зазначити, що економія представлених фактично реалізованих напрямів (717701 грн.) щодо забезпечення підвищення рівня благоустрою цієї ТГ за 2022 рік склала 175824 грн., адже, планова сума для здійснення цих етапів на 2022 рік становила 893525 грн. – рис. 2.3.

Даний момент варто вважати не тільки позитивним фінансово-економічним фактором, але й таким, що є правильною відповіддю на існуючі виклики та нові умови життя й функціонування в країні, що спричинені військовим станом та, які потребують економії на всьому, що зможе забезпечити підтримку обороноздатності як окремої ТГ, бізнесу та й країни в цілому.

З врахуванням такого стану речей, економія на даний час є потрібним джерелом формування додаткових коштів, які будуть направлені на реалізацію більш необхідних заходів – оборонних заходів для досліджуваної ТГ тощо.



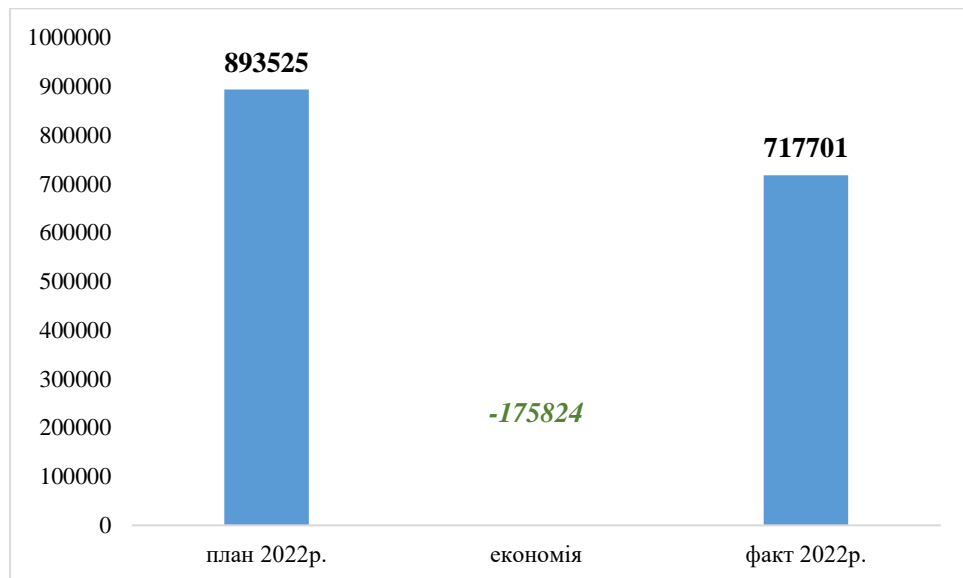


Рисунок 2.3 – Порівняння планової та фактичної суми видатків для забезпечення рівня благоустрою Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Що стосується здійснення та реалізації заходів щодо землеустрою для Залозецької ТГ, то дана інформація відображена в табл. 2.2 (Додаток В) [4].

Таблиця 2.2 – Видатки для здійснення та реалізації заходів щодо землеустрою для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Назва напрямку використання бюджетних коштів	Планова сума видатків	Фактична сума видатків	Відхилення, (+; -)
Здійснення заходів із землеустрою	5000	4500	-500
Всього:	5000	4500	-500

Отже, видно, що знову ж таки, фактично використана сума видатків для реалізації плану заходів щодо забезпечення землеустрою для Залозецької ТГ за 2022 рік склала 4500 грн., тобто на -500 грн. менше, ніж це передбачалася планом (5000 грн.). тобто, іншими словами, економія між плановою та фактичною сумою цього виду видатків є 500 грн.

Порівняння планової та фактичної суми видатків для заходів щодо землеустрою для Залозецької ТГ за 2022 рік представлено на рис. 2.4.

Хоча сума економії в 500 грн. є не значно суттєвою, проте, на даний час це важливий фактор, що надає змогу перенаправляти зекономлені кошти на реалізацію інших важливих заходів на час війни.

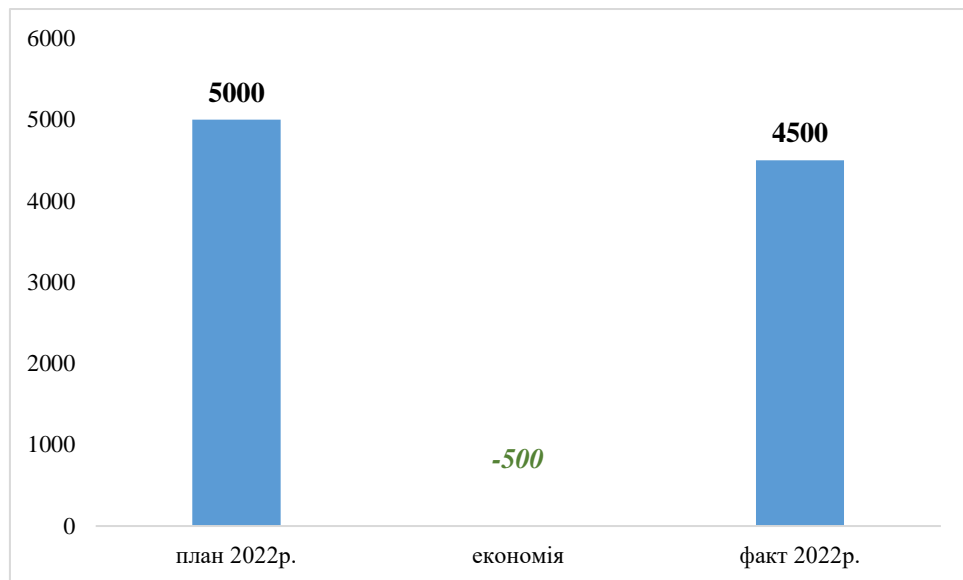


Рисунок 2.4 – Порівняння планової та фактичної суми видатків для заходів щодо землеустрою для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Не менш важливим етапом робіт для забезпечення ефективного функціонування як Залозецької ТГ, так і всього району, є реалізація комплексу заходів щодо утримання та розвитку автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури тощо – табл. 2.3 (Додаток Г) [4].

Таблиця 2.3 – Видатки для здійснення та реалізації комплексу заходів щодо утримання доріг та поточного ремонту для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Назва напрямку використання бюджетних коштів	Планова сума видатків	Фактична сума видатків	Відхилення, (+; -)
Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури	45000	45000	-
Всього:	45000	45000	-

На реалізацію необхідного комплексу заходів щодо утримання та розвитку автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури для Залозецької ТГ за 2022 рік було втрачено 45000 грн. – рис. 2.5.

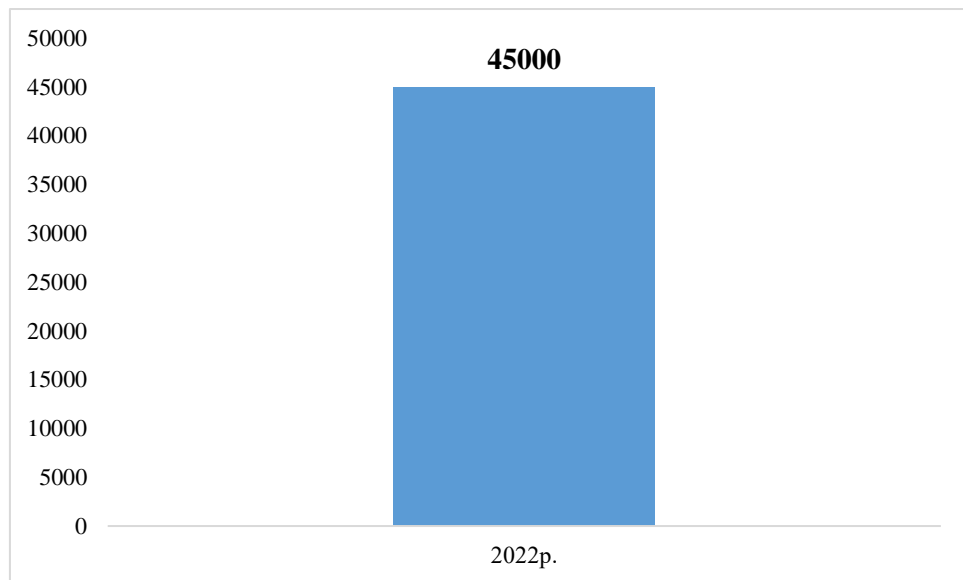


Рисунок 2.5 – Сума видатків, що призначалася для забезпечення виконання та реалізації комплексу заходів щодо утримання та розвитку автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

В даному випадку і планова, і фактично використана сума видатків щодо реалізації цього виду заходів є однаковою та становить 45000 грн. Реалізація таких заходів є важливою умовою для забезпеченості ефективного функціонування досліджуваної ТГ, особливо в час війни, адже, на цей момент забезпеченість дієвості логістики виступає завданням номер один як на державному рівні в цілому, так і по регіонах зокрема.

Важливим етапом оцінки загального фінансово-економічного та соціально-інфраструктурного стану досліджуваної Залозецької ТГ є визначення та представлення її основних сильних та слабких сторін, а також головних можливостей та існуючих загроз, для цього сформовано SWOT-аналіз – рис. 2.6 [5], інформацію з якого варто взяти для реалізації основних та можливих

заходів щодо відновлення загального рівня функціонування даної ТГ на перспективу тощо.

<b>SWOT-аналіз Залозецької територіальної громади</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність водного плеса;</li> <li>- наявність архітектурних пам'яток;</li> <li>- вигідне місцезнаходження;</li> <li>- наявність вільних земельних ділянок;</li> <li>- наявність вільних приміщень;</li> <li>- можливості для розвитку туристичної галузі;</li> <li>- наявність корисних копалин;</li> <li>- наявність кваліфікованих робочих кадрів;</li> <li>- наявність безхазяйного майна;</li> <li>- потенційна можливість розширення ТГ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень трудової міграції;</li> <li>- нестача спеціалістів з підготовки проєктів розвитку;</li> <li>- слаборозвинута інфраструктура (дороги, телекомунікації, освітлення, комунікації);</li> <li>- відсутність системи збору та утилізації відходів;</li> <li>- відсутність промислового виробництва, переробної промисловості;</li> <li>- відсутність готелів;</li> <li>- відсутність реєстру вільних земельних ділянок;</li> <li>- відсутність сільськогосподарських кооперативів (молоко, малина);</li> <li>- низький рівень доходів мешканців громади</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання земельних ресурсів за межами населених пунктів;</li> <li>- покращення інвестиційного клімату;</li> <li>- покращення чинного законодавства;</li> <li>- наявність робочих місць;</li> <li>- зміни в законодавчо-нормативній базі;</li> <li>- наявність фінансової допомоги, грантів для бізнесу;</li> <li>- наявність нових проєктів для ТГ та бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна в країні;</li> <li>- збільшення рівня інфляції;</li> <li>- високий рівень міграції трудових ресурсів;</li> <li>- природні катаклізми;</li> <li>- зростання ціни на енергоносії;</li> <li>- зростання ціни на продукти харчування</li> </ul>

Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз Залозецької ТГ

SWOT-аналіз є важливим за будь-яких умов тому, не зважаючи на кризову ситуацію в країні та регіонах, все ж варто здійснювати оцінку власних переваг та проводити аналіз ймовірності існуючих загроз для того, щоб забезпечити можливість для формування плану реалізації певних заходів, основною метою яких буде забезпечення можливості розвитку та відбудови як

всієї країни та її бізнесу, так і Залозецької ТГ, зокрема. Тому дані інформаційні ресурси щодо наявного загального стану цієї ТГ є вкрай важливими для забезпеченості та підтримки її ефективного функціонування на майбутнє.

## **2.2 Оцінка антикризового управління в Залозецькій ТГ із врахуванням умов воєнного стану в країні**

Серед найважливіших етапів антикризового управління, яке здійснювало керівництво Залозецької територіальної громади в даний час – це розробка певних заходів щодо власної обороноздатності, перш за все, це всі необхідні дії, що полягали в забезпеченні формування власної територіальної оборони.

Одним із таких заходів для підтримки та забезпечення ефективного функціонування досліджуваної ТГ протягом 2022 року було виділення із бюджетних коштів громади видатків на суму 164634,64 грн. (Додаток Д) [4], основним призначенням яких було матеріально-технічне забезпечення заходів територіальної оборони та проведення, тобто забезпечення виконання та реалізації певних заходів та робіт із територіальної оборони даної ТГ – рис. 2.7.

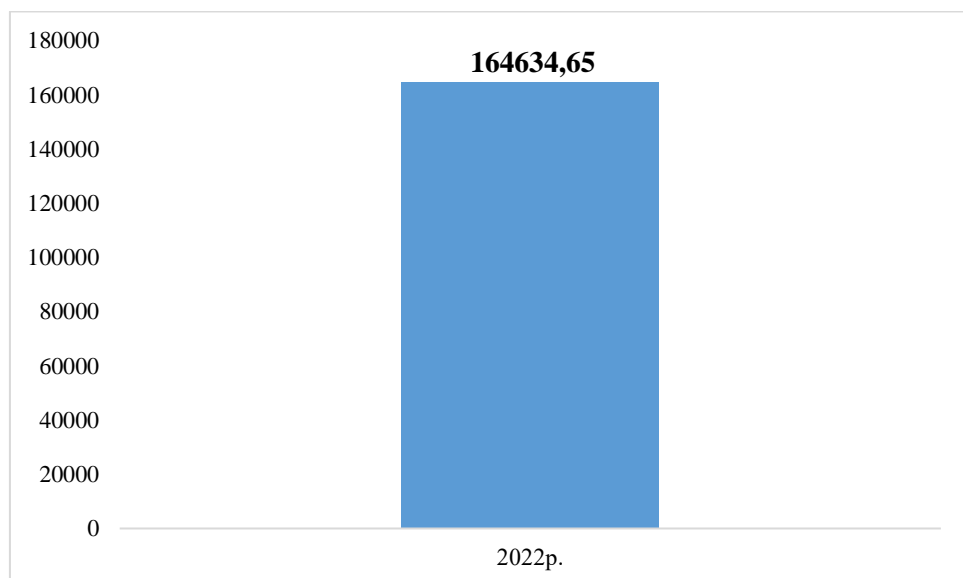


Рисунок 2.7 – Сума видатків, що призначалася для забезпечення виконання та реалізації певних заходів та робіт із територіальної оборони для Залозецької ТГ на 2022 рік, грн.

Дана сума була сформована безпосередньо вже в лютому 2022 року, адже, в країні почалася війна, й потрібно було забезпечити першочергову оборону власних територій та інфраструктурних об'єктів тощо.

Наступним із досить важливих та надзвичайно необхідних заходів щодо антикризового управління в даній ТГ в умовах сьогодення – наявності війни, виступає організація так званих «пунктів незламності», основним завданням яких виступає забезпеченість жителів всіма необхідними ресурсами:

- 1) електроенергією (потреба зарядити гаджети та ін. необхідні пристрої зв'язку, доступ до Інтернету, змога попрацювати);
- 2) теплом (потреба зігрітися);
- 3) їжею (потреба в теплій їжі та напоях);
- 4) соціально-психологічною комунікацією (потреба спілкування, зворотній зв'язок з людьми);
- 5) інше.

Адреси, за якими розташовані «пункти незламності» в даній ТГ [1] відображено на рис. 2.8.

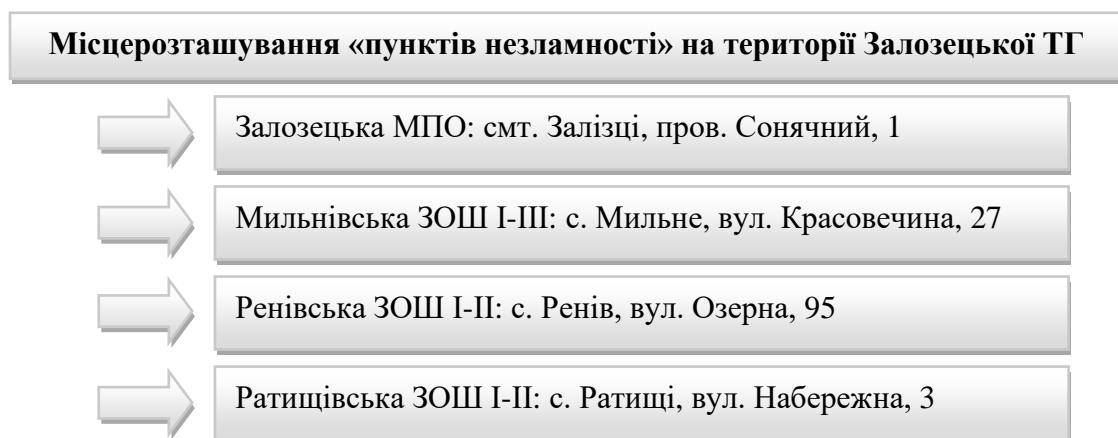


Рисунок 2.8 – Перелік місцерозташування «пунктів незламності»  
на території Залозецької ТГ

Мапа місцерозташування «пунктів незламності» в даній Залозецькій ТГ [1] представлена на рис. 2.9 (з посиланням на офіційний сайт ТГ), завдяки чому,

всі бажаючі та потребуючі жителі цієї громади, а також ВПО та гості ТГ можуть їх відвідати та реалізувати власні потреби в ці важкі часи, кожному із них буде надана відповідна допомога згідно їх потреби.

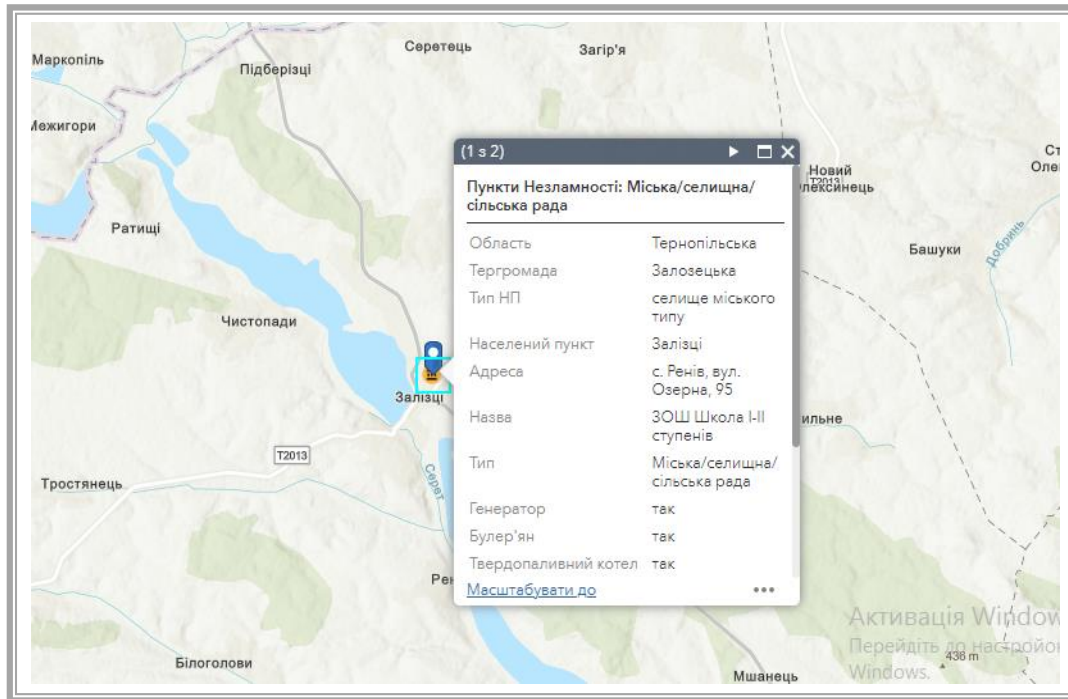


Рисунок 2.9 – Мапа місцезростащування «пунктів незламності» на території Залозецької ТГ

Примітка: е-адреса – офіційний сайт Залозецької ТГ: <https://zaliztsi-rada.gov.ua/punkti-nezlamnosti-17-05-57-26-11-2022/>

Також, на даному сайті відображено всю доступну інформацію про розміщення «пунктів незламності», що розміщені на всій території країни, в разі, якщо жителям (громадянам) необхідно по певних причинах відвідати інші міста тощо.

Доступність такої інформації є досить необхідною умовою в даний час, адже, це значно швидше допоможе людям отримати певний вид допомоги, перебуваючи за межами свого основного місця проживання, особливо в холодні пори року, та й з врахуванням відключення електроенергії в темну пору часу та ін.

Важливим етапом даного дослідження є оцінка щодо проведення аналізу видатків, а саме – наданих кредитів із бюджету на реалізацію щодо забезпечення діяльності ОМС (органів місцевого самоврядування) на основі даних паспорту бюджетної програми (Додаток Е) [4]. Основні дані по таких видатках проаналізовано та наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Видатки для забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) на основі даних паспорту бюджетної програми Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Назва місцевої (регіональної) програми	Затверджено у паспорті бюджетної програми			Касові видатки (надані кредити із бюджету)			Відхилення, (+; -)		
	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
Програма*	11206600	239000	11445600	10973796	159171	11132967	-232804	-79829	-312633
Всього:	11206600	239000	11445600	10973796	159171	11132967	-232804	-79829	-312633

Примітка: \* – Програми соціально-економічного та культурного розвитку Залозецької ТГ за 2022 рік

Сума, що затверджено у паспорті бюджетної програми по загальному фонду на реалізацію програми складала 11206600 грн., сума по спеціальному фонду становила 239000 грн., зальна сума в підсумку дорівнювала 11445600 грн. Сума касових видатків (наданих кредитів із бюджету), що затверджено у паспорті бюджетної програми по загальному фонду на реалізацію програми складала 10973796 грн., сума по спеціальному фонду становила 159171 грн., зальна сума в підсумку дорівнювала 11132967 грн. Відхилення між сумами видатків по загальному фонду для реалізації програми склало -232804 грн., по спеціальному фонду – -79829 грн., загальне відхилення – -312633 грн.



На рис. 2.10 відображено результати видатків щодо забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) на основі даних паспорту бюджетної програми Залозецької ТГ за 2022 рік.

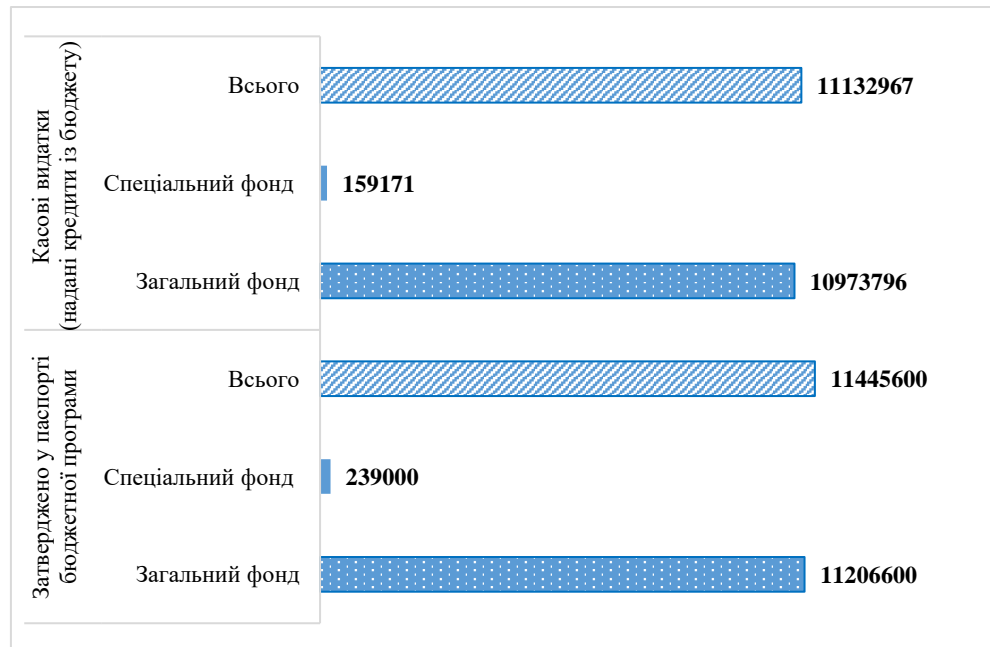


Рисунок 2.10 – Структура видатків для забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) на основі даних паспорту бюджетної програми Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

З наведених та проаналізованих даних видно, що видатки, які затверджено у паспорті бюджетної програми (11445600 грн.) є дещо більшими за суму щодо касових видатків (наданих кредитів із бюджету) – 11132967 грн.

Позитивним є той факт, що економія склала 312633 грн., тобто протягом 2022 року на реалізацію даної програми було фактично витрачено коштів на суму 11132967 грн., замість запланованої суми в розмірі 11445600 грн.

Економія в час війни є важливим фактором забезпеченості ефективності функціонування даної ТГ. Адже, заощаджені таким чином кошти можна, за потреби, використати в інших напрямках її діяльності, розвитку, відбудови тощо. Тому, даний момент варто вважати позитивним з точки зору фінансово-економічного управління щодо розпорядження виділеними коштами та

застосування (направлення) їх в необхідні напрями підтримки функціонування Залозецької ТГ, а також оборони її основних інфраструктурних об'єктів тощо.

Надзвичайно важливим заходом, який здійснювало та реалізувало керівництво досліджуваної Залозецької ТГ протягом 2022 року є те, що відбувалося постійне реагування на різноманітні соціальні потреби, зокрема, дана інформація відображена в звіті про виконання паспорта бюджетної програми місцевого бюджету на 2022 рік (Додаток Є) [4].

Дана інформація про видатки для здійснення реалізації соціального захисту населення шляхом надання одноразової грошової допомоги для Залозецької ТГ за 2022 рік представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Видатки для здійснення реалізації соціального захисту населення шляхом надання одноразової грошової допомоги для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Назва напрямку використання бюджетних коштів	Планова сума видатків	Фактична сума видатків	Відхилення, (+; -)
Надання матеріальних виплат	188840	177300	-11540
Поточні видатки	14305	1336	-12969
Соціальне забезпечення	19200	19200	-
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів	50000	37665	-12335
Всього:	272345	235501	-36844

З наведених та проаналізованих результатів даних щодо реалізації видатків для вище описаних заходів, помітна суттєва їхня економія, а саме – загальна сума відхилення між запланованою сумою видатків (272345 грн.) та фактично отриманою сумою видатків (235501 грн.) згідно зазначених реалізованих заходів складає протягом 2022 року -36844 грн.

Основною причиною такої зміни варто вважати істотне скорочення фактичної отриманої суми (37665 грн.) за таким видом видатків, які відносяться до статті «окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не

віднесені до заходів» у порівнянні із розміром її запланованої суми (50000 грн.) протягом 2022 року, тобто відхилення між якими склало -12335 грн.

На рис. 2.11 представлено порівняння загальної планової суми (272345 грн.) та загальної фактично отриманої суми (235501 грн.) щодо видатків для здійснення реалізації соціального захисту населення шляхом надання одноразової грошової допомоги для жителів Залозецької ТГ за 2022 рік.

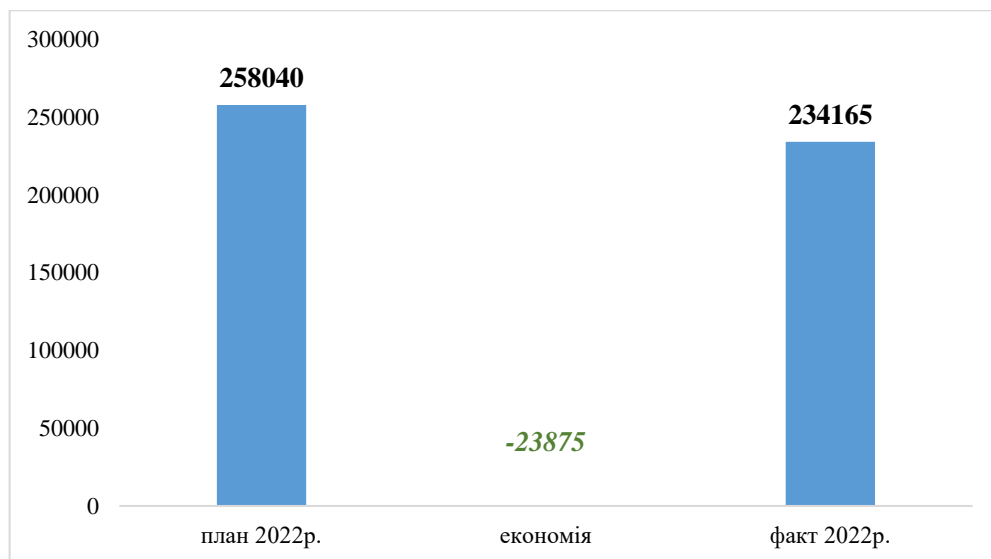


Рисунок 2.11 – Порівняння планової та фактичної загальної суми видатків для здійснення реалізації соціального захисту населення шляхом надання одноразової грошової допомоги жителям Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

На рис. 2.12 відображено структуру результатів видатків для здійснення реалізації соціального захисту населення шляхом надання одноразової грошової допомоги для Залозецької ТГ за 2022 рік.

Отже, як видно із досліджених даних щодо структури результатів видатків протягом 2022 року:

1) фактично отримана сума надання матеріальних виплат склала 177300 грн., тобто на -11540 грн. менше (економія) від її запланованої суми, яка була в розмірі 188840 грн.;

2) сума поточних видатків по факту складає 1336 грн., тобто на -12969 грн. менше (економія) від планової суми – 14305 грн.;

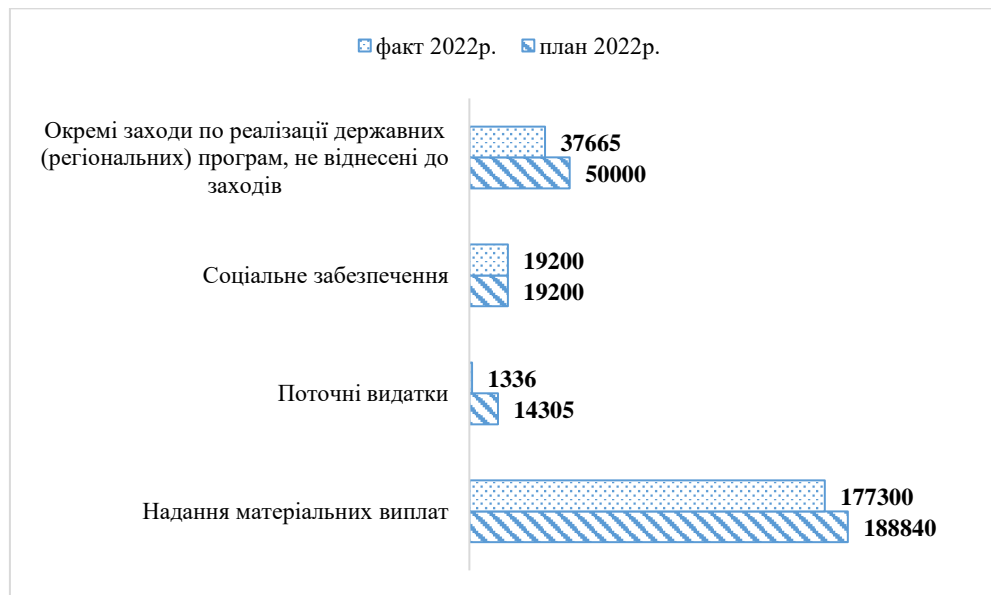


Рисунок 2.12 – Структура результатів видатків для здійснення реалізації соціального захисту населення шляхом надання одноразової грошової допомоги для Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

3) фактична сума соціального забезпечення є в розмірі 19200 грн., така ж сума видатків цього виду була й запланована (19200 грн.);

4) запланована сума щодо окремих заходів по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесених до заходів була в розмірі 50000 грн., а фактично отримана склала 37665 грн., тобто розмір економії – 12335 грн.

Позитивним із даного дослідження варто вважати наявність соціально-організаційного фактору – протягом 2022 року дану соціальну допомогу жителі та всі потребуючі категорії населення Залозецької ТГ отримували, а також і наявність фінансово-економічного фактору – забезпеченість економії, що полягає в направленні зекономлених коштів на обороноздатність даної ТГ в цілому, враховуючи військовий стан в країні тощо.

Крім цього, варто проаналізувати видатки на надану матеріальну допомогу жителям Залозецької ТГ за 2022 рік – табл. 2.6 (Додаток Є) [4].

Таблиця 2.6 – Видатки для надання матеріальної допомоги жителям Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Назва напрямку використання бюджетних коштів	Планова сума видатків	Фактична сума видатків	Відхилення, (+; -)
Матеріальна допомога	258040	234165	-23875
Всього:	258040	234165	-23875

Порівняння запланованих та фактично здійснених видатків для надання матеріальної допомоги жителям Залозецької ТГ за 2022 рік показано на рис. 2.13.

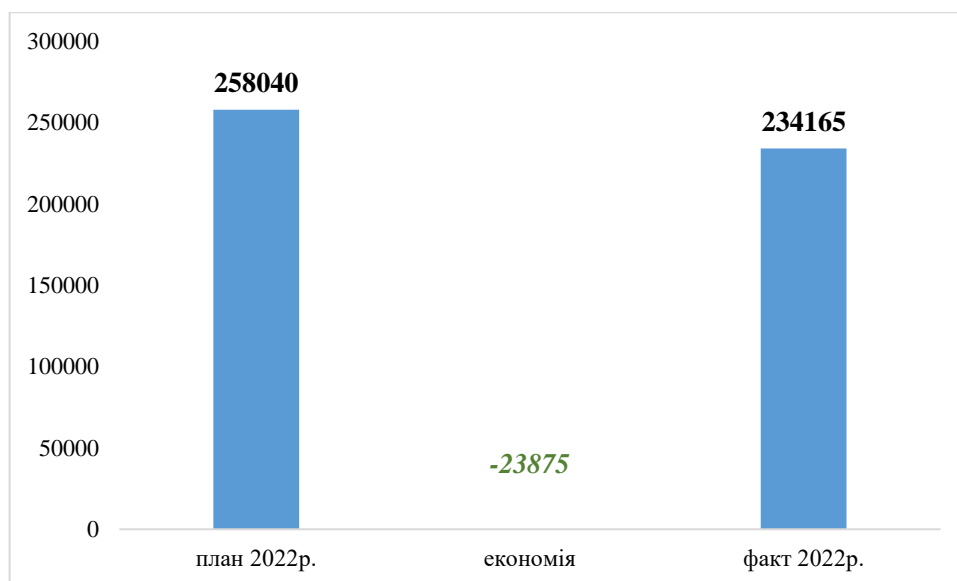


Рисунок 2.13 – Порівняння планової та фактичної суми видатків для надання матеріальної допомоги жителям Залозецької ТГ за 2022 рік, грн.

Фактично надана сума матеріальної допомоги для жителів Залозецької ТГ протягом 2022 року склала 234165 грн., натомість, запланована сума такого виду допомоги була в розмірі 258040 грн., отже, економія тут становить 23875 грн.

Доцільно зазначити, що всі, вище перелічені, описані, досліджені та проаналізовані, антикризові заходи, які здійснювалися керівництвом Залозецької ТГ протягом 2022 року із врахування наявності військового стану в країні, варто вважати ефективними та дієвими.

Адже, в цих реалізованих заходах основну увагу було приділено найважливішим моментам, що є надзвичайно важливими саме в час війни в країні: забезпечення різного роду необхідної підтримки для жителів громади, ВПО та інших категорій населення; забезпеченість та підтримка злагодженої роботи всіх інфраструктурних об'єктів, що є наявними в цій громаді та які мають важливе й першочергове значення для підтримання життєзабезпечення всієї ТГ; забезпечення організаційно налагодженої ефективної та дієвої логістики для всіх прилеглих територіальних громад, районів, регіонів країни тощо.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛОЗЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ У ДЕРЖАВІ

#### **3.1 Концептуальна антикризова модель підтримки та розвитку Залозецької територіальної громади в умовах воєнного стану**

Війна, яка відбувається в нашій країні кардинально змінила все, що торкається як звичайного життя громадян, так і ведення бізнесу, зокрема. Поряд з кардинальними змінами, війна внесла й багато різноманітних коректив, які вимагають від населення усіх громад зосередження на забезпеченні активної підтримки державних соціальних програм та проектів з метою подальшого розвитку власної території та країни в цілому. Адже, справді, якщо взяти східну частину країни, то там відбуваються більш сильні руйнування, аніж в західній частині країни. Тому, головним завданням бізнесу, тобто усіх підприємств та організацій країни є, передусім, – це вміння забезпечити глобальну підтримку країни в дані важкі часи та зуміти надати всю необхідну допомогу, яка включає в себе:

- забезпеченість безперебійності діяльності;
- надання матеріально-фінансових ресурсів;
- налагодження високоякісного процесу логістики;
- збереження та, за необхідності, надання робочих місць;
- збереження та забезпеченість розвитку діяльності бізнесу;
- забезпеченість та підтримку щодо сплати податків як основного джерела наповнення бюджету держави;
- надання кваліфікованої медично-психологічної допомоги військовим.

Враховуючи усю складність сьогодення, актуальним виступає запровадження та чітка реалізація певного набору цілей, що стосуватимуться саме здійснення антикризового управління, яке й буде основним напрямком,

спрямованим на ліквідацію та мінімізацію вкрай негативних наслідків, що виникли й виникають в час війни в країні. Адже, саме антикризове управління, яке здійснюють територіальні громади, виступає власне тією концептуальною моделлю, що має на темі усунення кризових явищ, й Залозецька ТГ цьому не є винятком. Саме правильно сформована концептуальна антикризова модель сприятиме мінімізації впливу негативних чинників на діяльність та життєзабезпеченість всієї ТГ в цілому, та її жителів, зокрема.

Серед головних завдань такої антикризової моделі варто виділити наступні:

1) розробка певного методико-практичного підходу формування управлінсько-координаційної концепції щодо ефективності здійснення, проведення та реалізації антикризового управління;

2) здійснення чіткої аналітично-практичної оцінки щодо загального стану та діяльності даної ТГ в умовах війни, на основі порівняння даних, за різні періоди часу;

3) формування ряду управлінських рішень щодо реалізації антикризового управління в житті ТГ із врахуванням таких напрямів як: фінансовий, економічний, інвестиційний, соціальний, організаційний, виробничий, логістичний, комунікаційний тощо;

4) формування загальної антикризової стратегії розвитку та підтримки життєзабезпеченості Залозецької ТГ в умовах війни на довгострокову перспективу із врахуванням постійної реалізації поетапних короткострокових завдань, які, в підсумку, й забезпечать чітку, правильну та ефективну реалізацію цієї стратегії;

5) забезпеченість чіткого та дієвого зворотного зв'язку між усіма учасниками процесу вибору даної моделі, формування та її реалізації для ТГ;

6) забезпеченість здійснення моніторингових процесів за всіма етапами формування, розробки та впровадження в дію даної моделі для ТГ із врахуванням швидкозмінної зовнішньої та внутрішньої ситуації в умовах війни;



7) забезпеченість проведення координуючих дій, що мають на меті підтримку щодо виконання та реалізації всіх необхідних етапів без суттєвих відхилень для даної моделі для ТГ в умовах кризи, що викликана війною в країні, та має постійно змінний характер впливу на протікання її основних завдань.

На рис. 3.1 відображено запропоновану загальну систему управління щодо побудови антикризової моделі для Залозецької ТГ, яка включає загальні моменти її формування та виконання.



Рисунок 3.1 – Запропонована загальна система антикризового управління Залозецькою ТГ в умовах війни

Представлена система відображає перелік основних наявних та можливих для Залозецької ТГ викликів і ризиків, а також небезпек, які потрібно брати до уваги й постійно моніторити, а також координувати можливість їх настання, та

визначати можливий очікуваний вплив тощо. Для того, щоб забезпечити дану ТГ варто, сформувавши та реалізувати ефективні короткострокові рекомендації, які в своїй сукупності, відобразатимуть довгострокову перспективу по виходу із даної ситуації. Також, варто розуміти, що в даному випадку всі наявні кризові явища будуть виступати не лише як форма небезпеки для ТГ, але й як певні катализатори дій по відношенню до її трансформації в правильно сформованому напрямі щодо забезпеченості розвитку із врахування наявних сильних сторін та із врахуванням нових умов функціонування в даний час змін.

Важливим моментом в даному дослідженні виступає виокремлення та представлення основних завдань щодо забезпеченості ефективності реалізації антикризового управління в Залозецькій ТГ – рис. 3.2.

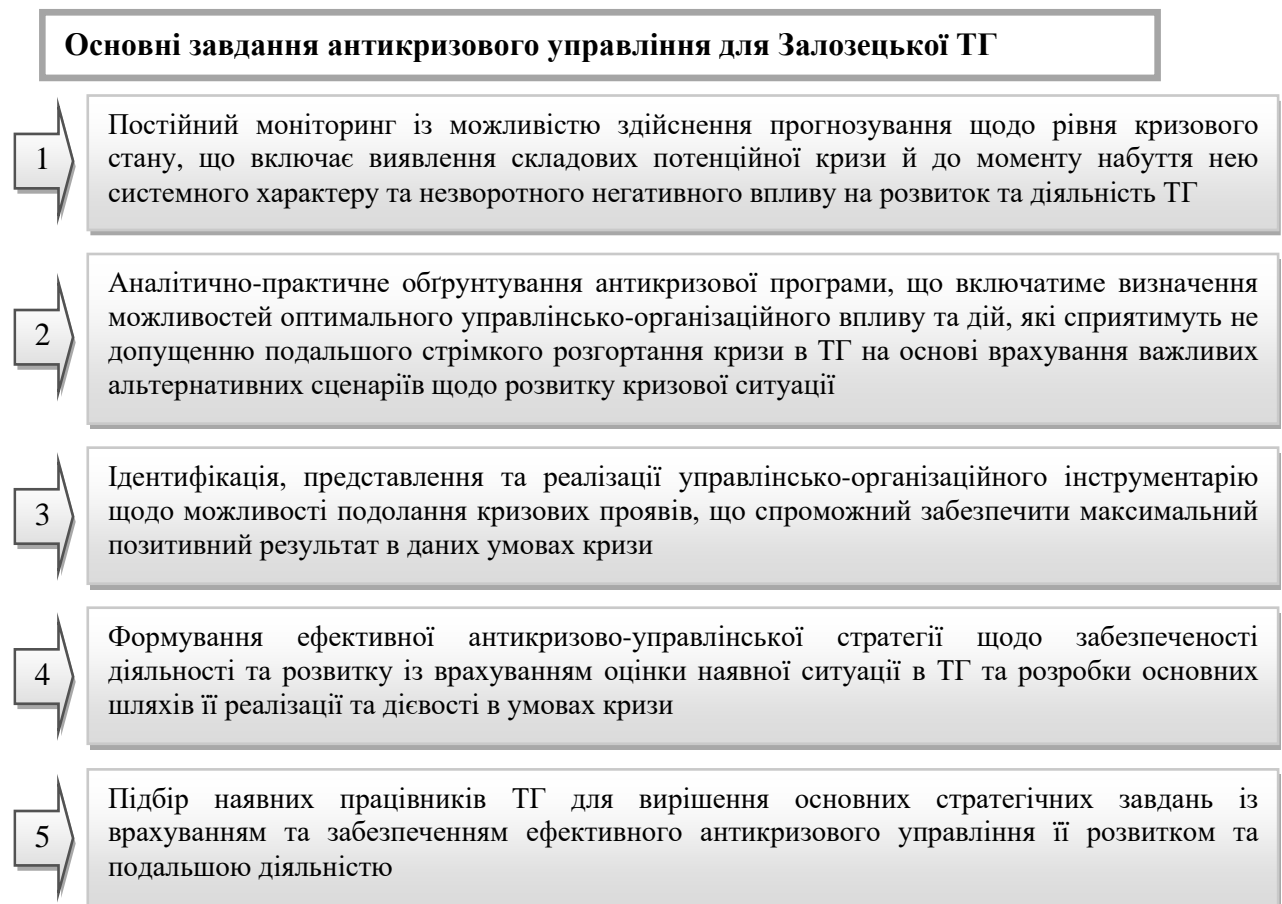


Рисунок 3.2 – Основні завдання щодо забезпеченості реалізації антикризового управління Залозецькою ТГ в умовах війни

Потрібно наголосити про те, що головна мета здійснення такого комплексу завдань (дій) щодо проведення антикризового управління для даної ТГ полягає саме у виявленні та мінімізації (ліквідації) впливу кризових чинників та створення, на цій основі, ефективних трансформаційно-адаптивних заходів щодо забезпеченості підтримки та життєдіяльності громади в цілому.

Реалізація чіткої та логічної послідовності щодо управлінсько-організаційного застосування й впровадження в дію вище зазначених і описаних основних антикризових завдань відображає їх правильно визначену взаємодію, та взаємопов'язаність, а також сприятиме отриманню позитивних результатів, як на теперішній час, так, і в майбутньому. Все це може відбутися лише за умови чіткої координації дій та постійного вдосконалення (швидкого реагування щодо здійснення правильного адаптування та підлаштування під наявні швидко змінні зовнішні умови) тощо. Також, тут варто пам'ятати про послідовність здійснення та реалізації цих завдань як правильно організованих кроків із врахування майбутніх трансформаційних різного роду змін. Правильність виконання зазначених заходів антикризового управління залежить й від стану та швидкості зміни умов зовнішнього середовища, яке значно впливає на всі процеси, що є в даній ТГ. Саме тому ведення постійного моніторингу повинно супроводжуватися також постійними коригуючими діями, адже, без цього не відбудеться ефективна реалізація запропонованих заходів в даній громаді.

Для того, щоб хоч якось зуміти мінімізувати негативний вплив кризових явищ в досліджуваній громаді (хоча в даних умовах – це надзвичайно важко), потрібно прикласти максимум зусиль, а це все, у свою чергу, потребуватиме значних затрат: емоційних, фізичних, розумово-інтелектуальних, організаційних та управлінсько-координаційних. Варто також зазначити, що зволікання щодо вирішення існуючих проблем не тільки ще більше погіршать і так важку ситуацію, але й посприяють отриманню вкрай негативних результатів як на сьогодні, так і на перспективу. Тому, даний комплекс антикризових заходів потрібно приймати не зволікаючи – дуже швидко,

здійснюючи постійно моніторинг та коректування дій із врахуванням впливу зовнішнього середовища на стан та «працездатність» внутрішнього середовища. Тобто, даний комплекс антикризових заходів повинен перебувати у постійній взаємодії, тільки за такої умови відбудеться ефективна їх реалізація.

Доцільно зауважити, що усі важливі моменти в системі антикризового управління не можливо прорахувати та спрогнозувати наперед, проте є можливість ведення постійних моніторингово-координаційних дій щодо виконання та реалізації антикризових заходів. Адже, відомо, що кризові явища є присутніми в усіх управлінських системах, відрізняється лише їх наявний масштаб дій та вплив на ту чи іншу систему.

При підготовці щодо формування ефективної концептуальної антикризової моделі для даної ТГ, варто виокремити ряд конкретних до реалізації взаємопов'язаних етапів, які відображено на рис. 3.3.

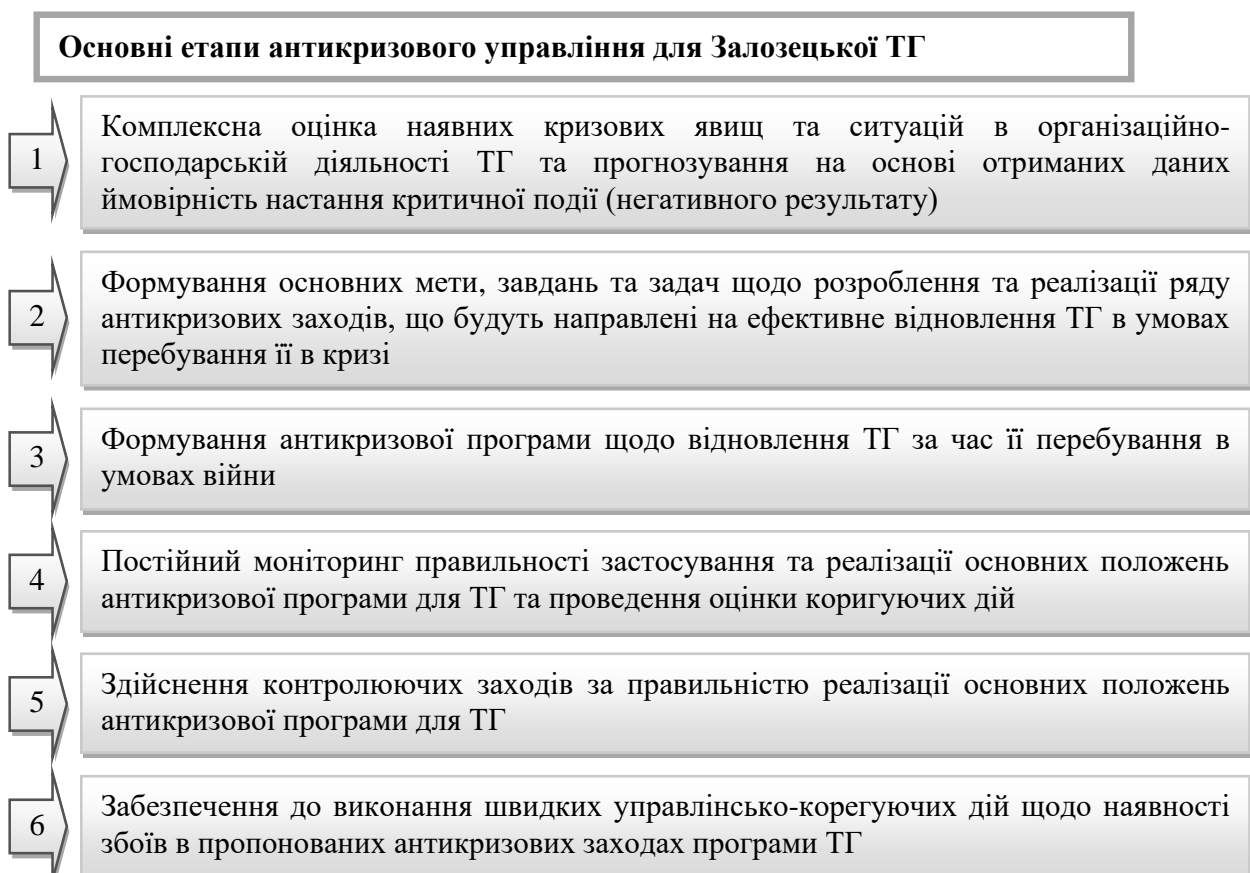


Рисунок 3.3 – Пропоновані основні етапи антикризового управління Залозецькою ТГ в умовах війни

Представлені етапи антикризового управління для ТГ в першу чергу повинні забезпечити спрямованість на мінімізацію або взагалі, за можливості, й ліквідацію наявних наслідків кризової ситуації, що виникла в умовах війни.

Безумовно, досить важливим складовим елементом щодо здійснення реалізації як заходів, так і етапів антикризового управління для даної громади є формування та застосування певного контролюючого механізму, основною місією якого буде аналіз й оцінка процесу виникнення, а також протікання кризової ситуації напротязі всього її часового періоду існування. Зрозуміло, що концепція антикризового управління в загальній системі відновлення та забезпечення розвитку даної ТГ виступає однією із головних складових щодо реалізації її ефективної антикризової моделі як на теперішній час, так і на перспективу. Адже, із врахуванням наявних умов сьогодення, реалії життя та діяльності потребують впровадження ряду важливих як тактичних, так і стратегічних кроків у взаємопов'язаному комплексі. Із врахуванням цього, варто запропонувати певний механізм антикризового управління для досліджуваної ТГ – рис. 3.4.

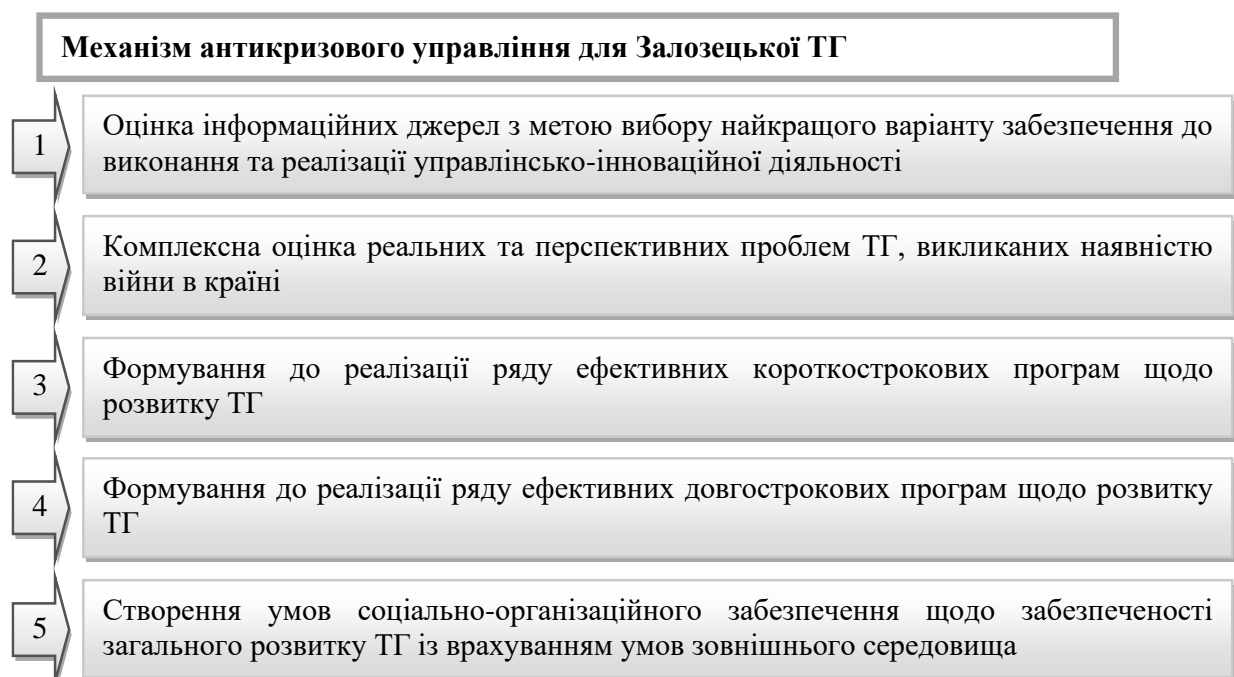


Рисунок 3.4 – Запропонований механізм антикризового управління для Залозецької ТГ в умовах війни

На основі підведення висновків щодо вищесказаного, на рис. 3.5 представлено запропоновану концептуальну антикризову модель підтримки та розвитку даної ТГ.

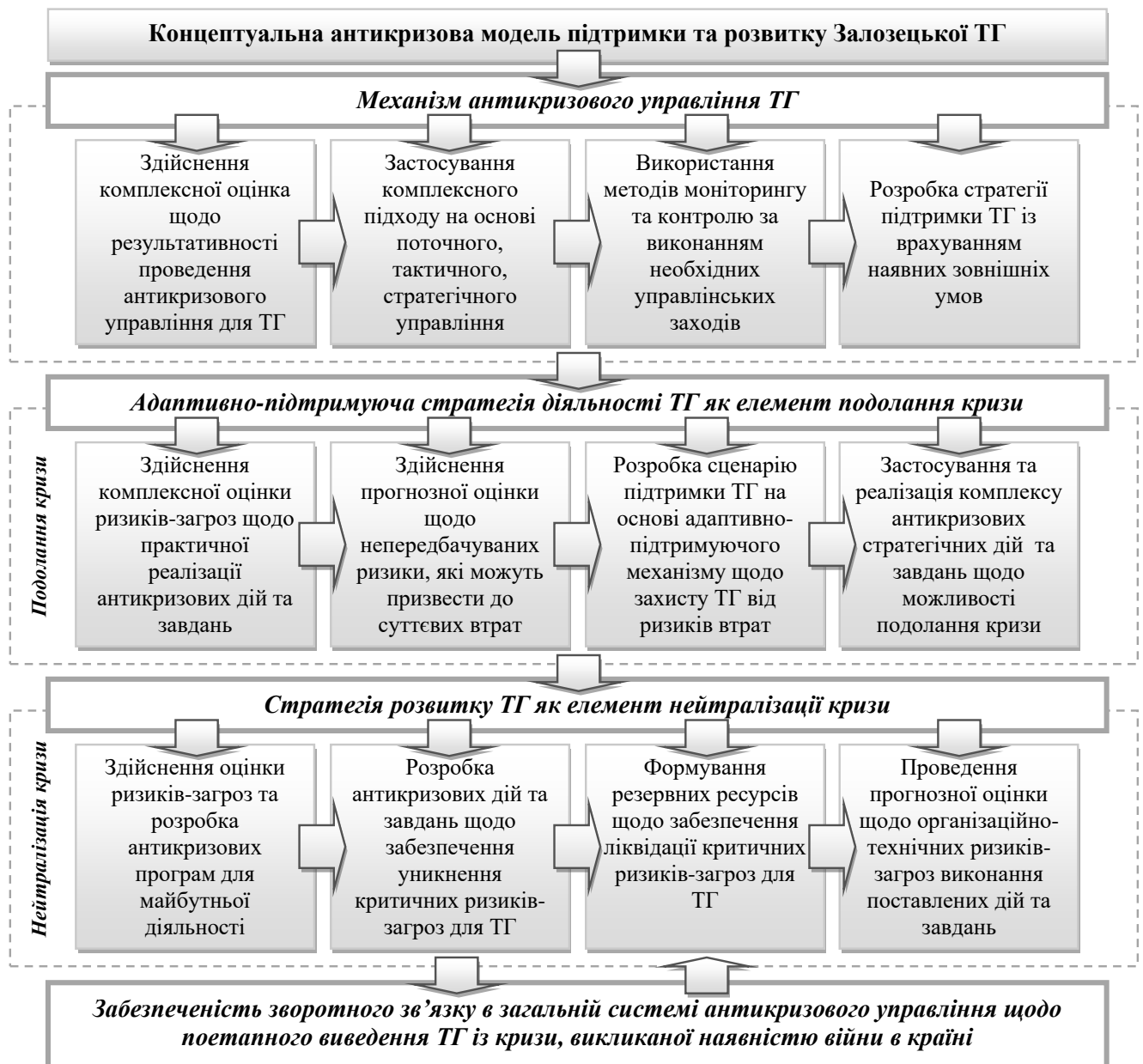


Рисунок 3.5 – Запропонована концептуальна антикризова модель підтримки та розвитку Залозецької ТГ в умовах війни в країні

Представлена концептуальна антикризова модель щодо підтримки та розвитку Залозецької ТГ складається із двох головних та взаємодоповнюючих антикризових стратегій: адаптивно-підтримуючої стратегії діяльності та

стратегії розвитку. В свою чергу, ці стратегії забезпечують виконання та реалізацію двох найважливіших блоків завдань для виведення даної ТГ із наявної кризи, що викликана наявністю війни в країні: подоланням кризи та нейтралізацією кризи. Проте, стає зрозумілим, що даний процес реалізації запропонованої моделі є вкрай складним та потребує прикладення значних зусиль та вмінь, але, з іншого боку, є дуже необхідним, щоб зуміти повернути досліджувану громаду до звичайного життя та діяльності, й забезпечити її розвиток на перспективу.

### **3.2 Організаційно-фінансове обґрунтування реалізації соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану**

Розробка та реалізація основних цілей та завдань програми щодо соціально-економічного відновлення ТГ виступає важливим елементом в забезпеченості її розвитку, адже, яка б ситуація не була та що б не відбувалося, завжди потрібен до виконання певний план-прогноз дій. Тому, із врахуванням цього, на даній ТГ потрібно реалізувати комплекс заходів щодо відновлення її життєздатності та подальшої ефективної діяльності.

Отже, найперше, що потрібно для підтримки та забезпеченості щодо ефективності розвитку цієї ТГ, так це визначення та формування основних стратегічно-тактичних цілей, які й будуть виступати головною передумовою й основним орієнтиром для реалізації всієї програми в комплексі та досягнення ефективного та дієвого позитивного результату в майбутньому із врахуванням теперішньої ситуації. Саме правильно та чітко сформовані цілі забезпечать даній ТГ такий необхідний розвиток на майбутнє в поєднанні із реалізацією тактичних дій тощо.

Такого роду взаємопоєднання реалізації цілей сприятиме ефективному виконанню важливих першочергових потреб для підтримки діяльності досліджуваної громади, адже саме така налагоджена спрямованість буде забезпечувати ряд найважливіших потреб та завдань, що будуть виконуватися в

даній ТГ як на короткотерміновий, так і на довготерміновий терміни, із врахуванням дії певних чинників впливу: наявної теперішньої ситуації в час існування кризи як такої; в умовах післякризового періоду для відновлення.

Запропонованими загальними та, водночас, найголовнішими стратегічними (довгостроковими) цілями є наступні – рис. 3.6, які мають на меті забезпечення швидкого та стійкого відновлення життєзабезпеченості даної громади.



Рисунок 3.6 – Пропоновані загальні стратегічні цілі для відновлення життєзабезпеченості Залозецької ТГ в умовах війни

Всі ці, вище зазначені стратегічні цілі щодо забезпеченості відновлення та розвитку даної громади, при їх успішній реалізації, зможуть в комплексі, узагальнити виконання необхідних першочергових потреб, на основі трансформування їх в чітко окреслені орієнтири щодо довготермінової та короткотермінової перспектив. Адже, зрозуміло, щоб забезпечити ефективне виконання та реалізацію на довготермінову перспективу, повинні бути на початку реалізовані ряд взаємопов'язаних й взаємодоповнюваних короткотермінових цілей.

Реалізація щодо досягнення позитивних показників вказаних стратегічно-тактичних цілей посприє створенню умов підтримки та забезпеченості соціально-економічного розвитку даної громади в цілому, а також і її основних складових.



Проте, варто пам'ятати, що дана наявна нестабільність соціально-економічної системи виступає актуальною та значущою проблемою для всієї країни. Але із врахуванням проблем сьогодення, для ТГ, особливо, це для сільських територій, такі питання та завдання стоять особливо гостро та є на порядку денному до вирішення, проте, саме через відсутність певного якісного механізму реалізації, в більшості, через існування різного роду ризиків (загроз), це все значно розтягується в часі щодо їхнього швидкого виконання.

Крім цього, тут потрібно залучати фахівців, які б зуміли вдало організувати даний процес, що посприяв би, в кінцевому підсумку, ефективній реалізації всього механізму. Також, тут потрібно враховувати багато різноманітних моментів, а саме:

- особливості та умови працевлаштування мешканців сільських територій;
- рівень доходів мешканців сільських територій;
- рівень доступності до фінансово-кредитних ресурсів;
- рівень залучення фінансово-інвестиційних ресурсів;
- наявний та можливий рівні інноваційного розвитку тощо.

Щоб зуміти забезпечити достатній рівень стійкості соціально-економічного зростання для даної ТГ, необхідно правильно сформулювати та реалізувати основний набір щодо виконання певних умов – рис. 3.7.

**Основні умови щодо забезпеченості достатнього рівня стійкості соціально-економічного зростання Залозецької ТГ**

- 1 Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва в усіх сферах економіки із врахуванням особливостей ТГ
- 2 Забезпечення потужної енергетичної безпеки підприємств, установ, організацій та домогосподарств ТГ
- 3 Створення умов для розвитку рекреаційно-туристичної галузі в ТГ, зокрема, зеленого та екотуризму
- 4 Формування та реалізація заходи щодо підвищення рівня зайнятості населення ТГ із врахуванням вікової характеристики

Рисунок 3.7 – Запропонований перелік основних умов щодо забезпеченості достатнього рівня стійкості соціально-економічного зростання Залозецької ТГ в умовах війни

Для того, щоб зуміти забезпечити задовільний рівень життя для всіх мешканців даної ТГ, із врахування наявності теперішніх умов, необхідно правильно реалізувати такі пункти – рис. 3.8.

**Основні пункти щодо забезпеченості задовільного рівня життя мешканців Залозецької ТГ із врахуванням воєнного стану**

- 1 Підвищення та забезпечення екологічно-соціальної безпеки та створення умов для збереження навколишнього середовища ТГ
- 2 Сприяння забезпеченню та підтримці щодо популяризації здорового способу життя мешканців ТГ за будь-яких кризових умов
- 3 Забезпечення розвитку культурно-духовного середовища для підтримки гармонійного розвитку мешканців ТГ за будь-яких кризових умов
- 4 Заохочення населення ТГ щодо підвищення соціально-фізичної та духовно-просвітницької активності й свідомості, особливо в умовах кризи

Рисунок 3.8 – Основні пункти щодо забезпеченості задовільного рівня життя мешканців Залозецької ТГ в умовах війни

Представлені запропоновані пункти для реалізації соціально-економічної програми для досліджуваної ТГ виступають вкрай важливими, особливо, в умовах наявності воєнного стану в державі. Адже, в загальному, розвиток територіальних громад є саме тими важливими кроками, які забезпечать підтримку цілої країни. Саме ТГ зуміють забезпечити розвиток щодо відновлення країни в післявоєнний період: розвиток сільського господарства, підтримка логістики (яка на повну забезпечується і на даний момент), розвиток надання різноманітних ресурсів для підтримки життєзабезпеченості країни, надання послуг відпочинково-оздоровчого та духовно-просвітницького характеру тощо. Потрібно зауважити, що в післявоєнний період на першому місці буде необхідність проведення різного роду реабілітаційних заходів як учасників воєнних дій, так і звичайних громадян, тому розвиток та підтримка ТГ є важливою умовою на шляху забезпеченості підтримки громадян держави в цілому, й жителів громад зокрема.

На рис. 3.9-3.11 представлено суть соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану, яка включає три основні взаємодоповнюючі блоки із основними стратегічними цілями, операційними цілями та конкретними напрямками завдань до виконання.

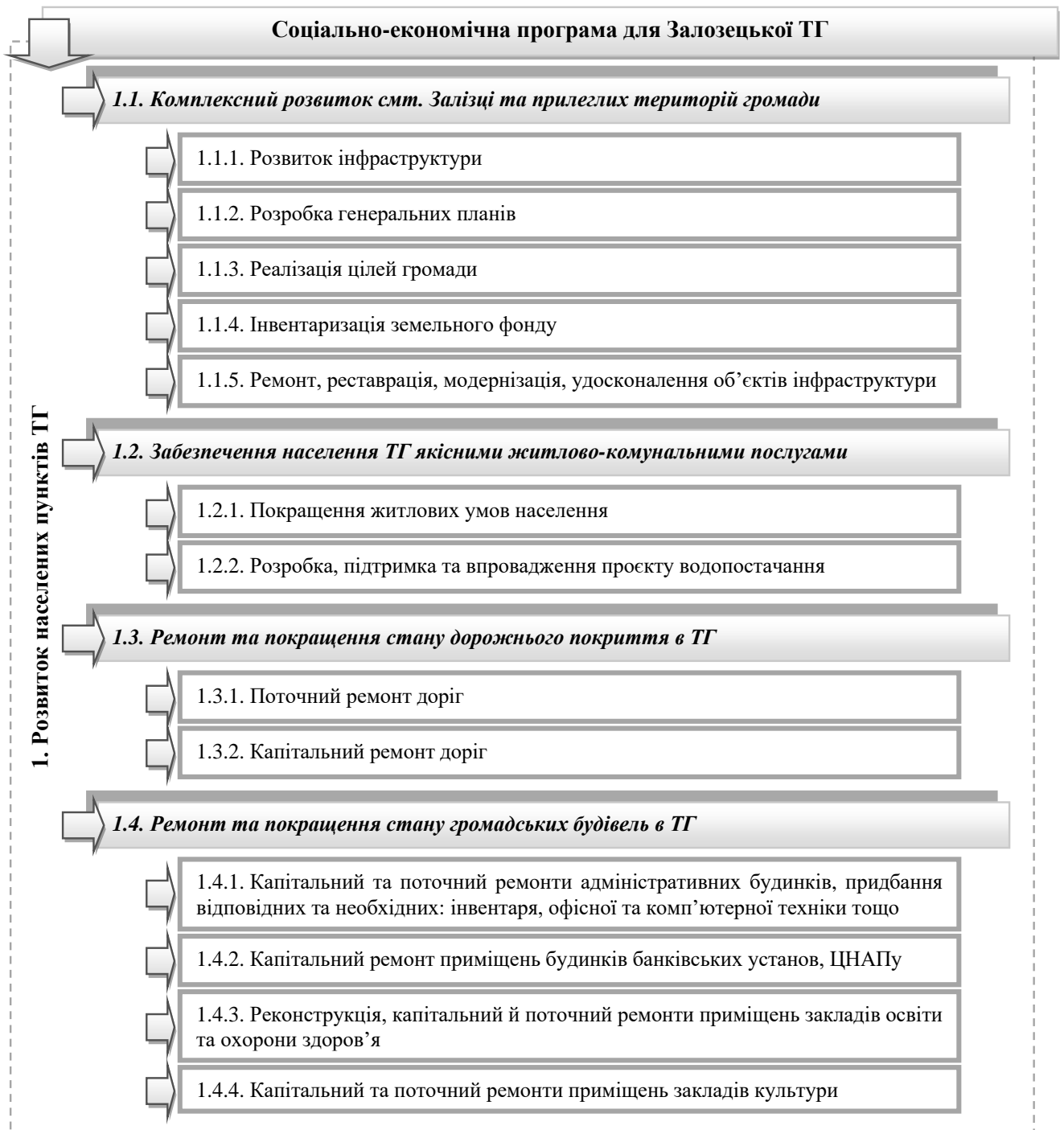


Рисунок 3.9 – Перший блок соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу щодо відновлення Залозецької ТГ під час воєнного стану

Даний блок відображає структуру та порядок формування й плану реалізації стратегічної цілі 1 «Розвиток населених пунктів ТГ»: в поєднанні із її основними операційними цілями та необхідними для вирішення, конкретно виділеними завданнями.

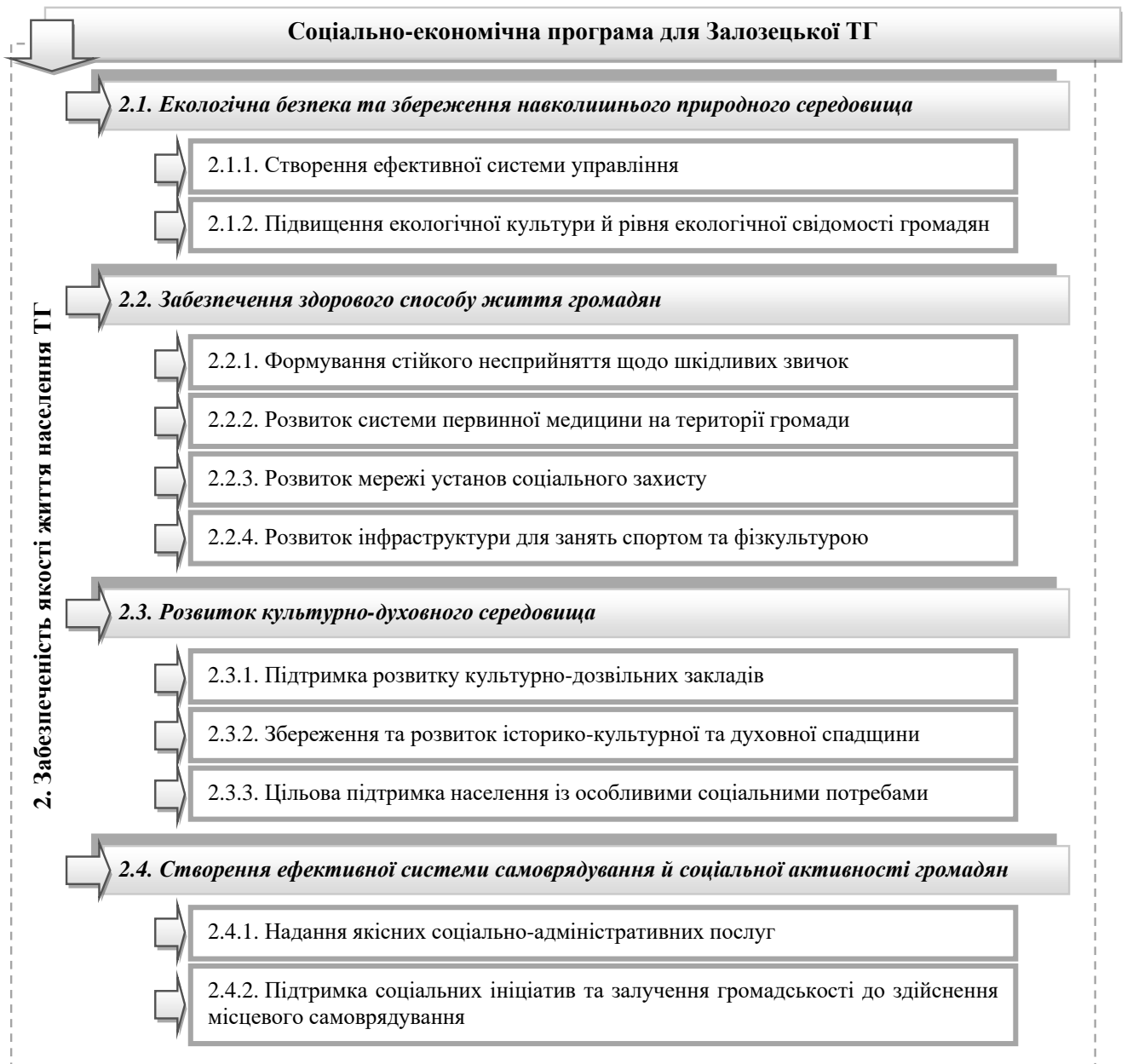


Рисунок 3.10 – Другий блок соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу щодо відновлення Залозецької ТГ під час воєнного стану

Другий блок програми відображає структуру та порядок формування й плану реалізації стратегічної цілі 2 «Забезпеченість якості життя населення ТГ»: в поєднанні із її основними операційними цілями та необхідними для вирішення, конкретно виділеними завданнями.

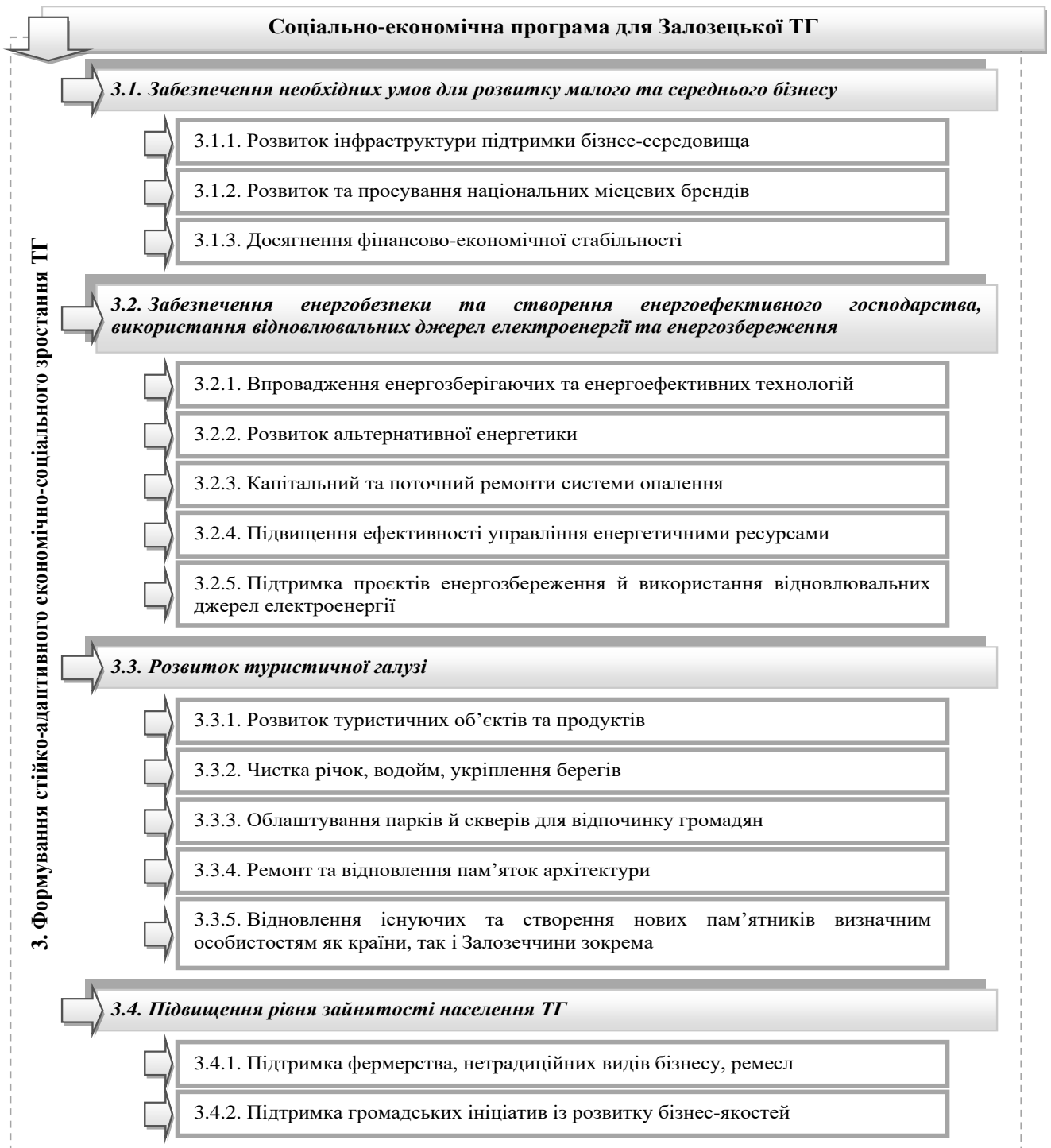


Рисунок 3.11 – Третій блок соціально-економічної програми ТГ як антикризового заходу щодо відновлення Залозецької ТГ під час воєнного стану

Третій (останній) блок програми відображає структуру та порядок формування й плану реалізації стратегічної цілі 3 «Формування стійко-адаптивного економічно-соціального зростання ТГ»: в поєднанні із її основними операційними цілями та необхідними для вирішення, конкретно

виділеними завданнями. Всі, представлені вище, та детально описані блоки програми ТГ перебувають у тісному взаємозв'язку між собою щодо забезпеченості їхнього формування, виконання та реалізації. Відповідно, для того, щоб забезпечити досягнення ефективності реалізації виділених стратегічних цілей, необхідно правильно, чітко та вчасно реалізувати всі намічені операційні цілі та виконати всі, поставлені до них, завдання в короткотерміновий період. Саме такий спосіб виконання цілей програми якраз і забезпечить її ефективну реалізацію із потужною користю як для жителів всієї ТГ, так і для країни в цілому.

Крім цього, зрозуміло, що для забезпеченості ефективності реалізації визначених цілей цієї програми необхідне певне фінансове забезпечення. Тому, із врахуванням необхідності фінансування щодо реалізації всіх блоків даної програми для ТГ, в табл. 3.1 показаний укрупнений кошторис на їх безпосереднє виконання.

Таблиця 3.1 – Кошторис забезпеченості фінансування реалізації блоків соціально-економічної програми Залозецької ТГ на 2023-2024 роки, тис. грн.

№ з/п	Назва блоку програми	2023 р.	2024 р.
1	Розвиток населених пунктів ТГ	7970,974	5788,311
2	Забезпеченість якості життя населення ТГ	4333,569	3991,593
3	Формування стійко-адаптивного економічно-соціального зростання ТГ	9373,212	8794,494
4	Разом	21677,755	18574,398
5	Підсумок	40252,153	

Представлений кошторис фінансування щодо реалізації програми складено із врахуванням наявних фінансово-економічних ресурсів ТГ, на основі коштів держаного й місцевого бюджетів, а також коштів, отриманих від благодійних внесків, грантів та соціально-державної допомоги від держави, що надається в період існування воєнного стану в країні, та які складатимуть вагомую частку в даній структурі витрат. Отже, згідно даних щодо необхідного розміру

фінансування реалізації соціально-економічної програми для Залозезецької ТГ на 2023-2024 роки потрібно: на 2023 р. – 21677,755 тис. грн.; на 2024 р. – 18574,398 тис. грн. (рис. 3.12), тобто, в загальному підсумку для реалізації програми потрібно – 40252,153 тис. грн.

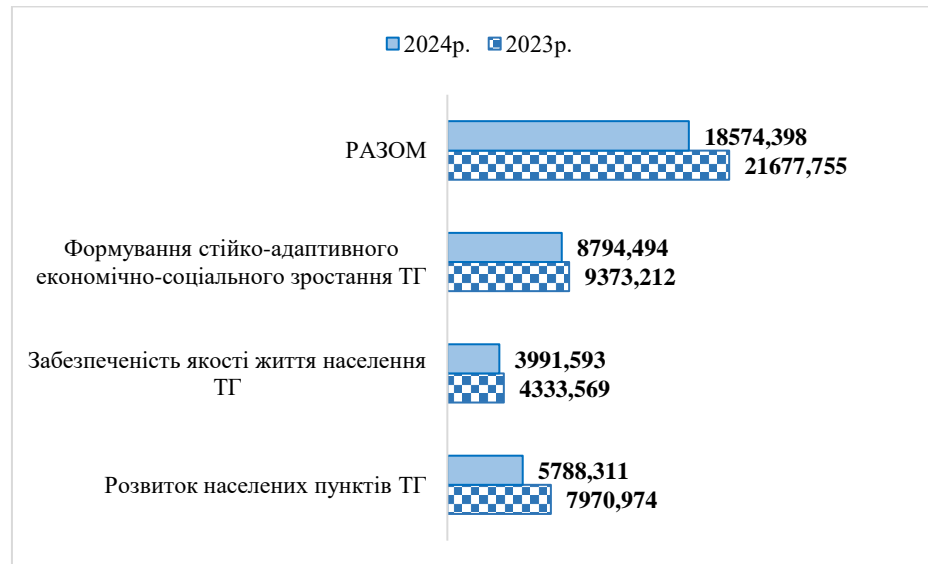


Рисунок 3.12 – Розмір фінансування щодо реалізації блоків соціально-економічної програми Залозецької ТГ на 2023-2024 роки, тис. грн.

На основі підведених підсумків, варто навести економічну ефективність від запропонованих заходів цієї програми. Отже, розмір доходу, визначеного для Залозецької ТГ на 2023 р. складає 56025,300 тис. грн., а розмір необхідного фінансування програми на 2023-2024 роки дорівнює 40252,153 тис. грн., в цьому випадку ефективність становитиме +15773,147 тис. грн.

$$E = 56025,300 \text{ тис. грн.} - 40252,153 \text{ тис. грн.} = 15773,147 \text{ тис. грн.}$$

Проте, оскільки, дана соціально-економічна програма реалізовується в час наявності воєнного стану в державі, то в такому випадку потрібно пам'ятати про існуючі зовнішні загрози (ризики), які можуть значно змінювати необхідний розмір витрат. Але все ж таки, основні стратегічні та оперативні цілі цієї програми для ТГ будуть досягнуті в заплановані терміни.



## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Таксономія небезпек в Залозецькій ТГ

Для ведення правильного обліку існуючих небезпек введено поняття «таксономія небезпек». Основна мета даного процесу – визначення небезпек та впровадження заходів щодо недопущення їх прояву, а також зниження величини негативних наслідків. Виходячи з цього, таксономією небезпек можна вважати класифікацію та систематизацію явищ, процесів, об'єктів, які здатні завдати шкоди життєдіяльності людині. Таксономію небезпек, з урахуванням класифікаційних ознак, можна подати у вигляді рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – Таксономія небезпек

В досліджуваній громаді робота по таксономії небезпек активно проводилась і проводиться зараз. Аналізуючи небезпеки, варто виділити дві групи основних небезпек, з якими зіштовхується дана публічна організація – реальними та прихованими, так званими потенційними небезпеками. З метою недопущення перетворення потенційної небезпеки в реальну небезпечну ситуацію, в даній ТГ приймають ряд управлінських рішень, які враховують складність ситуації, яка складається на даний період часу, використовуючи комплексний підхід. При цьому враховується важлива умова при якій одна і та сама небезпека може реалізуватись в небажану ситуацію під дією різних причин і може мати різні наслідки.

Розглянемо приклад послідовності реалізації небезпеки в громаді: джерело небезпеки (повітряна тривога) → причина (війна) → небезпечна ситуація (повне або часткове руйнування виробничих приміщень підприємства) → вражаючий фактор (точність ракетного влучання) → наслідки (загибель людей, руйнування споруд, транспорту тощо). При цьому варто зазначити, що під час війни ймовірно також виникнення вторинних вражаючих факторів: окупація території, виникнення епідемії, що призводить до масового захворювання людей.

З метою удосконалення менеджменту безпеки в досліджуваній нами ТГ слід впровадити паспорт безпеки, який необхідний для правильної оцінки негативного впливу небезпеки на людей та навколишнє середовище, а також для вибору заходів захисту, необхідних для усунення або локалізації впливу усіх видів небезпек.

#### **4.2 Загальні вимоги безпеки до обладнання та технологічних процесів в досліджуваній територіальній громаді**

Основними складовими безпеки праці в Залозецькій ТГ є: безпечне виробниче обладнання; безпечні технологічні процеси; організація безпечного виконання робіт.

Аналізуючи дотримання вимог щодо безпеки виробничого обладнання, то в ТГ чітко обумовлено призначення, виконання та умови експлуатації всього наявного обладнання. Безпека виробничого обладнання забезпечується: вибором принципів дії, джерел енергії, параметрів робочих процесів; мінімізацією енергії, що споживається чи накопичується; застосуванням вмонтованих в конструкцію засобів захисту та інформації про можливі небезпечні ситуації; застосуванням засобів автоматизації, дистанційного керування та контролю; дотримання ергономічних, обмеженням фізичних і нервово психологічних навантажень працівників.

Згідно даного стандарту виробниче обладнання:

- повинно відповідати вимогам безпеки на протязі всього періоду його експлуатації при роботі як самостійно, так і в складі технологічних комплексів;
- повинно включати вмонтовані пристрої для локалізації виділень шкідливих речовин чи мікроорганізмів або пожежо- та вибухонебезпечних речовин. При відсутності таких пристроїв, в конструкції обладнання мають бути передбачені місця для підключення автономних пристроїв локалізації виділень. За необхідності згадані пристрої мають бути змонтовані з урахуванням чинних вимог щодо стану повітря робочої зони та захисту довкілля;
- повинно бути виконано таким чином, щоб дія на працюючих перерахованих шкідливих виробничих факторів не перевищувала меж, встановлених відповідними чинними нормативами, якщо воно являється джерелом шуму, ультра та інфразвуку, вібрації, виробничих випромінювань (електромагнітних, лазерних тощо), то воно.

Зазначимо, що однією із складових безпеки виробничого обладнання має бути конструкція робочого місця, його розміри, взаємне розміщення органів управління, засобів відображення інформації, допоміжного обладнання тощо.

Стосовно дотримання вимог щодо безпечності технологічних процесів, то безпека виробничих процесів визначається, у першу чергу безпекою

обладнання, яка забезпечується шляхом урахування вимог безпеки при складанні технічного завдання на його проектування, при розробці ескізного й робочого проекту, випуску та випробуваннях випробного зразка й передачі його у серійне виробництво.

З метою удосконалення безпекової діяльності в досліджуваній територіальній громаді потрібно чітко дотримуватися основних вимог безпеки, які ставляться до технологічних процесів, а саме: усунення безпосереднього контакту працюючих з вихідними матеріалами, заготовками, напівфабрикатами, готовою продукцією та відходами виробництва, що є ймовірними чинниками небезпек; заміна технологічних процесів та операцій, що пов'язані з виникненням небезпечних та шкідливих виробничих факторів, процесами і операціями, за яких зазначені фактори відсутні або характеризуються меншою інтенсивністю; комплексна механізація та автоматизація виробництва, застосування дистанційного керування технологічними процесами і операціями при наявності небезпечних та шкідливих виробничих факторів; герметизація обладнання; застосування засобів колективного захисту працюючих; раціональна організація праці та відпочинку з метою профілактики монотонності й гіподинамії, а також обмеження важкості праці; своєчасне отримання інформації про виникнення небезпечних та шкідливих виробничих факторів на окремих технологічних операціях; впровадження систем контролю та керування технологічним процесом, що забезпечують захист працюючих та аварійне відключення виробничого обладнання; своєчасне видалення і знешкодження відходів виробництва, що є джерелами небезпечних та шкідливих виробничих факторів, забезпечення пожежної й вибухової безпеки.

## ВИСНОВКИ

Представлене дослідження розкриває доволі актуальну для сьогодення тему «Дослідження антикризового управління в органах місцевого самоврядування, на прикладі Залозецької ТГ», що всесторонньо розкривається на основі висвітлення ряду теоретично-методичних та практико-аналітичних матеріалів, які структуровано в розділи, а саме: визначення теоретичних основ антикризового управління в органах місцевого самоврядування; проведення аналізу щодо здійснення антикризового управління Залозецької територіальної громади в умовах війни; представлення та обґрунтування основних шляхів вдосконалення антикризового управління Залозецької територіальної громади в умовах війни у державі.

Отримані результати здійсненого дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що сама по собі криза є притаманна будь-якій діючій відкритій системі, й територіальна громада не є цьому виключенням. Крім цього, виявлено, що специфіка території, на якій розміщується орган місцевого самоврядування буде виступати визначальним чинником для класифікації криз, згідно чого виокремлюють наступні види кризи: економічну, соціальну, демографічну, екологічну, організаційну тощо.

2. Досліджено, що успішність реалізації антикризового управління на рівні певного регіону забезпечує реалізація цілей та завдань обраної антикризової стратегії окремо взятої територіальної громади, а це, в свою чергу, дозволяє досягнути поставлених антикризових цілей регіонального розвитку. А також і те, що реалізація антикризового управління в публічній сфері здійснюється за допомогою поточного та стратегічного управління.

3. Досліджено основні організаційно-економічні управлінські дії щодо Залозецької ТГ, які дозволили визначити та виділити основні сильні та слабкі сторони, а також головні можливості та існуючі загрози, на основі сформованого SWOT-аналізу, інформацію з якого взято для реалізації основних

та можливих заходів щодо відновлення загального рівня функціонування даної ТГ на перспективу тощо.

4. Проведено оцінку щодо антикризового управління в Залозецькій ТГ із врахуванням умов воєнного стану в країні, що дозволило виокремити ряд найважливіших етапів антикризового управління, які здійснювало її керівництво: всі необхідні дії, що полягали в забезпеченні формування власної територіальної оборони, на реалізацію яких протягом 2022 року було виділено 164634,64 грн. із бюджетних коштів громади. Також, досить важливими та надзвичайно необхідними заходами щодо антикризового управління в даній ТГ в умовах сьогодення була організація «пунктів незламності», основним завданням яких є забезпеченість жителів всіма необхідними ресурсами.

5. Розроблено концептуальну антикризову модель підтримки та розвитку Залозецької ТГ в умовах воєнного стану, яка складається із двох головних та взаємодоповнюючих антикризових стратегій: адаптивно-підтримуючої стратегії діяльності та стратегії розвитку, які забезпечують виконання та реалізацію двох найважливіших блоків завдань для виведення даної ТГ із наявної кризи, що викликана наявністю війни в країні: подоланням кризи та нейтралізацією кризи. Проте, даний процес реалізації запропонованої моделі є вкрай складним та потребує прикладення значних зусиль та вмінь, а, з іншого, – є дуже необхідним, щоб зуміти повернути досліджувану громаду до звичайного життя та діяльності, й забезпечити її розвиток на перспективу.

6. Запропоновано соціально-економічну програму Залозецької ТГ як антикризового заходу відновлення під час воєнного стану, яка складається із трьох основних взаємодоповнюючих блоків із виділеними стратегічними цілями, операційними цілями та конкретними напрямками завдань до виконання. Проведене організаційно-фінансове обґрунтування даної програми показало її значну економічну ефективність: розмір доходу, визначеного для громади на 2023 р. складає 56025,300 тис. грн.; розмір необхідного фінансування програми на 2023-2024 роки дорівнює 40252,153 тис. грн.; ефективність становитиме +15773,147 тис. грн.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
3. Залозецька ТГ: офіційний сайт. URL: <https://zaliztsi-rada.gov.ua/>.
4. Залозецька ТГ: офіційний сайт: Паспорти бюджетних програм Залозецької селищної ради. 2022 рік. URL: <https://zaliztsi-rada.gov.ua/2022-rik-14-47-48-26-01-2023/>.
5. Залозецька ТГ: офіційний сайт: Програма економічного і соціального розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://zaliztsi-rada.gov.ua/programa-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-ob%E2%80%99ednanoi-teritorialnoi-gromadi-08-00-15-12-07-2017/>.
6. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30-38.
7. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf> (дата звернення: 30.04.2021).
8. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 2 (45). С. 29-33.
9. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. 1 (59). С. 63-71.
10. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr_2013_2_11) (дата звернення: 30.04.2021).

11. Довженко В.А., Русак О.П., Золотницька Ю.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79-84.

12. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153-161.

13. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Сорочинський А.Ю. Правові засади адміністративної діяльності органів публічної влади у сфері превентивного антикризового управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1501>.

14. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. Т. 9, № 3. 2021. С. 64-72.

15. Петков С.В., Спицька Л.В. Адміністративна діяльність органів публічної влади: сучасний стан та перспективи розвитку. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. Серія: Право. 2017. Вип. 2(спецвип.). С. 79-83.

16. Рикович М.С., Юрик Н.Є. Роль та значення фінансування в процесі розвитку ОТГ. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні. Збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», м. Херсон, 10 грудня 2020 р. Херсон: ХНТУ, 2020. С. 86-88.

17. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph\\_PU\\_2020\\_TNTU\\_Yuryk\\_N-Investigation\\_of\\_anti\\_crisis\\_255-267.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf) (дата звернення: 30.04.2021).

18. Юрик Н., Пельчер М. Чинники ефективності діяльності органів публічного управління. Матеріали I Міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Тернопіль: ТНТУ, 2019. 78 с.



19. Юрик Н.Є., Пастух Х.Р. Стратегічні дії та сценарії сталого розвитку публічної установи. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка, 23 березня 2018 р. Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 54-55.

20. Юрик Н.Є., Ліпська В.Л., Ференц О.Т. Визначення основних засад публічного управління. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 87-88.

21. Юрик Н.Є., Пастух Х.Р. Особливості розвитку публічної організації в сучасних економічних умовах. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті)». Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 344-345.

22. Ярова І. Особливості антикризового управління в публічному секторі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1 (16). С. 138-145.

## **ДОДАТКИ**