

АНОТАЦІЯ

Кокотко С.І. Антикризове управління на регіональному рівні: особливості в умовах воєнного стану. – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

Робота присвячена дослідженню особливостей антикризового управління на регіональному рівні в умовах воєнного стану, з урахуванням міжнародних практик антикризового управління та контекстного антикризового управління в Україні. У роботі проаналізовано ключові аспекти функціонування системи антикризового управління в Україні, визначено її завдання та сутність у контексті сучасних викликів. Досліджено чинники, що спричиняють кризові ситуації в умовах воєнного стану, та виклики, які постають перед органами публічної влади в Україні. Значну увагу приділено аналізу нормативно-правової бази, яка регулює антикризове управління, та її ролі у забезпеченні ефективного реагування на надзвичайні ситуації.

У рамках роботи вивчався міжнародний досвід подолання кризових ситуацій у країнах із досвідом воєнних дій, таких як Ізраїль, Боснія і Герцеговина, Косово, Північна Ірландія та Фінляндія. Оцінено можливості адаптації успішних практик до українських реалій з урахуванням історичного, культурного та соціально-економічного контексту.

На основі проведеного аналізу запропоновано нові підходи до антикризового управління, які враховують специфіку регіонального рівня управління під час воєнного стану. Рекомендації включають: посилення координації між органами влади та громадськістю, активне використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління, розвиток системи антикризових комунікацій, а також інтеграцію механізмів громадської участі в ухваленні рішень. Запропоновані заходи спрямовані на створення адаптивної, ефективної та стійкої системи управління кризами, яка сприятиме

зменшенню наслідків кризових ситуацій і забезпеченню стабільності на регіональному рівні. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи публічного управління в Україні в сучасних військових реаліях на рівні регіонів (області, міжобласний рівень, а також рівень громад).

Ключові слова: антикризове управління, регіональний рівень, воєнний стан, кризові ситуації, публічне управління, міжнародний досвід, цифрові технології.

ANNOTATION

Kokotko Svyatoslav. Anti-crisis management at the regional level: features in martial law conditions – Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master’s Degree in the speciality “Public Management and Administration”. Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The work is devoted to the study of the features of anti-crisis management at the regional level in conditions of martial law, taking into account international practices of anti-crisis management and contextual anti-crisis management in Ukraine. The work analyzes key aspects of the functioning of the anti-crisis management system in Ukraine, identifies its tasks and essence in the context of modern challenges. The factors that cause crisis situations in conditions of martial law and the challenges facing public authorities in Ukraine are studied. Considerable attention is paid to the analysis of the regulatory framework that regulates anti-crisis management and its role in ensuring an effective response to emergencies.

The work studied the international experience of overcoming crisis situations in countries with experience of military operations, such as Israel, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Northern Ireland and Finland. The possibilities of adapting successful practices to Ukrainian realities are assessed, taking into account the historical, cultural and socio-economic context.

Based on the analysis, new approaches to anti-crisis management are proposed, which take into account the specifics of the regional level of management during martial law. The recommendations include: strengthening coordination between authorities and the public, active use of digital technologies to increase management efficiency, development of an anti-crisis communications system, as well as integration of mechanisms for public participation in decision-making. The proposed measures are aimed at creating an adaptive, effective and sustainable crisis management system that will help reduce the consequences of crisis situations and ensure stability at the regional level. The results of the study can be used to improve the public administration system in Ukraine in modern military realities at the regional level (regions, inter-regional level, as well as the community level).

Keywords: anti-crisis management, regional level, martial law, crisis situations, public administration, international experience, digital technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	10
1.1. Сутність і завдання антикризового управління в системі публічного управління	10
1.2. Чинники і виклики кризових ситуацій в умовах воєнного стану	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні	19
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	29
2.1. Міжнародний досвід антикризового управління в умовах збройних конфліктів	29
2.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління на регіональному рівні	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС –	Європейський Союз
КМУ –	Кабінет Міністрів України
Мінрегіон України –	Міністерство регіонального розвитку та будівництва України – колишній центральний орган виконавчої влади України, нині реформований у Міністерство розвитку громад та територій України
MOT –	Міжнародна Організація Праці
МКЧХ (ICRC) –	Міжнародний Комітет Червоного Хреста
НАТО (NATO) –	Північно-Атлантичний альянс
НУО –	Неурядові організації
ОМС –	органи місцевого самоврядування
РЄ –	Рада Європи
ОСНА –	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (Управління з координації гуманітарних питань ООН)
UNICEF –	United Nations Children’s Fund (Дитячий Фонд ООН)

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується наявністю низки протиріч, внутрішніх та зовнішніх чинників, які створюють ризики і можуть слугувати передумовами кризових ситуацій. Одним із ключових завдань для підвищення ефективності публічного управління є прогнозування кризових ситуацій та їх оперативне подолання шляхом впровадження антикризового управління. Актуальність теми зумовлена системними змінами, що відбуваються в Україні, та демократичним характером суспільних трансформацій, які вимагають впровадження реформ і спеціальних програм у пріоритетних сферах державного розвитку, навіть в умовах воєнного стану. Однак успіх реформ неможливий без урахування кризової природи сучасного безпекового, соціально-економічного та політичного становища України.

Це створює необхідність розробки та впровадження антикризових технологій, орієнтованих на усунення причин криз у системі державного управління та суспільстві загалом. Особливу увагу слід приділяти оптимізації співпраці між громадянським суспільством, владою та бізнесом, де кожна сторона відіграє свою унікальну роль і несе відповідальність за реалізацію спільних цілей. Таким чином, пріоритетним завданням сучасності є створення й ефективного впровадження державного механізму антикризового управління.

Воєнний стан створює додаткові ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення, загрозами для енергетичної безпеки та порушенням логістичних зв'язків. Водночас зростає потреба в ефективній взаємодії між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю. Недостатня координація на цьому рівні може призвести до поглиблення кризових явищ та зниження стійкості регіонів до зовнішніх і внутрішніх загроз. Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю розробки ефективних механізмів антикризового управління, які враховують специфіку регіонів України та умови воєнного стану. Це є

важливою передумовою для забезпечення стійкості та відновлення країни у післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є антикризове публічне управління.

Предметом дослідження є процеси антикризового управління в системі публічного управління на регіональному рівні в умовах воєнного стану.

Мета роботи – розробка науково обґрунтованих підходів і рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління на регіональному рівні в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості та ефективності управлінських рішень. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати поняття «антикризове управління» та його роль в сучасних умовах;
- визначити чинники і виклики кризових ситуацій в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні;
- висвітлити міжнародний досвід антикризового управління в умовах збройних конфліктів;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління на регіональному рівні.

Методи дослідження. За допомогою системного аналізу було досліджено антикризове управління, яке розглядається як комплекс заходів, спрямованих на діагностику, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ і їх причин на різних рівнях державного управління. Структурно-функціональний метод застосовано для пояснення взаємозв'язків між підсистемами та елементами у системі державного управління; Метод індукції використано для аналізу послідовності й етапів формування антикризових механізмів у системі державного управління; Метод дедукції сприяв розгляду української системи управління у сфері запобігання кризам у контексті загальної парадигми антикризового менеджменту; Компаративний метод (case study) дав змогу

виокремити специфіку кризових ситуацій в Україні та досвід їх управління в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки магістерської роботи можуть використовуватися під час прийняття управлінських рішень, формуванні нормативних документів, у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування, розвитку інституцій громадянського суспільства, а також у процесі публічного управління для підвищення ефективності формування кадрової політики; застосовуватися у процесі вивчення правових і соціологічних дисциплін у вищих навчальних закладах та при підготовці самостійних і практичних робіт.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, п'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 56 сторінок, з них основного тексту – 40 сторінок, одну таблицю, складену автором. Перелік джерел включає 72 найменувань, з них 25 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Сутність і завдання антикризового управління в системі публічного управління

У сучасному соціально-економічному ландшафті, що швидко змінюється, значення антикризового управління в державному управлінні важко переоцінити. У разі криз, починаючи від стихійних лих і закінчуючи економічними спадами, ефективні стратегії управління є ключовими для забезпечення стабільності та зміцнення суспільної довіри. У цьому підрозділі досліджуватиметься суть антикризового управління, його критична роль у підтримці суспільної довіри, сприянні розподілу ресурсів і сприянні міжгалузевій співпраці. Крім того, він розглядатиме контраргументи щодо бюрократичної неефективності, потенційного відволікання ресурсів та впливу зовнішніх факторів на ефективність цих стратегій управління. Зрештою, дослідження цих тем показує, що, незважаючи на наявність проблем, переваги добре реалізованого антикризового управління є незамінними для стійкої системи державного управління.

Антикризове управління має важливе значення для підтримки громадської довіри, яка є наріжним каменем ефективного управління. Під час кризи сприйняття суспільством компетентності влади суттєво впливає на стабільність суспільства. Ефективне антикризове управління демонструє громадянам, що їхній уряд може адекватно реагувати на надзвичайні ситуації, тим самим зміцнюючи довіру. Наприклад, уряди, які прозоро спілкуються та надають своєчасну інформацію під час криз, часто вважаються компетентними, що створює відчуття безпеки серед населення. І навпаки, якщо громадяни вважають, що їхні лідери неефективні або невідповідні, суспільна довіра

може швидко втрачати, що призведе до широкого невдоволення та потенційних громадянських заворушень. Важливість довіри не можна недооцінювати; він діє як клей, який утримує суспільство разом у бурхливі часи [12, с.63]. Крім того, втрата довіри може ускладнити управління, ускладнюючи владі реалізацію необхідних заходів, таких як дотримання рекомендацій громадської охорони здоров'я під час пандемії або мобілізація ресурсів під час стихійних лих. По суті, уряд, який бере участь у проактивному антикризовому управлінні, не лише пом'якшує безпосередні загрози, але й розвиває більш згуртоване суспільство, яке краще підготовлене протистояти майбутнім викликам, наголошуючи на невід'ємній ролі довіри до державного управління [64].

Іншим важливим аспектом антикризового управління є його здатність сприяти швидкому розподілу ресурсів, що може значно зменшити вплив кризи. У будь-якій надзвичайній ситуації, будь то стихійне лихо чи економічна криза, своєчасний розподіл ресурсів має вирішальне значення для ефективного реагування. Ефективні системи антикризового управління дозволяють урядам швидко оцінювати потреби та спрямовувати ресурси туди, де вони найбільше потрібні, таким чином мінімізуючи негативні наслідки кризи. Наприклад, під час надзвичайної ситуації у сфері охорони здоров'я ефективний розподіл ресурсів може забезпечити належне укомплектування медичних закладів необхідним обладнанням і персоналом, що може мати ключове значення для порятунку життів. Крім того, проактивні заходи в антикризовому управлінні можуть запобігти ескалації криз, що призведе до скорочення довгострокових витрат. Вирішуючи проблеми до того, як вони вийдуть з-під контролю, уряди можуть заощадити не лише фінансові ресурси, а й здоров'я та безпеку населення. Крім того, чітка комунікація під час криз покращує розподіл ресурсів, інформуючи громадян, підприємства та організації про наявні ресурси та те, як до них можна отримати доступ [66].

Ця чіткість не тільки допомагає ефективно спрямовувати зусилля, але й заохочує участь громади, сприяючи почуттю колективної відповідальності. Таким чином, роль антикризового управління в розподілі ресурсів є не просто

функціональною; це є основоположним для того, щоб суспільства могли долати кризи зі стійкістю та ефективністю[22].

Антикризове управління також відіграє вирішальну роль у сприянні співпраці між різними секторами, що важливо для ефективного реагування на кризу. У взаємопов'язаному світі координація між державним і приватним секторами підвищує ефективність і результативність заходів реагування. Наприклад, під час великих катастроф партнерство з приватними компаніями може сприяти швидкій мобілізації ресурсів і досвіду. Крім того, залучення місцевих громад до антикризового управління веде до більш індивідуальних рішень, які можуть бути ефективнішими, ніж підходи зверху вниз.

Місцеві організації часто володіють унікальним уявленням про конкретні виклики, з якими стикаються під час кризи, і їхня участь може призвести до більш інноваційних і відповідних контексту відповідей. Багатовідомча співпраця створює комплексні кризові стратегії, які використовують сильні сторони різних організацій, що дозволяє більш надійно реагувати. Наприклад, установи охорони здоров'я, органи місцевого самоврядування та некомерційні організації можуть співпрацювати, щоб координувати зусилля, ділитися ресурсами та забезпечувати надання послуг найбільш постраждалому населенню [21]. Цей спільний підхід не тільки максимізує вплив ресурсів, але й сприяє розвитку почуття спільної відповідальності між різними зацікавленими сторонами. Таким чином, сприяння співпраці через антикризове управління має важливе значення для створення стійких спільнот, які можуть ефективно реагувати на кризи та відновлюватися після них.

Незважаючи на очевидні переваги антикризового управління, воно також може призвести до бюрократичної неефективності, яка перешкоджає своєчасному реагуванню. У багатьох випадках жорсткі процедури та правила, властиві державному управлінню, можуть уповільнити час реагування, що ускладнює для урядів рішучі дії під час надзвичайних ситуацій [4, с.283]. Наприклад, тривалі процеси затвердження розподілу ресурсів можуть затримати важливу допомогу постраждалому населенню, погіршуючи кризову

ситуацію. Крім того, надмірне регулювання може придушити інноваційні рішення, які можуть виникнути в приватному секторі або місцевих громадах, оскільки нормативно-правові рамки можуть бути недостатньо гнучкими, щоб адаптуватися до унікальних викликів, викликаних різними кризами. Ця жорсткість може перешкодити впровадженню нових підходів, які могли б бути більш ефективними у вирішенні конкретних потреб ситуації. Крім того, надмірний контроль з боку центральної влади може підірвати місцеві ініціативи, які часто мають кращі позиції для реагування на кризи через свою близькість до постраждалих районів [5]. Як наслідок, потенціал бюрократичної неефективності створює серйозну проблему для ефективного антикризового управління, підкреслюючи необхідність балансу між необхідним регулюванням і гнучкістю адаптації до динамічних обставин.

Інше занепокоєння щодо антикризового управління полягає в тому, що воно може відволікати основні ресурси від звичайних державних послуг. Уряди часто віддають пріоритет невідкладним потребам у врегулюванні криз, що може призвести до компромісу звичайних державних послуг, на які громадяни покладаються щодня. Наприклад, під час фінансової кризи кошти з освітніх чи інфраструктурних проектів можуть бути перерозподілені для вирішення нагальних надзвичайних потреб, що зрештою перешкоджає довгостроковому розвитку та стабільності. Така зосередженість на короткостроковій реакції на кризу може призвести до довгострокового нехтування критично важливими інвестиціями, які є важливими для суспільного зростання та стійкості [6]. Більше того, такі стратегії розподілу ресурсів можуть створити дисбаланс у регіональному розвитку, коли регіони, які є більш схильними до криз, отримують непропорційну увагу та фінансування. Це може призвести до нерівності в якості державних послуг у різних регіонах, тим самим посилюючи існуючу нерівність [13, с.155].

Відволікання ресурсів створює фундаментальну дилему для державних адміністраторів, які повинні орієнтуватися в складнощах кризового управління,

одночасно забезпечуючи безперервність і якість основних послуг, підкреслюючи суттєві обмеження антикризового управління.

Нарешті, ефективність антикризового управління часто залежить від зовнішніх факторів, які можуть істотно підірвати його ефективність. Наприклад, глобальні економічні умови, такі як рецесії чи збої в торгівлі, можуть вплинути на реакцію на місцеві кризи, обмежуючи ресурси, доступні для ефективного управління. Ця зовнішня залежність може створити вразливі місця в локальних системах, які погано оснащені для вирішення криз без зовнішньої підтримки [17, с.92]. Крім того, стихійні лиха та пандемії можуть перевантажити існуючі структури, зробивши неефективними навіть найкраще підготовлені системи. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато країн зіткнулися з викликами, які перевищували їхній рівень готовності, демонструючи, що жодне планування не може повністю врахувати кожен змінну. Крім того, політична нестабільність у регіоні може перешкоджати ефективним стратегіям управління, оскільки фрагментоване управління часто призводить до плутанини та неефективності реагування на кризу. Взаємодія цих зовнішніх факторів підкреслює складність антикризового управління, виявляючи, що хоча стратегії можуть бути реалізовані, їх успіх часто залежить від обставин, які знаходяться поза контролем державних адміністраторів.

Підсумовуючи, сутність і завдання антикризового управління в системі публічного управління є першочерговими у забезпеченні стабільності та суспільної довіри під час криз. Завдяки ефективному управлінню влада може підтримувати суспільну довіру, сприяти швидкому розподілу ресурсів і сприяти співпраці між секторами. Однак не менш важливо визнати контраргументи щодо потенційної бюрократичної неефективності, відволікання ресурсів та впливу зовнішніх факторів. Збалансування цих точок зору має вирішальне значення для розробки комплексних стратегій антикризового управління, які не тільки задовольняють нагальні потреби, але й підтримують цілісність державних послуг і забезпечують довгострокову стійкість суспільства. Зрештою, добре реалізована стратегія антикризового управління має потенціал

для створення надійної системи державного управління, здатної долати складні ситуації сучасної кризи.

1.2. Чинники і виклики кризових ситуацій в умовах воєнного стану

Вплив воєнного стану на публічне управління та визначення специфічних кризових явищ на регіональному рівні, пов'язані із війною, зумовлюють пошуки щодо чинників і викликів кризових ситуацій.

Воєнний стан, запровадження часткового військового контролю над цивільним управлінням, часто виникає у відповідь на передбачувані кризи або загрози національній безпеці. Хоча прихильники стверджують, що це може відновити порядок у бурхливі часи, наслідки для державного управління та суспільної стабільності є далекосяжними та складними. У цьому дослідженні вивчаються чинники та виклики кризових ситуацій в умовах воєнного стану, зосереджуючись на його впливі на державне управління, загостренні соціальної напруги та прояві кризових явищ на регіональному рівні. Контраргументи стосуватимуться потенціалу порядку та ефективної адаптації державного управління, підкреслюючи роль військових ресурсів у врегулюванні криз.

Воєнний стан може призвести до серйозних перетворень в публічному управлінні, серйозно впливаючи структури, які підтримують цивільне управління. Однією з головних проблем є посилення військового контролю, який часто супроводжує воєнний стан, що може затьмарити та зменшити авторитет цивільних установ. Оскільки військовослужбовці беруть на себе функції, які традиційно виконують цивільні управлінці, тонкий баланс управління порушується, що призводить до кризи управління. Крім того, бюрократичні процеси, необхідні для функціонування адміністрації, можна обійти в ім'я доцільності [22]. Такий обхід встановлених протоколів може призвести до неефективності, коли важливі рішення приймаються без належної процедури, що ще більше ускладнює ландшафт управління. Відсутність

прозорості, притаманна військовим операціям, може сприяти суспільній недовірі та хвилюванню.

Громадяни, відчуваючи себе відчуженими від процесу прийняття рішень, можуть сумніватися в мотивах військових дій, що призводить до посилення скепсису щодо керівництва країни [42]. Ця атмосфера недовіри може проявлятися у публічних протестах і громадянській непокорі, оскільки громади борються з почуттям безсилля та страху. Отже, криза публічного управління в умовах воєнного стану створює порочне коло, де присутність військових виправдовується тими самими заворушеннями, які вони викликають, що призводить до подальшої ерозії довіри та структур управління [49].

Функціонування режиму воєнного стану може загострити існуючу соціальну напругу, особливо серед маргінальних спільнот, які можуть сприймати військове втручання як цілеспрямоване гноблення. Під час воєнного стану ці громади часто опиняються під пильним контролем і наглядом, що призводить до почуття відчуженості та образи на державу [52]. Жорсткий підхід збройних сил може посилити напругу, оскільки особи, які вже відчувають себе безправними, ще більше маргіналізуються. Обмеження громадянських свобод, відмінна риса воєнного стану, сприяють створенню атмосфери страху та тривоги, де громадяни змушені боротися з втратою своїх прав [50].

Таке середовище може призвести до широкомасштабних протестів, оскільки люди прагнуть відновити свою свободу волі та голос перед лицем уявної тиранії. Протести, які часто зустрічаються із застосуванням військової сили, можуть перерости в насильство, створюючи дестабілізуючу петлю зворотного зв'язку. Загострення страхів і занепокоєння не тільки руйнує згуртованість громади, але й ускладнює зусилля з врегулювання криз, оскільки реакція на заворушення може віддати перевагу придушенню, а не діалогу та примиренню. Таким чином, застосування воєнного стану не просто наводить порядок; вона може запалити та увічнити цикл соціальних заворушень, що підриває саму стабільність, якої вона прагне досягти [52].

Кризові явища в умовах воєнного стану можуть проявлятися у зростанні насильства, що є серйозним викликом як для влади, так і для цивільного населення. Присутність військових часто посилює протистояння між громадянами та державними силами, оскільки страх і агресія можуть призвести до порушення спілкування та довіри. Коли цивільні особи відчують загрозу через військові операції, вони можуть відповісти обороною, що призведе до зіткнень, які можуть перерости у насильство. Крім того, під час воєнного стану зростає ймовірність порушення прав людини, оскільки військові можуть надавати пріоритет контролю над захистом особистих свобод. Такі порушення можуть спровокувати рух громадянської непокори, оскільки громадяни протидіють репресивним заходам, що, у свою чергу, розпалює коло насильства. Поява насильства не тільки ускладнює стратегії врегулювання криз, але й призводить до ширшого впливу на суспільство, оскільки громади закріплюються в циклах помсти. Кожен акт агресії породжує наступний, роз'їдаючи тканину громадянського суспільства та ускладнюючи відновлення порядку. Цей цикл насильства є не просто побічним продуктом воєнного стану; це фундаментальний виклик, який ускладнює здатність держави ефективно керувати та захищати своїх громадян, ще більше посилюючи кризову ситуацію [63].

На відміну від викликів, які створює воєнний стан, він може забезпечити необхідний порядок під час криз. Швидке військове втручання, яке часто асоціюється з воєнним станом, може мати вирішальне значення для запобігання хаосу, особливо в ситуаціях, коли громадянські заворушення загрожують громадській безпеці. Завдяки створенню централізованого органу влади можна прискорити процеси прийняття рішень, дозволяючи швидко реагувати на нові загрози [71]. Ця ефективність може бути особливо корисною під час надзвичайних ситуацій, коли кожна мить має значення, а затримки можуть посилити кризу. Крім того, мобілізація військових ресурсів може задовольнити нагальні суспільні потреби, від забезпечення безпеки до доставки основних товарів. У багатьох випадках військові мають матеріально-технічні можливості

та персонал, яких може не вистачати цивільній владі, що дозволяє ефективніше реагувати на кризи [49]. Таким чином, хоча воєнний стан може здаватися драконівським, він може служити необхідним механізмом для відновлення порядку та забезпечення основних послуг і безпеки зберігаються під час потрясінь.

Публічне управління може ефективно адаптуватися в умовах воєнного стану, демонструючи стійкість перед обличчям викликів. Існуючі рамки можна реструктуризувати для інтеграції військових і цивільних зусиль, сприяючи спільному підходу до врегулювання криз. Ця співпраця може підвищити загальну ефективність державного управління, оскільки військові та цивільні органи працюють разом, щоб задовольнити потреби постраждалого населення [72]. Досвід військових у сфері матеріально-технічного забезпечення та реагування на кризи може доповнити бюрократичний досвід цивільних чиновників, створивши більш комплексний підхід до управління під час надзвичайних ситуацій. Крім того, навчання та ресурси можуть бути перенаправлені на те, щоб весь персонал, як військовий, так і цивільний, був оснащений для ефективного врегулювання криз [49]. Ця здатність до адаптації не тільки допомагає підтримувати порядок, але й може покращити сприйняття громадськістю спроможності уряду врегулювати кризи, сприяючи почуттю довіри та співпраці. У цьому світлі воєнний стан може слугувати каталізатором інновацій у державному управлінні, оскільки він вимагає переоцінки існуючих процесів і заохочує співпрацю між секторами.

Регіональні виклики під час воєнного стану також можна вирішити шляхом цілеспрямованого втручання, яке залучає військові ресурси для ефективного врегулювання криз. Органи місцевого самоврядування, часто перевантажені під час криз, можуть отримати життєво важливу підтримку від військових, що дозволить їм ефективніше реагувати на потреби громади [2;21]. Це партнерство може сприяти залученню громади, оскільки військовий персонал працює разом з місцевими лідерами, щоб відновити довіру та співпрацю між жителями. Приділяючи пріоритет конкретним регіональним

питанням, таким як забезпечення доступу до медичної допомоги чи вирішення проблеми нестачі продовольства, військові можуть допомогти пом'якшити вплив воєнного стану на місцеве населення.

Цей цілеспрямований підхід не тільки сприяє негайному вирішенню кризи, але також може закласти основу для довгострокового відновлення та стійкості постраждалих громад. Завдяки активному залученню та підтримці роль військових може змінитися від репресивної присутності до сили співпраці, яка допомагає у відновленні нормального життя та довіри громади [21]. Зрештою, воєнний стан, якщо його впроваджувати продумано та за участю громади, може дати структуровану відповідь на регіональні виклики, яка принесе користь населенню в цілому.

Запровадження воєнного стану представляє складну взаємодію факторів і викликів, які суттєво впливають на державне управління та стабільність суспільства. Хоча він пропонує потенціал для порядку та ефективного врегулювання криз, не можна не помічати ризики загострення соціальної напруги, підриву цивільного управління та ескалації насильства. Як ілюструють аргументи та контраргументи, ефективність воєнного стану значною мірою залежить від його впровадження та ступеня взаємодії з цивільними структурами та громадами. Продумані підходи, які віддають пріоритет прозорості, співпраці та захисту громадянських свобод, можуть пом'якшити несприятливі наслідки воєнного стану, сприяючи стійкості перед обличчям кризи, поважаючи права та гідність усіх громадян.

1.3. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні

Триваючі кризи, з якими стикається Україна, особливо в контексті воєнного стану та конфлікту, вимагають міцної правової бази для ефективного врегулювання криз. Існуючі законодавчі положення визначають реакцію

органів влади на надзвичайні ситуації та забезпечують підзвітність державного управління. Однак ці структури часто перевіряються на предмет їх ефективності та актуальності в сучасному середовищі, що швидко змінюється. У цьому підрозділі досліджуються нормативно-правові положення, пов'язані з антикризовим управлінням в Україні, наголошується на важливості міцної законодавчої бази та ефективного державного управління, а також розглядаються контраргументи щодо потенційних недоліків і викликів.

Законодавча база в Україні містить основні приписи щодо врегулювання кризових ситуацій, закладаючи основу для реагування органів влади в разі потреби. Центральне місце в цій структурі займає Конституція України, яка формулює обов'язки держави під час криз. Наприклад, Конституція визначає повноваження уряду оголошувати воєнний стан і визначає захист, який надається громадянам у такі періоди [16]. Ця правова основа має вирішальне значення для забезпечення того, щоб держава діяла в межах визначених параметрів, таким чином запобігаючи потенційним зловживанням владою.

Окрім конституційних положень, окремі закони та нормативні акти визначають процеси оголошення та введення воєнного стану, забезпечуючи наявність структурованого підходу до реагування на кризу. Ці закони охоплюють усе: від екстреного розподілу ресурсів до координації оборонних зусиль, що дозволяє систематично реагувати на кризи. Крім того, законодавча база забезпечує підзвітність і прозорість дій з реагування на кризу, що є життєво важливим для підтримки громадської довіри.

Встановлені правові протоколи вимагають, щоб дії, вжиті під час кризи, були задокументовані та підлягали перевірці, таким чином сприяючи культурі відповідальності серед державних службовців [16, 20]. Ця прозорість має вирішальне значення не лише для внутрішнього управління, але й для зміцнення впевненості населення в тому, що їхній уряд діє в їхніх інтересах у часи невизначеності. Загалом правова база в Україні – це не просто набір інструкцій; це важливий механізм, який формує здатність нації ефективно

реагувати на кризи та підтримувати демократичні цінності навіть у складних обставинах[21, с.43].

Ефективні органи державного управління мають вирішальне значення для успішного реагування на кризу, слугуючи основою оперативного управління під час надзвичайних ситуацій. На ці органи покладено головну роль координації ресурсів і зусиль у різних секторах у разі виникнення кризи. Наприклад, під час стихійних лих або військових конфліктів органи державного управління співпрацюють з місцевими органами влади, НУО та міжнародними організаціями для ефективного об'єднання ресурсів [22]. Ця координація має першочергове значення для забезпечення того, щоб допомога досягала тих, хто її потребує, без непотрібних затримок. Встановлені протоколи в цих органах дозволяють швидко приймати рішення та діяти, дозволяючи їм оперативно реагувати на зміни ситуації. Наприклад, заздалегідь визначені плани реагування на надзвичайні ситуації можуть сприяти швидкому розгортанню екстрених служб, забезпечуючи задоволення критичних потреб.

Більше того, наявність підготовленого персоналу державного управління є життєво важливою для ефективного впровадження антикризових заходів. Ці люди не лише володіють навичками, необхідними для управління кризою, але й глибоко розуміють законодавчі рамки, які керують їхніми діями [42, с.116]. Навчальні програми, зосереджені на врегулюванні кризових ситуацій, можуть розширити їхні можливості, гарантуючи, що вони готові до складнощів реальних криз. Зрештою, ефективність державного управління в кризових ситуаціях залежить від їхньої здатності координувати дії, швидко приймати рішення та діяти рішуче, що підкреслює важливість їхньої ролі у врегулюванні кризових ситуацій в Україні [42, с.118].

Законодавчі положення в Україні сприяють співпраці між різними урядовими та неурядовими структурами, що є важливим для ефективного врегулювання криз. Діючі закони покликані сприяти партнерству між місцевими, регіональними та національними органами влади, створюючи цілісну структуру, в якій можуть працювати різні рівні влади. Наприклад, під

час кризи органи місцевого самоврядування можуть розраховувати на національну підтримку, щоб отримати доступ до ресурсів і експертних знань, які можуть бути недоступні на місцевому рівні. Ця співпраця особливо очевидна в контексті реагування на катастрофи, коли місцеві практики в поєднанні з національними ресурсами можуть привести до більш ефективних результатів[44, с.235].

Крім того, правова база заохочує співпрацю з міжнародними організаціями для врегулювання криз. Законодавчі положення України дозволяють інтегрувати міжнародну допомогу та підтримку, що може бути критичним під час масштабних надзвичайних ситуацій. Ця співпраця може приймати різні форми, від фінансової допомоги до технічної експертизи в управлінні кризою. Крім того, визначені ролі та обов'язки, визначені в правовому контексті, сприяють міжгалузевій співпраці. Розмежовуючи функції різних суб'єктів, ці законодавчі положення допомагають мінімізувати плутанину та дублювання обов'язків, дозволяючи більш спрощені та ефективні заходи реагування на кризу [47].

Наголосимо, правова база не лише підтримує внутрішнє співробітництво, але й відкриває шляхи для міжнародного співробітництва, що робить його незамінним компонентом стратегії України з врегулювання кризових ситуацій. Тому так важливо, як саме законодавство України визначає антикризове управління.

Зразу відмітимо, що сам термін «антикризове управління» в законодавстві України застосовується, але не розкривається як дефініція. Це поняття розкривається через низку інших термінів, як-то «антикризові комунікації», «аналіз сценаріїв», «аналіз ризиків», «кризова ситуація» тощо. Так, в законодавстві України застосовуються такі терміни:

антикризові комунікації – комплекс інформаційних заходів, що реалізуються державними органами України з метою запобігання виникненню кризової ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються загрози виникнення кризової ситуації і протидії їй [16];

аналіз сценаріїв – метод прогнозування рівня ризику, який полягає в поділі сукупності можливих подій на кілька груп та у визначенні логічної послідовності наслідків для кожної з цих груп. Застосовується, якщо ймовірність виникнення різних подій майже однакова і банк має заздалегідь обрати стратегію своїх дій у рамках кожного сценарію (План на випадок кризових обставин) [34];

аналіз ризиків – сукупність процедур і методів обробки інформації з метою визначення наявних та потенційно можливих ризиків у сфері безпеки державного кордону. Аналіз ризиків є невід'ємною складовою інтегрованого управління кордонами (Про затвердження Інструкції з проведення аналізу ризиків у Державній прикордонній службі України) [27];

аналіз ризиків – діяльність верифікатора, яка провадиться в ході верифікації і спрямована на виявлення та проведення аналізу властивих ризиків і ризиків системи контролю (Про затвердження Порядку верифікації звіту оператора про викиди парникових газів) [32];

аналіз ризиків – інформаційно-аналітична діяльність щодо оцінки загроз економічній безпеці, ступеня її вразливості та рівня негативного впливу на неї (Про Бюро економічної безпеки України. Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX) [23];

кризова ситуація – ситуація, в якій з'являється набір травматичних подій, обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх. Кількість можливих варіантів змінювати ці обставини незначна, будь-яка спроба змін обставин традиційними чи звичайними способами може призвести до погіршення ситуації, до зменшення можливостей та ще більшого обмеження дій (Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання. Мінсоцполітики України; Наказ) [26];

кризова ситуація – порушення або загроза порушення штатного режиму функціонування критичної інфраструктури чи окремого її об'єкта, реагування на яке потребує залучення додаткових сил і ресурсів (Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури. Постанова Кабінету Міністрів України) [9];

Кризова ситуація - стресова (шокова) для діяльності страховика ситуація, включаючи погіршення макроекономічних умов, виникнення несприятливих ринкових подій чи реалізації в значних обсягах ризиків, властивих діяльності страховика (Про затвердження Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика. Постанова Національного банку України) [31];

Міжнародна нормативна-правова база, ратифіковано Україною, містить трішки ширший підхід:

«кризова ситуація» означає:

(a) ситуацію безпосередньої або невідвотної небезпеки, що загрожує перерости в збройний конфлікт або дестабілізувати країну або її сусідні території;

(b) ситуацію, спричинену стихійними лихами, техногенною кризою, наприклад війною та іншими конфліктами або надзвичайними обставинами, що мають порівнянні наслідки, пов'язані, між іншим, зі зміною клімату, погіршенням довкілля, обмеженням доступу до енергоресурсів та природних ресурсів або крайньою бідністю Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС, Євратом) 2018/1046. Європейський Союз, Євратом; Регламент, Міжнародний документ) [41].

Маємо окремо, в контексті нашого дослідження наголосити на застосування терміну «регіональний» в українському та міжнародному полі:

«регіональний» означає на рівні NUTS 1, рівні NUTS 2 або рівні NUTS 3, як визначено в класифікації територіальних одиниць для статистики (NUTS), запровадженій Регламентом Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1059/2003 (6) у його редакції, застосовній на референтну дату (Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 763/2008 від 9 липня 2008 року про переписи населення та житлового фонду. Європейський Союз) [41];

«регіональна система моніторингу та оцінки» – система, що створюється з метою удосконалення процесу планування і здійснення заходів, спрямованих на запобігання поширенню епідемії ВІЛ-інфекції, з урахуванням особливостей

та ресурсів регіонів і включає місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, підпорядковані їм установи, організації та заклади, інститути громадянського суспільства (за згодою), що здійснюють зазначені заходи і виконують регіональний план моніторингу та оцінки. (Про єдину систему моніторингу та оцінки ефективності заходів, спрямованих на запобігання поширенню епідемії ВІЛ-інфекції. Постанова Кабінету Міністрів України) [25];

«рамки стратегічної політики» – документ або пакет документів, встановлений на національному чи регіональному рівні, що викладає обмежену кількість узгоджених пріоритетів, встановлених на основі фактів, та часові рамки для впровадження таких пріоритетів, а також що може містити механізм моніторингу (Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1303/2013 від 17 грудня 2013 року) [39];

«стратегічна мета» – бажаний вплив державної політики у сфері прав людини за стратегічними напрямками, передбаченими Національною стратегією (Про затвердження Методології та методики проведення моніторингу реалізації Національної стратегії у сфері прав людини до 2020 року та плану дій з її реалізації. Мін'юст України) [30];

«стратегічна програма» – документ, яким на підставі результатів аналізу проблем соціально-економічного розвитку України визначаються пріоритетні напрями техніко-економічного співробітництва між партнером з розвитку та Україною. Цей документ розробляється в порядку та на термін, узгоджений між партнером з розвитку і Секретаріатом Кабінету Міністрів України (Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. Постанова Кабінету Міністрів України) [36];

«стратегічне бачення розвитку регіону» – перспектива соціально-економічного та інноваційного розвитку регіону в довгостроковому періоді з урахуванням його унікальних особливостей (Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації

зазначених регіональних стратегій і планів заходів. Постанова Кабінету Міністрів України) [33]; таке саме визначення містить і Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. Мінрегіон України [28]; а також Постанова Кабінету Міністрів України; Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів [10].

Незважаючи на структуровану законодавчу базу, зростає занепокоєння, що вона може бути недостатньою для вирішення поточних кризових викликів в Україні. Деякі з існуючих законів можуть бути застарілими та не відображати складності сучасних криз, таких як гібридна війна та швидкі технологічні зміни.

Наприклад, законодавчі положення, прийняті в попередні десятиліття, можуть не враховувати нюанси кіберзагроз або наслідки кампаній з дезінформації, що призводить до прогалин у можливостях реагування на кризу. Крім того, юридична неоднозначність може перешкоджати швидким діям у екстрених ситуаціях. Коли закони нечіткі або відкриті для тлумачення, органи державного управління можуть вагатися діяти рішуче, побоюючись правових наслідків. Ця нерішучість може призвести до затримок, які посилюють кризи, оскільки чутливий до часу характер надзвичайних ситуацій вимагає негайного та чітко визначеного реагування[5].

Крім того, складність законодавчої бази може створювати перешкоди для ефективної реалізації. Безліч законів і постанов може перевантажити державних службовців, що призведе до плутанини та неефективності в критичні моменти. У такому середовищі зростає потенціал для неправильного спілкування та поганого управління, що може серйозно підірвати ефективність зусиль реагування на кризу. Отже, незважаючи на те, що законодавча база створена для забезпечення структури та керівництва, її недоліки створюють значні проблеми для ефективного врегулювання кризових ситуацій в Україні.

Органам державного управління в Україні може не вистачати необхідних ресурсів і підготовки для ефективного реагування під час криз, що ставить під сумнів загальну ефективність існуючої правової бази. Недостатнє фінансування є критичною проблемою, яка може серйозно обмежити оперативну спроможність цих органів. Коли бюджет обмежений, основні послуги та навчальні програми можуть бути недофінансовані, через що персонал буде погано підготовлений для вирішення кризових ситуацій. Така нестача ресурсів може призвести до затримки реагування, недостатнього укомплектування персоналом і неадекватної підготовки до надзвичайних ситуацій. Крім того, навчальні програми з управління кризою можуть бути неадекватними або взагалі не існувати, що ще більше загострює проблему. Без належної підготовки персоналу може бути важко зрозуміти тонкощі законів про врегулювання кризових ситуацій або не в змозі ефективно виконувати встановлені протоколи [31].

Ця прогалина в підготовці може мати жахливі наслідки, оскільки невідповідний персонал може робити критичні помилки під час сильних стресових ситуацій. Крім того, бюрократичні перешкоди можуть уповільнити час реагування органів державного управління. Складні процеси затвердження та труднощі міжвідомчої комунікації можуть створювати вузькі місця, які перешкоджають своєчасним діям [7, с.65]. Як наслідок, ефективність публічного управління у реагуванні на кризу скомпрометована, що свідчить про те, що навіть за наявності міцної законодавчої бази, для забезпечення ефективного управління кризою в Україні необхідно враховувати практичні реалії розподілу ресурсів і навчання.

Часто існує розбіжність між правовими положеннями та їх практичною реалізацією в управлінні кризою, що призводить до неефективного реагування під час надзвичайних ситуацій. Хоча законодавча база може окреслювати чіткі протоколи та обов'язки, ці положення не завжди виконуються послідовно на всіх рівнях влади. Ця невідповідність може створити прогалини в зусиллях з реагування, оскільки місцеві органи влади можуть не мати такого ж рівня

ресурсів або підготовки, як їхні національні колеги. Коли правові положення не застосовуються однаково, ефективність управління кризою може значно відрізнятись, що призводить до хаотичних реакцій, які не відповідають потребам постраждалого населення [4, с.286]. Крім того, розрив між політикою та практикою може призвести до загальної неефективності, оскільки правові рамки можуть бути розроблені без глибокого розуміння реальних умов на місцях. Державні службовці можуть виявитися обмеженими законами, які не враховують складності криз у реальному житті, що призводить до розчарування та відчуття безпорадності. Крім того, якщо законодавчі рамки не будуть ефективно втілені в дію, довіра громадськості до уряду може знизитися.

Громадяни, ймовірно, втратять довіру до своїх лідерів, якщо вони сприймуть, що правові вказівки є лише теоретичними побудовами, а не дієвими рамками для врегулювання криз. Така ерозія довіри може підірвати саму основу ефективного управління, що ще більше ускладнить реагування на майбутні кризи [8]. Таким чином, розрив між законодавчими положеннями та практичним впровадженням створює суттєву перешкоду для ефективного управління кризою в Україні.

Підсумовуючи, нормативно-правові положення, що регулюють антикризове управління в Україні, відіграють важливу роль у формуванні реагування уряду на надзвичайні ситуації. Надійна законодавча база забезпечує основні вказівки для врегулювання криз, тоді як ефективне державне управління має вирішальне значення для успішної реалізації. Проте виклики, висвітлені в контраргументах, показують, що існують значні прогалини та недоліки як у законодавчій базі, так і в оперативних можливостях органів державного управління. Для покращення управління кризою в Україні вкрай необхідно усунути ці недоліки та забезпечити не тільки всеосяжність правових положень, але й ефективне їх виконання. Цей подвійний підхід сприятиме більш стійкій реакції на кризи, гарантуючи, що уряд зможе долати складні сучасні виклики, зберігаючи суспільну довіру та підзвітність.

РОЗДІЛ 2.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Міжнародний досвід антикризового управління в умовах збройних конфліктів.

Триваючий збройний конфлікт в Україні підкреслив нагальну потребу в ефективних стратегіях антикризового управління. Оскільки країни борються зі складнощами сучасної війни, досвід країн, які успішно долали подібні кризи, може дати цінну інформацію. У цьому підрозділі буде досліджено міжнародну практику врегулювання кризових ситуацій у військових операціях, оцінено потенціал для адаптації цих стратегій до унікальних реалій України та розглянуто як переваги, так і обмеження залучення іноземного досвіду. Досліджуючи успішні практики таких країн, як Ізраїль та Сполучені Штати, важливість міжнародної співпраці та вирішальну роль комунікації з громадськістю, наше дослідження обстоюватиме необхідність нюансованого підходу до врегулювання криз, який поважає унікальний контекст України та вивчає найкращі світові практики.

Вивчення досвіду успішного антикризового управління в інших країнах створює основу для покращення реагування України на збройний конфлікт. Такі країни, як Ізраїль, розробили надійні стратегії під час військових конфліктів, які можуть слугувати моделями для України. Досвід Ізраїлю під час війни Судного дня підкреслює важливість швидкого реагування та адаптивності в управлінні кризою. Армія оборони Ізраїлю (ЦАХАЛ) використовувала дуже гнучку командну структуру, яка дозволяла швидко адаптуватися до умов на полі бою [49]. Ця адаптивність має вирішальне значення для України, де динаміка конфлікту може швидко змінюватися. Крім того, неможливо переоцінити роль розвідки та обміну інформацією.

Під час війни в Перській затоці Сполучені Штати продемонстрували, як ефективні розвідувальні операції можуть покращити обізнаність про ситуацію та інформувати процеси прийняття рішень. Для України розробка комплексної системи обміну розвідданими з країнами-союзниками може значно підвищити її оперативну ефективність [52]. Аналізуючи ці успішні стратегії, Україна може визначити критичні компоненти, які можуть бути адаптовані до її власної військової системи та системи врегулювання криз, що зрештою призведе до більш ефективної відповіді на поточні виклики.

Важливість міжнародної співпраці та підтримки в управлінні кризою важко переоцінити, особливо для такої країни, як Україна, яка стикається з зовнішньою агресією. Створення коаліцій і альянсів відіграє життєво важливу роль у посиленні можливостей врегулювання криз. Наприклад, НАТО довела, що є ефективною структурою для колективної безпеки, надаючи країнам-членам платформу для обміну ресурсами, розвідувальними даними та стратегічним потенціалом [62]. Взаємодія України з НАТО вже принесла переваги, включаючи доступ до поглибленої військової підготовки та оперативної підтримки. Крім того, міжнародні організації, такі як ООН, відіграють вирішальну роль у наданні гуманітарної допомоги та сприянні діалогу під час криз, що є важливим для підтримки стабільності. Спільні навчання, такі як ті, що проводяться НАТО, покращують оперативну готовність і координацію між силами Альянсу, що має вирішальне значення для України, оскільки вона прагне зміцнити свою обороноздатність. Підтримуючи дух міжнародної співпраці, Україна може не лише покращити власні протоколи врегулювання криз, але й створити мережу підтримки, на яку можна покластися під час конфлікту.

Значення публічної комунікації та психологічної стійкості в управлінні кризою все більше визнається життєво важливим компонентом підтримки суспільної стабільності під час збройних конфліктів. Ефективна комунікація з громадськістю допомагає підтримувати моральний дух і довіру, що є важливими для підтримки рішучості нації перед обличчям лиха. Наприклад, під

час пандемії COVID-19 країни, які спілкувалися прозоро та послідовно, бачили вищий рівень дотримання громадськістю заходів охорони здоров'я, що є уроком, який можна застосувати під час військових криз [64]. Крім того, системи психологічної підтримки як для військовослужбовців, так і для цивільних осіб мають вирішальне значення для пом'якшення наслідків тривалого конфлікту для психічного здоров'я.

Ізраїльська модель інтеграції психологічної підтримки у військові операції демонструє, як надання пріоритету психічному здоров'ю може підвищити загальну стійкість. Крім того, не можна недооцінювати вплив дезінформації під час збройних конфліктів; стратегічні комунікаційні зусилля повинні бути використані для протидії неправдивим наративам і підтримки суспільної довіри [66]. Завдяки пріоритетності цих аспектів врегулювання кризових ситуацій Україна може створити більш стійке суспільство, здатне протистояти викликам, пов'язаним із збройним конфліктом.

Досить потужний досвід врегулювання регіональних криз, пов'язаних із переміщенням великої кількості осіб має Міжнародна організація праці. Якщо звернутися до її практики та рекомендацій, ми побачимо наступне:

2010. Відновлення місцевої економіки в постконфліктний період: рекомендації [57];

2015. «Рекомендації щодо справедливого переходу до екологічно стійкої економіки та Суспільства для всіх» [60];

2018. Свобода асоціації: Збірка рішень Комітету з питань свободи асоціації [59];

2018. «Рекомендація № 205 щодо зайнятості та гідної праці заради миру та стійкості: яка роль профспілок?»; Аналітична записка ILO АСТРАВ. Рекомендації № 205 про працевлаштування та Гідна праця заради миру та стійкості: яка роль профспілок? [57];

2019. Правила гри: Вступ до роботи Міжнародної організації праці, пов'язаної зі стандартами організації. Столітнє видання. Правила гри [57];

2019. «Посібник для працівників із зайнятості та гідної роботи заради миру та стійкості. Рекомендація [60];

2020. «Застосування міжнародних трудових стандартів під час кризи: важливість,

Міжнародні трудові стандарти та ефективний та авторитетний нагляд у контексті

Пандемія COVID-19», витяги із загального звіту SEACR, 91-ша сесія (листопад-грудень 2020 р.) Загальний звіт [59];

2020. «Стандарти МОП і COVID-19 (коронавірус): поширені запитання». Стандарти МОП і COVID-19 (коронавірус) [60];

2020. «Управління катастрофами та конфліктами: вивчення співпраці між роботодавцями та працівниками організації в умовах кризи» [57];

2021. Зайнятість і гідна праця у взаємозв'язку між гуманітарною діяльністю, розвитком і миром[58];

2021. «Аналіз глобальних тенденцій щодо ролі профспілок у часи COVID-19: підсумок ключових висновків» [60];

2021. «Аналіз миру та конфліктів: Керівництво для програмування МОП у нестабільних та постраждалих від конфліктів регіонів : Контексти» [59].

Хоча є чому навчитися з міжнародного досвіду, надзвичайно важливо визнати унікальний історичний та культурний контекст України. Політичний і соціальний ландшафт України відрізняється від ландшафту інших країн, сформований складною історією зовнішніх впливів і внутрішніх розбіжностей. Ця національна ідентичність відіграє важливу роль у визначенні того, як розробляються та впроваджуються підходи до управління кризою. Наприклад, боротьба України за суверенітет і незалежність сприяла виникненню почуття стійкості та рішучості, яке може не узгоджуватися з іноземними стратегіями, розробленими для інших контекстів. Крім того, історичний досвід, такий як Голодомор і протести на Майдані, виховав населення, яке одночасно скептично ставиться до зовнішнього втручання та глибоко усвідомлює наслідки іноземного впливу на національну ідентичність. Таким чином, застосування

іноземних стратегій без ретельного врахування місцевих реалій може призвести до неефективних результатів або, що ще гірше, загострити існуючу напругу. Важливо пристосувати будь-який підхід до врегулювання криз, щоб він відображав унікальні обставини, з якими стикається Україна, гарантуючи, що рішення знайдуть резонанс серед населення та отримають широку підтримку.

Кризове управління під час збройних конфліктів є багатогранним процесом, який включає урядову, організаційну та громадську координацію. Багато країн Європи зіткнулися з кризами, спричиненими військовими конфліктами, і впоралися з ними, витягнувши уроки, які пропонують цінну інформацію для інших, у тому числі для України. Нижче наведено яскраві приклади на що робився акцент під час антикризового управління в умовах збройного конфлікту:

Боснія і Герцеговина (1992–1995)

Дейтонські угоди, підтримані міжнародними організаціями, такими як НАТО та ООН, створили механізми управління для відновлення постконфліктних структур управління. У врегулюванні наголос на інклюзивному врядуванні, децентралізації та сильному міжнародному нагляді протягом перехідного періоду [63].

Косово (1998–1999)

УНМІК (Місія ООН у Косово) забезпечувала міжнародну адміністрацію, тоді як ОБСЄ спостерігала за відновленням демократичних інституцій і сприяла примиренню громад. Це продемонструвало, що зовнішній нагляд може допомогти стабілізувати регіони, але стійкі рішення вимагають залучення місцевого керівництва та громад [67].

Північна Ірландія (The Troubles, 1960–1998)

Угода «Страсної п'ятниці» запровадила структури управління розподілом повноважень, підкріплені потужними ініціативами з розбудови миру, включаючи економічну підтримку з боку Європейського Союзу. Тут був застосований політичний компроміс і довгострокові соціально-економічні інвестиції, що є важливими для сталого миру [55].

Фінляндія (Зимова війна 1939–1940 рр.)

Фінляндія наголошувала на єдності та високоорганізованій системі цивільного захисту для підтримки інфраструктури та морального духу в умовах зовнішньої агресії. Ключовими виявилися: координація між військовим і цивільним секторами забезпечила розподіл ресурсів як для оборони, так і для основних послуг[63].

Можна сказати, що європейська практика антикризового управління в умовах збройних конфліктів містить такі ключові ідеї:

Комплексне планування та готовність (такі країни, як Швеція та Швейцарія, зберігають моделі тотальної оборони, де цивільні та військові зусилля об'єднані в єдину систему, що забезпечує стійкість суспільства проти зовнішньої агресії та дестабілізації, спричиненої кризою).

Міжнародна співпраця (співпраця через НАТО, ЄС та інші міжнародні альянси відіграла вирішальну роль у врегулюванні транскордонних криз. Наприклад, механізм цивільного захисту ЄС підтримує швидке розгортання ресурсів і досвіду в зонах конфлікту).

Залучення спільноти та зміцнення довіри (програми на Балканах наголошують на примиренні та відновленні довіри між конфліктуючими групами, чому часто сприяють програми діалогу та спільні економічні проекти).

Стійкість цифрових технологій та інфраструктури (стратегія кіберзахисту Естонії є яскравим прикладом захисту критичної інфраструктури, яка є важливою під час гібридних конфліктів) [63, 69, 71].

Хоча досвід кожної країни унікальний, наступні аспекти міжнародного кризового менеджменту можуть бути адаптовані до обставин України:

посилення децентралізованого управління – додатково розширити повноваження регіональних адміністрацій, забезпечивши їм автономію та ресурси для вирішення місцевих проблем під час конфлікту (досвід Боснії та Герцеговині Україна;

міжнародне партнерство – посилена співпраця з механізмами НАТО та ЄС може надати Україні матеріально-технічну, фінансову та консультативну підтримку для врегулювання криз та післявоєнного відновлення;

соціальна єдність та примирення – важливість програм примирення для відновлення суспільної довіри після конфлікту (досвід Північної Ірландії та Фінляндії);

цифрова оборона та захист інфраструктури – це вже власний досвід і реалії України для захисту критичної національної інфраструктури від гібридних загроз (частково можна використати модель кіберзахисту Естонії);

розвиток моделей взаємодії громад та розвиток цивільного захисту (приклад Фінляндії та Ізраїлю демонструє ефективність організованої цивільної оборони в підтримці інфраструктури та суспільної моралі в умовах війни).

Отже, навіть з урахуванням наявності міжнародного досвіду та підтримки, перед Україною постають значні виклики.

Таблиця 2.1

Особливість впровадження міжнародного досвіду антикризового управління в умовах військового конфлікту в Україні

Особливість впровадження міжнародного досвіду	Ризики впровадження міжнародної практики
Контекстне коригування	Хоча міжнародні практики є зрозумілими та робочими, вони мають бути пристосовані до унікальних геополітичних і соціальних реалій України – має відбутися контекстне коригування.
Великий масштаб	Впровадження міжнародних рамок в контексті України відбувається у великому масштабі, враховуючи розмір України та поточний конфлікт, вимагатиме значної адаптації.
Економічні виклики та доцільність	Фінансові обмеження та катастрофічна нехватка ресурсів зумовлюють необхідність надання пріоритету недорогим і ефективним заходам, таким як посилення цифрової

	інфраструктури та місцевого управління.
Унікальність ситуації та контекст	Потенційні обмеження міжнародного досвіду врегулювання криз, ризики надмірної залежності від іноземних моделей
Дисбаланс ресурсів сторін конфлікту	Різний рівень суспільної підтримки військових дій. брак ресурсів, навчання та інфраструктури. Постійна плинність умов та зміна вимог.

Використовуючи та адаптуючи цю міжнародну практику, Україна може посилити свої спроможності врегулювати кризи, щоб краще реагувати на багатогранні виклики, спричинені триваючою військовою агресією.

Крім того, необхідно визнати потенційні обмеження міжнародного досвіду врегулювання криз. Стратегії, які можуть бути ефективними в одній країні, можуть бути неефективними в іншій через різні обставини, ресурси та культурні фактори. Ризики надмірної залежності від іноземних моделей можуть призвести до невідповідності місцевим потребам, що призведе до неефективних або контрпродуктивних результатів. Наприклад, хоча певна військова тактика може добре спрацювати для Сполучених Штатів, вона може бути незастосовною до контексту України, яка передбачає унікальні проблеми, такі як відсутність інфраструктури або різний рівень суспільної підтримки військових дій. Крім того, іноземні стратегії можуть вимагати ресурсів, навчання та інфраструктури, яких зараз бракує Україні, що ще більше ускладнює їх реалізацію [72].

Важливо критично оцінити, які елементи іноземного досвіду можуть справді принести користь Україні, не нав'язуючи системи, які можуть бути нестабільними чи нерелевантними. Ця оцінка має життєво важливе значення для забезпечення того, щоб українські стратегії врегулювання кризових ситуацій ґрунтувалися на практичності та місцевих реаліях, а не просто наслідували іноземну практику.

Нарешті, розробка внутрішнього підходу до антикризового управління має першорядне значення для довгострокової стійкості та ефективності України у вирішенні її унікальних викликів. Незважаючи на те, що міжнародний досвід

може стати основою для стратегій України, дуже важливо, щоб ці рішення були розроблені відповідно до місцевих реалій і потреб.

Заохочення інноваційного мислення та адаптації має вирішальне значення; замість того, щоб просто наслідувати іноземну практику, Україна повинна використовувати власний історичний досвід і сильні культурні переваги для розробки індивідуальних рішень. Залучення низового рівня та залучення громади є невід'ємною частиною цього процесу, оскільки вони сприяють місцевій власності та гарантують, що стратегії врегулювання криз відкликаються у населення. Розширюючи повноваження місцевих громад та інституцій, Україна може культивувати почуття солідарності та спільної мети, що важливо під час кризи. Акцент на власних рішеннях не тільки зміцнює потенціал для врегулювання криз, але й сприяє національній єдності та стійкості перед обличчям лиха, що зрештою прокладає шлях до більш стійкої та ефективної відповіді на збройний конфлікт [70].

На завершення зазначимо, що міжнародний досвід антикризового управління в умовах збройних конфліктів дає цінні уроки для України, коли вона справляється з поточними викликами. Вивчаючи успішні практики, наголошуючи на міжнародній співпраці та визнаючи важливість комунікації з громадськістю, Україна може покращити свої стратегії врегулювання криз. Однак не менш важливо поважати унікальний історичний і культурний контекст України, визнавати обмеження іноземних моделей і віддавати пріоритет розвитку індивідуальних, домашніх рішень. Збалансований підхід, який включає міжнародні ідеї, залишаючись закоріненим у місцевих реаліях, зрештою, дасть Україні змогу побудувати стійке суспільство, здатне ефективно управляти кризами та виходити сильнішими з труднощів.

2.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління на регіональному рівні.

Під час кризи, особливо у воєнний час, ефективність систем антикризового управління має першочергове значення для забезпечення громадської безпеки та стійкості. Динамічний характер криз обумовлює необхідність формулювання інноваційних стратегій і рекомендацій, спрямованих на посилення координації між владою та громадськістю.

З розвитком конфліктів зростають і виклики, з якими стикаються уряди та громади, що підкреслює нагальну потребу у вдосконаленні методів реагування на кризу. У нашому дослідженні буде відстоюватися думка, що посилення координації між владою та громадськістю покращує реагування на кризи, що нові підходи є важливими під час війни, і що використання цифрових технологій значно підвищує ефективність управління. Також будуть розглянуті контраргументи, зокрема ефективність традиційних підходів, потенційне переважання існуючих структур і обмеження цифрових технологій у врегулюванні криз.

Посилення координації між владою та громадськістю має вирішальне значення для посилення реагування на кризу. Ефективна комунікація є основою будь-яких успішних зусиль з управління кризою, забезпечуючи оперативне розповсюдження важливої інформації тим, хто її найбільше потребує. Наприклад, під час стихійного лиха чи військового сценарію своєчасне оновлення маршрутів евакуації, протоколів безпеки та екстрених служб може врятувати життя та мінімізувати хаос. Залучення громадськості не тільки забезпечує їх необхідною інформацією, але й сприяє розвитку почуття стійкості громади [68]. Коли громадяни беруть активну участь у зусиллях із врегулювання криз, вони стають більш підтримуваними урядові ініціативи, що може призвести до більшої відповідності директивам і більшої колективної відповіді. Крім того, співпраця між органами влади та громадянами може дати інноваційні рішення складних проблем[21, с.82]. Наприклад, члени спільноти

можуть пропонувати локалізовані знання або ресурси, які урядовці можуть не помітити, що призведе до більш ефективних та адаптованих відповідей. Ця співпраця також може зміцнити довіру, що є життєво важливим у часи невизначеності. Прозорий та інклюзивний підхід заохочує громадян ділитися своїми проблемами та пропозиціями, що призводить до більш надійної антикризової системи, яка відображає потреби громади. Зрештою, взаємодія між владою та громадськістю може значно підвищити ефективність зусиль з врегулювання криз, гарантуючи, що громади будуть краще підготовлені та стійкіші перед обличчям негараздів.

Розробка нових підходів в антикризовому управлінні є важливою, особливо в умовах воєнного часу. Природа криз постійно змінюється, і адаптивність стратегій має вирішальне значення для ефективного реагування на загрози, що розвиваються. Наприклад, у сучасній війні застосовувана тактика може швидко змінюватися, вимагаючи від влади залишатися гнучкою та оперативною. Враховуючи уроки, отримані з минулих криз, особи, які приймають рішення, можуть розробити рамки, які краще вирішують поточні виклики [45, с.260]. Історичний контент-аналіз показав, що гнучкість та інноваційність можуть призвести до більш успішних результатів у кризових ситуаціях.

Нові підходи також можуть конкретно вирішувати виклики, пов'язані з війною, наприклад, ефективний розподіл обмежених ресурсів. Оскільки конфлікти часто призводять до дефіциту та логістичних проблем, проактивне планування та інноваційні стратегії управління ресурсами стають обов'язковими [46]. Ці нові методології можуть включати створення динамічних мереж спільного використання ресурсів між місцевими органами влади, НУО та громадськими організаціями, гарантуючи, що допомога та підтримка досягають тих, хто її найбільше потребує, без непотрібних затримок. Крім того, розробка нових підходів може призвести до включення різноманітних точок зору, результатом чого є більш комплексні та ефективні стратегії управління кризою. Визнаючи унікальні виклики сценаріїв

військового часу та відповідним чином адаптуючись, влада може сприяти більш ефективній системі реагування, яка не тільки реагує на кризи, але й передбачає й пом'якшує потенційні проблеми до їх загострення.

Використання цифрових технологій значно підвищує ефективність управління в кризових ситуаціях. Поява цифрових платформ змінила ландшафт процесів обміну інформацією та прийняття рішень. Наприклад, обмін даними в режимі реального часу через мобільні програми може надати громадянам негайні оновлення та вказівки під час надзвичайних ситуацій, спрощуючи зв'язок між владою та громадськістю. Крім того, аналітика даних може покращити ситуаційну обізнаність, дозволяючи чиновникам оцінювати потреби в ресурсах і розподіляти їх більш ефективно. Аналізуючи тенденції та закономірності, особи, які приймають рішення, можуть зробити обґрунтований вибір, який оптимізує розподіл ресурсів і підвищить загальну ефективність реагування на кризу. Крім того, технологія може полегшити віддалену співпрацю між різними агентствами та організаціями, забезпечуючи безперервність операцій навіть під час криз, які можуть обмежити фізичні збори [48]. Ця можливість стала особливо очевидною під час пандемії COVID-19, коли цифрові інструменти дозволили безперебійну взаємодію та координацію між працівниками охорони здоров'я, державними установами та громадськістю. Однак інтеграція технологій має бути стратегічною, зосередженою на посиленні залучення людей і спільноти. Використовуючи цифрові інструменти на доповнення до традиційних методів, влада може створити більш стійку систему управління кризами, яка здатна ефективно впоратися зі складнощами сучасних криз.

Незважаючи на аргументи щодо нових підходів до антикризового управління, прихильники традиційних методів стверджують, що усталені системи залишаються ефективними. Історично ці системи виявилися успішними в управлінні кризами, забезпечуючи відчуття стабільності та надійності в ситуаціях високого стресу. Наприклад, після стихійних лих традиційні протоколи реагування на надзвичайні ситуації відіграли важливу

роль у координації рятувальних операцій та ефективного розповсюдженні допомоги. Існує також занепокоєння, що нові методології можуть наштовхнутися на опір з боку вкорінених бюрократичних структур, які можуть перешкоджати прогресу та впровадженню. Ці структури часто мають встановлені ланцюжки командування та протоколи, які можуть бути порушені спробами інновацій [49, с.18].

Крім того, у ситуаціях високого стресу, коли швидке прийняття рішень є критичним, традиційні методи можуть запропонувати більш надійний підхід. Знайомство з встановленими процедурами може створити відчуття безпеки як для влади, так і для громадян, гарантуючи, що основні послуги надаються без додаткових складнощів неперевіраних стратегій [43]. Таким чином, незважаючи на те, що потреба в удосконаленні кризового менеджменту є незаперечною, важливо визнати сильні сторони традиційних підходів, які були відточені досвідом і практикою.

Іншим серйозним занепокоєнням щодо посилення координації між органами влади та громадськістю є можливість перевантаження існуючих структур. Розширення співпраці, хоч і корисне в теорії, на практиці може призвести до плутанини та дублювання обов'язків. Коли кілька агенцій і громадських груп беруть участь у реагуванні на кризу, ризик недовомовленості зростає. Це може призвести до надсилання суперечливих повідомлень громадськості, що зрештою підбиває довіру до органів влади. Крім того, можуть бути обмежені ресурси для підтримки розширеної координації [42, с.36-38]. Органи влади можуть не мати можливості ефективно керувати розширенням співпраці, що призводить до виснаження персоналу та неефективності заходів реагування. Більше того, можливість непорозуміння між різними установами та громадськістю може посилити плутанину під час криз. Якщо громадяни отримують непослідовну інформацію або суперечливі директиви, це може перешкодити їхній здатності реагувати належним чином, потенційно піддаючи ризику життя. Таким чином, незважаючи на те, що намір посилення координації є благородним, дуже важливо ретельно розглянути

наслідки, які це може мати для існуючих структур і загальної ефективності управління кризою.

Незважаючи на те, що цифрові технології, безсумнівно, пропонують численні переваги, не всі з них придатні для управління кризами, що викликає занепокоєння щодо їх надійності. Однією з важливих проблем є ризики кібербезпеки, які можуть супроводжувати все більшу залежність від цифрових систем [21, с.111]. Кібератаки можуть порушити канали зв'язку та скомпрометувати конфіденційну інформацію, що призведе до подальших ускладнень у реагуванні на кризу. Крім того, цифровий розрив створює ще одну проблему, оскільки не всі групи населення мають рівний доступ до технологій. Уразливі спільноти можуть бути виключені з необхідної інформації та ресурсів, що посилює існуючу нерівність під час криз. Це виключення може призвести до відсутності довіри до влади та зниження почуття згуртованості громади. Крім того, надмірна залежність від технологій може призвести до нехтування фундаментальними принципами управління, такими як особиста залученість і участь громади. Хоча цифрові інструменти можуть підвищити ефективність, вони не повинні замінювати людський фактор, який є вирішальним для ефективного управління кризою. Особиста взаємодія та участь громади є життєво важливими для підвищення стійкості та сприяння сприятливому середовищу під час криз. Тому, хоча цифрові технології можуть доповнювати традиційні методи, важливо підходити до їх інтеграції з обережністю, гарантуючи, що основні принципи управління кризою залишаться недоторканими.

Удосконалення систем антикризового управління на регіональному рівні є суттєвим, особливо в умовах війни та конфлікту. Посилення координації між владою та громадськістю покращує реагування на кризу, тоді як розробка нових підходів має вирішальне значення для вирішення унікальних викликів сценаріїв військового часу. Крім того, використання цифрових технологій може значно підвищити ефективність управління. Однак не менш важливо розглянути контраргументи, які підкреслюють ефективність традиційних

методів, потенційну переважну силу існуючих структур і обмеження цифрових технологій. Зрештою, збалансований підхід, який включає в себе сильні сторони встановлених систем і впроваджує інновації, призведе до більш стійкої та ефективної системи антикризового управління. Заохочуючи співпрацю, здатність до адаптації та технологічну інтеграцію, влада може краще підготувати громади до вирішення викликів криз, забезпечуючи безпеку та стійкість у часи лиха.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У результаті проведеного дослідження проаналізовано поняття «антикризове управління» та визначено його ключову роль у забезпеченні стабільності та довіри суспільства в сучасних умовах. Встановлено, що антикризове управління є невід'ємною складовою системи публічного управління, яка дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові явища, але й сприяти ефективному використанню ресурсів та налагодженню співпраці між різними секторами.

Запропоновано визначити *антикризове публічне управління в умовах воєнного стану* як комплексну систему заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ, викликаних військовими конфліктами, із залученням усіх рівнів державного управління, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Основною метою такого управління є забезпечення національної безпеки, стабільності функціонування критичних інфраструктур, оперативного розподілу ресурсів, підтримки соціальної довіри та координації дій у відповідь на виклики воєнного часу.

2. Введення воєнного стану створює складну сукупність чинників і викликів, які мають значний вплив на функціонування публічного управління та суспільну стабільність. Незважаючи на потенціал для забезпечення порядку і ефективного управління кризовими ситуаціями, основними викликами для антикризового управління в умовах воєнного стану є: посилення соціальної напруги, ослаблення цивільного управління та можливості ескалації насильства. Як свідчать різні погляди, результативність воєнного стану залежить від способу його реалізації та рівня взаємодії з цивільними інституціями і громадами. До ключових *зовнішніх чинників* можна віднести: воєнні загрози (активні бойові дії, атаки на критичну інфраструктуру, руйнування тощо); гуманітарна криза (приплив внутрішньо переміщених осіб, збільшення потреб у житлі, харчуванні, медичній допомозі тощо); зовнішній

економічний тиск (скорочення міжнародної торгівлі, обмеження експорту, фінансова ізоляція, порушення логістики інші чинники, що впливають на економічну спроможність регіонів). До *внутрішніх чинників* належать: розбалансованість управління (недостатня координація між органами місцевої влади, громадськими організаціями та бізнесом, що ускладнює ефективне реагування на кризи); дефіцит ресурсів (нестача фінансів, продовольства, енергоресурсів та інших критичних ресурсів, необхідних для забезпечення базових потреб громади); соціальна напруга (зростання недовіри серед населення, нерівномірний доступ до ресурсів, що посилює конфлікти всередині громади та ускладнює спільну роботу над відновленням).

Ці чинники вимагають інтегрованого підходу до розробки стратегій зміцнення стійкості громад, забезпечення їхньої безпеки та підвищення економічної спроможності навіть в умовах воєнного стану. Використання виважених підходів, орієнтованих на прозорість, співпрацю і захист громадянських прав, може мінімізувати негативні наслідки воєнного стану, підвищити стійкість суспільства в умовах кризи та зберегти права і гідність кожного громадянина.

3. У роботі проаналізовано правове регулювання та практичні аспекти антикризового управління в Україні. Встановлено, що сам термін «антикризове управління» в законодавстві України застосовується, однак не має чіткого визначення як дефініції. Це поняття розкривається через низку інших термінів, таких як «антикризові комунікації», «аналіз сценаріїв», «аналіз ризиків», «кризова ситуація» тощо. Таке розрізнене трактування ускладнює формування цілісного підходу до регулювання кризових ситуацій.

Нормативно-правові положення, які регулюють антикризове управління, відіграють важливу роль у забезпеченні реагування уряду на надзвичайні ситуації. Надійна законодавча база створює фундамент для визначення механізмів врегулювання кризових ситуацій, тоді як ефективне державне управління є ключовим чинником для їхньої успішної реалізації. Разом із тим, аналіз показав, що в наявних нормативно-правових актах та практичних

інструментах управління існують значні прогалини і недоліки. Це стосується як недостатньої деталізації законодавчих положень, так і обмежених оперативних можливостей органів державного управління.

4. Досліджено досвід антикризового управління в умовах збройних конфліктів у таких країнах як Боснія і Герцеговина, Косово, Ізраїль, Фінляндія, Північна Ірландія. Дослідження показало, що антикризове управління в зазначених країнах мало різні фокуси впливу, серед них: комплексне планування та готовність до нападу (моделі тотальної оборони), міжнародна співпраця (механізм цивільного захисту, швидке розгортання ресурсів в зонах конфлікту, введення міжнародного військового контингенту тощо); залучення спільноти та зміцнення довіри різних груп населення між собою та населення і органів влади тощо.

Вивчення успішних практик цих країн підкреслює важливість таких аспектів, як міжнародна співпраця, інтеграція стратегій комунікації з громадськістю та впровадження ефективних механізмів реагування. Уроки з міжнародного досвіду дозволяють Україні вдосконалювати власні стратегії, зокрема у сферах координації між органами державного управління, залучення громадянського суспільства та управління ризиками. Особливий акцент зроблено на необхідності врахування унікального історичного та культурного контексту України. Іноземні моделі мають свої обмеження, тому сліпе копіювання їх може призвести до неефективних рішень. Пріоритетним завданням є розвиток індивідуальних, адаптованих до місцевих реалій стратегій антикризового управління, які відповідають потребам українського суспільства.

5. Запропоновано шляхи вдосконалення системи антикризового управління для органів влади на регіональному рівні, а саме :

посилення координації між владою та громадськістю (регулярні консультації та робочі групи з представниками місцевих громад, громадських організацій та НУО; платформи для оперативного збору і передачі інформації від громадян до органів влади наприклад, через мобільні додатки або гарячі

лінії; програми залучення громадян до планування та реалізації заходів кризового реагування);

розвиток системи ефективної комунікації (чітке, прозоре та оперативне інформування населення під час криз через різноманітні канали комунікації, зокрема, соціальні мережі, телебачення та радіо; навчати регіональних чиновників та представників органів місцевого самоврядування основам кризових комунікацій, включаючи управління фейковими новинами; єдина стратегія комунікацій, що враховує специфіку місцевих умов, та забезпечити її інтеграцію у загальнодержавну політику);

адаптивність стратегій до змінної природи криз (запровадження системи постійного моніторингу потенційних ризиків і аналізу нових загроз; адаптивні кризові плани, які можна швидко переглянути залежно від обставин на рівні регіону або громади; регулярні тренінги і симуляції кризових ситуацій для органів влади і партнерських організацій тощо);

створення динамічних мереж спільного використання ресурсів (встановити мережі співпраці між органами місцевого самоврядування, НУО, волонтерськими організаціями та бізнесом для оперативного обміну ресурсами, зокрема, матеріальними запасами, обладнанням чи фахівцями; єдина інформаційна система обліку та управління ресурсами в регіоні);

адекватне навантаження існуючих органів влади (ререрозподілити функції управління кризами між спеціалізованими структурами та органами, створивши окремі підрозділи з антикризового реагування в регіонах; залучити громадські організації та НУО до виконання окремих завдань, таких як гуманітарна допомога або евакуація; автоматизувати/діджиталізувати рутинні завдання органів влади для зменшення адміністративного навантаження та забезпечення швидшого прийняття рішень у кризових ситуаціях).

Ці заходи спрямовані на зміцнення регіональних можливостей в управлінні кризами, підвищення довіри громадян до влади та забезпечення стійкості місцевих громад в умовах воєнного стану, але вони можуть бути однаково корисними в майбутньому на випадок надзвичайних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Акти європейського права з питань регіональної політики та місцевого самоврядування: [збірник] / Верховна Рада України, Ін-т законодавства ; заг. ред. Голови Верховної Ради України , акад. НАН України В. М. Литвина. 2-ге вид., випр. і допов. К. : Парламент. вид-во, 2010. 788 с
3. Алхемері М. А. Тенденції реалізації сучасних механізмів антикризового публічного управління територіями. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. 29(68). №6. С. 25-29.
4. Алхемері М.А. Основні положення реалізації політики антикризового публічного управління на регіональному рівні. Місьцеве самоврядування та територіальний розвиток. 2019. 1(10). С. 280 – 287.
5. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf>
6. Ветнигора А., Довгенко Я. Статистична оцінка сучасного стану рівня економічної безпеки України. URL: <https://phm.cuspu.edu.ua>.
7. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. 1 (59). С. 63-71.
8. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. 47 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr_2013_2_11
9. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік, Методика від 09.10.2020 № 1109. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF/ed20201009#n55>
10. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених

стратегій і планів заходів. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Звіт, Перелік від 04.08.2023 № 816. <https://zakon.rada.gov.ua/go/816-2023-%D0%BF>

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

12. Драгомирецька Н. М. Управління кризами та ризиками суспільного розвитку. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. 187с. 5. С. 317–320.

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

14. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. ; НАДУ. К. : Вид-во НАДУ, 2011. 648 с.

15. Євразійський стандарт антикризового управління проектами: URL: www.eprmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_02.pdf.

16. Законодавство України. Офіційна веб-ресурс Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

17. Іванова Г. Дослідження теоретичних засад функціонування сільських територій та сільських територіальних утворень в контексті зміни підходів до європейських стратегій регіонального розвитку / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“ та I Міжнародного студентського наукового форуму „Креативна економіка очима молоді“, 29-31 березня 2018 року. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. Том 1. С. 92–93.

18. 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>.

19. 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

20. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-ресурс. <https://mtu.gov.ua/>

21. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.

22. Потапенко С. А. Забезпечення відновлення та ревіталізації територій в Україні у повоєнний період. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/EURASIANSIENTIFIC-DISCUSSIONS-23-25.10.22.pdf>

23. Про Бюро економічної безпеки України. Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20/ed20210128#n14>

24. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вжиття антикризових фіскальних заходів із сприяння цінорів доступності соціально значущих харчових продуктів, енергоносіїв та комунальних послуг в Україні. Проект Закону. 7101. <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=7101&conv=9>

25. Про єдину систему моніторингу та оцінки ефективності заходів, спрямованих на запобігання поширенню епідемії ВІЛ-інфекції. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 28.12.2011 № 1349. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1349-2011-%D0%BF>

26. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання. Мінсоцполітики України; Наказ, Стандарт, Журнал, Форма типового документа, Акт від 01.07.2016 № 716. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0990-16/ed20160701#n24>

27. Про затвердження Інструкції з проведення аналізу ризиків у Державній прикордонній службі України. МВС України; Наказ, Інструкція, Форма типового документа від 11.12.2017 № 1007 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0091-18/ed20171211#n17>

28. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. Мінрегіон України; Наказ, Методика, Форма, План від 31.03.2016 № 79. <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0632-16>

29. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 9 жовтня 2013 року № 1277. URL: http://cst.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm.

30. Про затвердження Методології та методики проведення моніторингу реалізації Національної стратегії у сфері прав людини до 2020 року та плану дій з її реалізації. Мін'юст України; Методика, Наказ від 28.11.2018 № 3745/5. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-18/ed20181128#n25>

31. Про затвердження Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика. Постанова Національного банку України; Положення, Вимоги від 21.06.2024 № 74. <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0074500-24>

32. Про затвердження Порядку верифікації звіту оператора про викиди парникових газів. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 23.09.2020 № 959 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2020-%D0%BF/ed20200923#n13>

33. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового

документа, Звіт від 11.11.2015 № 932. <https://zakon.rada.gov.ua/go/932-2015-%D0%BF>

34. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20>

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

36. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 15.02.2002 № 153. <https://zakon.rada.gov.ua/go/153-2002-%D0%BF>

37. Про Стратегію інформаційної безпеки. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року. Указ Президента України; Стратегія від 28.12.2021 № 685/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/ed20211228#n27>

38. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Постанова Національного банку України; Рекомендації від 02.08.2004 № 361 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04/ed20120621/find?text=%C0%ED%E0%EB%B3%E7+%F1%F6%E5%ED%E0%F0%B3%BF%E2>

39. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1303/2013 від 17 грудня 2013 року про встановлення спільних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування, Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій та Європейського фонду морського та рибного господарства та про встановлення загальних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування та Європейського фонду морського і рибного господарства та скасування Регламенту Ради. Європейський Союз; Регламент, Міжнародний документ,

Заява, Положення, Умови, Інформація, Критерії, Розподіл від 17.12.2013 № 1303/2013. https://zakon.rada.gov.ua/go/984_034-13

40. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 763/2008 від 9 липня 2008 року про переписи населення та житлового фонду. Європейський Союз; Регламент, Міжнародний документ від 09.07.2008 № 763/2008. https://zakon.rada.gov.ua/go/984_006-08

41. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС, Євратом) 1059/2003 від 18 липня 2018 року про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу (Фінансовий Регламент), про внесення змін до регламентів (ЄС) № 1296/2013, (ЄС) № 1301/2013, (ЄС) № 1303/2013, (ЄС) № 1304/2013, (ЄС) № 1309/2013, (ЄС) № 1316/2013, (ЄС) № 223/2014, (ЄС) № 283/2014 та Рішення № 541/2014/ЄС та про скасування Регламенту (ЄС, Євратом) № 966/2012. Європейський Союз, Євратом; Регламент, Міжнародний документ від 18.07.2018 № 2018/1046. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-evratom-20181046.pdf>

42. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.

43. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovooho-seredovyshcha-ukrayiny>.

44. Сивак Т. В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3 (спец. вип.). С. 234 – 241.

45. Юрик Н. Є. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації / Юрик Наталія, Гарматюк Оксана // Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. — Т. : ФОП Паляниця В. А. — С. 255–267.

46. Юрик Н. Є. 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), 22-24 травня 2018. Т. : ТНТУ, 2018. С. 344–345.

47. Atsushi Hanatani, Oscar A. Gómez and Chigumi Kawaguchi. 2018. Crisis Management Beyond the Humanitarian-Development Nexus. https://www.researchgate.net/publication/345599675_Conclusion/fulltext/63e651c7c002331f726b792f/Conclusion.pdf

48. Bhari, Raj, Christine Hofmann, Helen Kirsch, Joan McGregor, Vincent Samaran, Sophia Schoderer, and Nieves Thomet. 2021. Promoting Social Cohesion and Peaceful Coexistence in Fragile Contexts through TVET: Guide for TVET Practitioners. Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_791844.pdf

49. Caso N. et al. Does disaster contribute to armed conflict? A quantitative analysis of disaster–conflict co-occurrence between 1990 and 2017 //International Journal of Development Issues. – 2024. – Т. 23. – №. 1. – С. 1-23. <https://doi.org/10.1108/IJDI-01-2023-0015>

50. Drury A. C., Olson R. S. Disasters and political unrest: An empirical investigation //Journal of Contingencies and Crisis Management. – 1998. – Т. 6. – №. 3. – С. 153-161. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00084>

51. Eastin J. Hell and high water: Precipitation shocks and conflict violence in the Philippines //Political Geography. – 2018. – Т. 63. – С. 116-134. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2016.12.001>

52. Gilles Doucet and Stuart Eves, Protecting Essential Civilian Services on Earth from Disruption by Military Space Operations, ICRC, Geneva, 2024, pp. 39–56: <https://shop.icrc.org/protecting-essential-civilianservices-on-earth-from-disruption-by-military-space-operations-pdf-en.html>.

53. ICRC, "Constraints under international law on military operations in outer space during armed conflicts": <https://www.icrc.org/en/document/constraints-under-international-lawmilitary-space-operations>.

54. ICRC, "Preliminary recommendations on possible norms, rules and principles of responsible behaviours relating to threats by States to space systems",

27 January 2023: <https://www.icrc.org/en/document/preliminary-recommendations-on-reducing-space-threats>

55. ICRC, *Bringing Ihl Home: Guidelines On The National Implementation Of International Humanitarian Law*, Icrc, Geneva, 2021: <https://www.icrc.org/en/document/bringing-ihlhome-guidelines-national-implementation-international-humanitarian-law>.

56. ICRC, *Reducing Civilian Harm in Urban Warfare: A Handbook for Armed Groups*, ICRC, Geneva, 2023, p.15: <https://shop.icrc.org/reducing-civilian-harm-in-urban-warfare-a-handbook-for-armed-groups-pdf-en.html>

57. IFRC (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies). n.d. “What is a disaster?”. <https://www.ifrc.org/what-disaster>.

58. ILO (2022). *Dealing with crises arising from conflicts and disasters ILO training manual for workers’ organizations*. International Labour Organization 2022. 83 p. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40actrav/documents/publication/wcms_840864.pdf

59. ILO 2021. “Peace and Conflict Analysis: Guidance for ILO’s Programming in Fragile and Conflict-affected Contexts”. *Peace and conflict analysis. Guidance for ILO’s programming in fragile and conflict-affected contexts*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_776063.pdf

60. *International Humanitarian Law and the Challenges of Contemporary Armed Conflicts*. 34IC/24/10.6 https://www.clusterconvention.org/wp-content/uploads/2024/09/34IC_10.6-IHL-Challenges-Report-EN.pdf

61. Mehta, Aaron. 2020. Trump’s new nuclear weapon has been deployed. *Defense News*. <https://www.defensenews.com/smr/nuclear-arsenal/2020/02/04/trumps-new-nuclear-weapon-has-been-deployed/>

62. NATO 2022 Strategic Concept. Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid 29 June 2022. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf

63. Nicolás Caso, Dorothea Hilhorst, Rodrigo Mena. The contribution of armed conflict to vulnerability to disaster: Empirical evidence from 1989 to 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103881>

64. OCHA (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs). n.d. “Data Responsibility Guidelines”. <https://centre.humdata.org/data-responsibility/>.

65. OCHA “The Humanitarian Data Exchange”. <https://data.humdata.org/>. —. n.d. “ReliefWeb”. <http://www.reliefweb.int>.

66. Olsen, Lene, and Claire La Hovary. 2021. “User’s Manual to the Guidelines for a Just Transition towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All”. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_826060.pdf.

67. UCDP (Uppsala Conflict Data Program). n.d. <https://www.ucdp.uu.se/>.

68. UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction). n.d. <https://www.undrr.org/terminology>.

69. UNHCR (The UN Refugee Agency). n.d. “Global Trends: Forced Displacement in 2020”. <https://www.unhcr.org/flagship-reports/globaltrends/>.

70. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, Global Humanitarian Overview 2019 and 2024, available at www.unocha.org.

71. Wisner B. Violent conflict, natural hazards and disaster //Handbook of Hazards and Disaster Risk Reduction. – Routledge, 2012. – C. 71-81. <https://www.undrr.org/terminology/disaster>

72. Zhang, T. Strengthening crisis management, the most urgent task in current China–US and China–Japan security relations. *China Int Strategy Rev.* **3**, 34–55 (2021). <https://doi.org/10.1007/s42533-021-00067-x>

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

Інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____
Кафедра _____ Публічного управління та адміністрування _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ проф. Калашник Н.С.
«_____» _____ грудня _____ 20_24 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кокотко Святослав Ігорович _____

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи _____ Антикризове управління на регіональному рівні: особливості в умовах воєнного стану _____

керівник роботи _____ професор, док. наук держ. упр. Калашник Надія Сергіївна _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом вищого навчального закладу від «20 » жовтня 2023 року № С-633

2. Термін подання здобувачем роботи _____ 09.12.2024 року _____

3. Вихідні дані до роботи

розробка науково обґрунтованих підходів і рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління на регіональному рівні в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості та ефективності управлінських рішень _____

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати поняття «антикризове управління» та його роль в сучасних умовах; визначити чинники і виклики кризових ситуацій в умовах воєнного стану; охарактеризувати нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні; висвітлити міжнародний досвід антикризового управління в умовах збройних конфліктів; сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління на регіональному рівні. _____

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) _____ містить _____ 1 таблицю _____

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 серпня 2024 року

Керівник роботи _____
(підпис)

Калашник Н. С.
(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Формулювання загального напрямку дослідження	лютий 2024 року	
	Збір базового матеріалу, зокрема опрацювання гіпотези за базою практики	березень-квітень 2024 року	
	Робота над аналітичним розділом дослідження	травень-червень 2024 року	
	Робота над прикладним розділом дослідження	вересень-жовтень 2024 року	
	Формування висновків та пропозицій	листопад 2024 року	

Здобувач освіти _____
(підпис)

С.І. Кокотко
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н.С. Калашник
(прізвище та ініціали)