

Росипайло Ігор Ярославович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Rosypailo Igor

*Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID: 0009-0001-8673-1300

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11441

АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

ANTI-CRISIS TOOLS OF MANAGEMENT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS

Анотація. Вступ. Проблематика антикризового управління місцевим економічним розвитком набуває особливої актуальності в умовах війни та перехідного післявоєнного відновлення. Радикальні трансформації соціально-економічного середовища, руйнування інфраструктури, міграційні потоки, зростання безпекових ризиків і дефіцит фінансових ресурсів створюють складний контекст функціонування територіальних громад. У таких обставинах класичні моделі публічного управління, орієнтовані на поступальний розвиток, виявляються недостатніми, що зумовлює потребу у застосуванні комплексних антикризових інструментів, здатних забезпечити оперативне реагування, стабілізацію та довгострокову реконструкцію локальних економік.

Водночас інтеграція України до європейського політико-правового простору актуалізує завдання впровадження стандартів належного врядування, стратегічного планування та інноваційних підходів до фінансування місцевого розвитку. Виклики, з якими стикаються громади у воєнний та післявоєнний періоди, потребують формування адаптивної системи управління, що поєднує інструменти кризового реагування із засобами структурної модернізації економіки. Наукове осмислення цих процесів дає змогу розробити прикладну модель антикризового управління, яка стане основою для забезпечення інституційної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Мета. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних засад антикризового управління у системі публічного управління місцевим економічним розвитком та розробленні адаптивного підходу до відновлення територіальних громад у воєнний і післявоєнний періоди.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний підхід для комплексного аналізу місцевого економічного розвитку в умовах кризових трансформацій, а також інституційний підхід, що дав змогу оцінити організаційно-правові та фінансові механізми реагування територіальних громад. Застосовано метод аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних засад антикризового управління, структурно-функціональний метод для виокремлення ключових інструментів публічного управління, а також порівняльний метод для співставлення українських практик з європейськими підходами до відновлення та управління в кризових умовах.

Результати. У науковій статті визначено чинники, що обумовлюють необхідність застосування антикризових інструментів у системі управління місцевим економічним розвитком у воєнний та післявоєнний періоди. Показано, що територіальні громади функціонують у середовищі високої невизначеності, ресурсного дефіциту та інституційної фрагментації, що вимагає інтеграції організаційних, правових, фінансових та інформаційно-аналітичних механізмів. Встановлено, що антикризове управління має міждисциплінарний характер і поєднує елементи ризик-менеджменту, стратегічного планування, цифрової трансформації та організаційної адаптації.

Результати дослідження дозволили типологізувати антикризові інструменти за трьома етапами розвитку кризових процесів: екстрене реагування, стабілізація і базова реконструкція, економічна трансформація та стратегічна модернізація. На першому етапі визначено пріоритетними заходи з підтримки критичної інфраструктури та мобілізації ресурсів.

Другий етап пов'язано з відновленням базових функцій економіки та інституційної спроможності громад. Третій етап орієнтований на довгострокове зростання через впровадження інноваційних форм підприємництва, розвиток публічно-приватного партнерства та реалізацію стратегій сталого розвитку.

Результати дослідження свідчать, що антикризове управління має розглядатися не як сукупність окремих управлінських заходів, а як багаторівнева стратегія підтримання стійкості громад, яка поєднує елементи ризик-менеджменту, стратегічного планування та цифрової трансформації, що забезпечує не лише мінімізацію негативних наслідків війни, але й створює підґрунтя для довгострокової соціально-економічної реконструкції та інтеграції у європейський правовий і політичний простір.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на удосконаленні методології оцінювання ефективності антикризових інструментів у місцевому економічному розвитку з урахуванням різних типів територіальних громад. Перспективним є вивчення можливостей цифровізації процесів кризового управління, розроблення систем індикаторів інституційної стійкості, а також аналіз європейських практик міжмуніципального співробітництва, що можуть бути адаптовані для післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: публічне управління, місцевий економічний розвиток, антикризові інструменти, воєнний стан, територіальні громади, інституційна спроможність, євроінтеграція, регіональна політика

Summary. Introduction. The issue of anti-crisis management of local economic development becomes particularly relevant in conditions of war and transitional post-war recovery. Radical transformations of the socio-economic environment, destruction of infrastructure, migration flows, increased security risks and a shortage of financial resources create a complex context for the functioning of territorial communities. In such circumstances, classical models of public administration, focused on progressive development, are insufficient, which necessitates the use of comprehensive anti-crisis tools capable of ensuring prompt response, stabilization and long-term reconstruction of local economies. At the same time, Ukraine's integration into the European political and legal space actualizes the task of implementing standards of good governance, strategic planning and innovative approaches to financing local development. The challenges faced by communities in the war and post-war periods require the formation of an adaptive management system that combines crisis response tools with means of structural modernization of the economy. Scientific understanding of these processes allows developing an applied model of anti-crisis management, which will become the basis for ensuring institutional stability, increasing competitiveness and sustainable development of territorial communities in the long term.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and practical principles of anti-crisis management in the system of public management of local economic development and to develop an adaptive approach to the restoration of territorial communities in the war and post-war periods.

Materials and methods. The study used a systemic approach for a comprehensive analysis of local economic development in the context of crisis transformations, as well as an institutional approach, which made it possible to assess the organizational, legal and financial response mechanisms of territorial communities. The method of analysis and synthesis was used to generalize the theoretical principles of anti-crisis management, the structural-functional method to identify key public management tools, and the comparative method to compare Ukrainian practices with European approaches to recovery and management in crisis conditions.

Results. The scientific article identifies the factors that determine the need to use anti-crisis tools in the system of local economic development management in the war and post-war periods. It is shown that territorial communities operate in an environment of high uncertainty, resource shortages and institutional fragmentation, which requires the integration of organizational, legal, financial and information-analytical mechanisms. It is established that anti-crisis management is interdisciplinary in nature and combines elements of risk management, strategic planning, digital transformation and organizational adaptation. The results of the study allowed us to typify anti-crisis tools according to three stages of crisis process development: emergency response, stabilization and basic reconstruction, economic transformation and strategic modernization. At the first stage, priority measures were identified to support critical infrastructure and mobilize resources. The second stage is associated with the restoration of basic economic functions and institutional capacity of communities. The third stage is focused on long-term growth through the introduction of innovative forms of entrepreneurship, the development of public-private partnerships and the implementation of sustainable development strategies.

The results of the study indicate that anti-crisis management should be considered not as a set of individual management measures, but as a multi-level strategy for maintaining community resilience, which combines elements of risk management, strategic planning and digital transformation, which not only ensures the minimization of the negative consequences of the war, but also creates the basis for long-term socio-economic reconstruction and integration into the European legal and political space.

Prospects. Further research should be focused on improving the methodology for assessing the effectiveness of anti-crisis instruments in local economic development, taking into account different types of territorial communities. It is promising to study the possibilities of digitalizing crisis management processes, developing systems of indicators of institutional resilience, as well as analyzing European practices of inter-municipal cooperation that can be adapted for the post-war reconstruction of Ukraine.

Key words: public administration, local economic development, anti-crisis instruments, martial law, territorial communities, institutional capacity, European integration, regional policy.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування системи публічного управління в Україні визначаються радикальними викликами, зумовленими повномасштабною війною, глибокими соціально-економічними трансформаціями та необхідністю дотримання курсу на європейську інтеграцію. Воєнна деструкція, дезінтеграція інфраструктурної цілісності, масові переміщення населення, дестабілізація місцевих економік трансформували публічне управління з класичної системи забезпечення сталого розвитку у кризову площину, де ключовими стали інструменти оперативного реагування, мобілізації та адаптації.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження інституційної спроможності територіальних громад щодо застосування антикризових інструментів, спрямованих на підтримку місцевого економічного розвитку. Відсутність чітко визначених нормативних механізмів реагування на надзвичайні ситуації, обмеженість фінансових ресурсів, дисбаланс між делегованим обсягом відповідальності та інструментами її реалізації створюють складний управлінський ландшафт, який потребує наукового аналізу.

У контексті європейської інтеграції особливого значення набуває впровадження стандартів належного врядування та використання інструментів стратегічного планування, цифровізації, адаптивного фінансування, кризового комунікування. Потреба полягає у формуванні економічної політики, яка б поєднувала інструменти швидкого реагування з механізмами довгострокового відновлення, спираючись на принципи good governance, участь громадян, фінансову автономію та інституційну гнучкість.

Відсутність системного підходу до використання антикризових інструментів, розрив між формальними стратегіями та реальною практикою управління, а також різну адаптивну спроможність громад зумовлюють необхідність їх наукової типологізації, що дасть змогу створити прикладну рамку для ефективної реалізації політик відновлення, розвитку й трансформації на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі проблематика публічного управління місцевим економічним розвитком в умовах криз і надзвичайних ситуацій розглядається з позицій інституційного зміцнення громад, фінансової децентралізації, залучення інвестицій та формування стратегій адаптації. Зокрема, у дослідженні Баланюка І.Ф. та Іваночка Б.Р. акцентується на ролі маркетингових стратегій як інструментів активізації інвестиційної привабливості громад в умовах нестабільності [1]. Бичков С.В. та Сорока В.А. обґрунтовують, що інституційна архітектура фінансування розвитку громад у період кризи вимагає модернізації правових і ресурсних механізмів на рівні місцевого самоврядування [2].

Білоус С.П. і Степанець І.В. аналізують вплив територіальних реформ на інвестиційний клімат, до-

водячи важливість збалансованого підходу до комплексного управління інфраструктурними ресурсами громад [3]. У свою чергу, Білоус Я.Ю. і Галгаш Р.А. пропонують поетапну діагностику розвитку територіальних громад, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до етапів трансформації території [4].

Окремий напрям досліджень стосується адаптації української системи публічного управління до європейських практик. Васильєв О.Л. розглядає механізми управління інвестиціями на рівні місцевих громад у контексті імплементації норм євроінтеграційної політики [5].

Цінними є результати роботи Галан Л.В. і Белової Г.С., які аналізують проблематику модернізації системи управління інвестиційною діяльністю громад з урахуванням сучасних цифрових трендів [6].

Євтушенко Н.М. та інші дослідники акцентують увагу на проблемі фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад у контексті реалізації децентралізаційної політики, наголошуючи на тому, що ефективність місцевого економічного розвитку безпосередньо залежить від ступеня бюджетної автономії органів місцевого самоврядування [7]. Питання бюджетних інвестицій в умовах обмежених ресурсів висвітлено у праці Загірняка Д.М. та колег, які класифікують джерела інвестування та моделі їх практичного застосування [8].

У науковій роботі Козака О.О. та Михайленка О.Г. висвітлено концептуальні засади бізнес-планування як елементу стратегічного управління у громадах, що може бути адаптовано до кризових умов [9]. Також вагомий внесок у вивчення механізмів залучення капіталу до громад в умовах турбулентності зроблено у дослідженні Лещук Г.В., де автор розглядає безперервний континуум інвестиційної динаміки у розвитку об'єднаних територіальних громад [10].

Метою статті є обґрунтування теоретико-практичних засад антикризового управління у системі публічного управління місцевим економічним розвитком та розробленні адаптивного підходу до відновлення територіальних громад у воєнний і післявоєнний періоди.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України у сфері публічного управління, місцевого самоврядування та регіональної політики, що визначають правові засади функціонування територіальних громад у кризових умовах; 2) стратегічні документи державної політики регіонального розвитку та післявоєнного відновлення; 3) наукові праці українських авторів, присвячені проблематиці антикризового управління та місцевого економічного розвитку.

У процесі дослідження використано методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації наукових підходів до розуміння сутності антикризового управління); аналізу та синтезу (для визначення ключових факторів впливу на стійкість

місцевого економічного розвитку в умовах війни та відновлення); структурно-функціональний метод (для характеристики інституційних механізмів управління у територіальних громадах); логічного узагальнення результатів (для формування висновків та визначення практичних орієнтирів антикризового управління).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах воєнної агресії проти України система публічного управління на місцевому рівні зазнає багатфакторного тиску, що супроводжується порушенням стабільності інституційного середовища, критичним зростанням функціональних навантажень та обмеженістю ресурсів. Фактичне середовище функціонування територіальних громад характеризується високим рівнем невизначеності, що деструктивно впливає на якість управлінських рішень, їхню своєчасність та ефективність реалізації. Ескалація ситуації відбувається не лише через вплив зовнішніх обставин — руйнування інфраструктури, дефіциту бюджету, але й через внутрішню інституційну дисфункцію, яка проявляється у фрагментарності механізмів координації, відсутності чітких алгоритмів реагування та недостатній готовності до роботи в умовах надзвичайного стану.

З огляду на зазначене, необхідним є цілісне осмислення антикризового управління як інструменту забезпечення публічної стабільності та економічної життєздатності громад. Антикризове управління в публічному секторі визначається як інтегрована система організаційних, нормативно-правових, інформаційно-аналітичних та фінансових механізмів, спрямованих на попередження, локалізацію, нейтралізацію та подолання деструктивних явищ у сфері місцевого врядування. У межах цієї системи формуються не лише протоколи оперативного реагування на кризові ситуації, а й закладаються підвалини довгострокових стратегій реконструкції та стійкого розвитку [11, с. 335].

У сучасній економічній і управлінській літературі антикризове управління трактується як цілеспрямована діяльність, що забезпечує підтримання або відновлення стійкості суб'єкта управління (підприємства, територіальної громади, сектора економіки) у ситуаціях зростання системних ризиків або реалізації кризових сценаріїв. Так, О. Сметанюк визначає антикризове управління як систему заходів і рішень, що охоплюють діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ із мінімізацією негативних наслідків, акцентуючи на превентивному характері управлінської діяльності [12]. У такий же спосіб знаходить свій вияв концепція С. Іванюти, відповідно до якої антикризове управління має універсальну природу, охоплюючи всі рівні економічної системи [13].

З огляду на специфіку управлінської діяльності в умовах воєнного стану, К. Докуніна виокремлює антикризове управління як цільову систему дій, що

використовує специфічні методи управлінської реакції для запобігання банкрутству та відновлення платоспроможності підприємств [14]. Водночас Б. Ватченко та Р. Шаранов обґрунтовують потребу відмови від класичних підходів в умовах війни та пропонують переорієнтацію на тактичні інструменти: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг та даунсайзинг як способи зниження управлінських втрат і збереження активності підприємницьких структур [15].

Як зазначає О. Адамська, сучасна антикризова парадигма базується на циклічній логіці управлінського планування, яка передбачає послідовне проходження таких стадій, як виявлення потенційних загроз, побудова карти ризиків, моделювання сценаріїв розвитку, розроблення плану реагування та його регулярне оновлення. У такий спосіб формується алгоритм управлінських дій, зорієнтований на забезпечення безперервної адаптації до динамічних змін середовища [16].

До функціональних елементів системи антикризового управління авторка відносить чотири блоки: превентивні заходи, механізми оперативного реагування, стабілізаційні інтервенції та реконструкційні дії, спрямовані на відновлення функціональності системи. Водночас, в умовах ускладнення внутрішніх взаємозв'язків соціально-економічної структури, а також посилення екзогенної залежності системи публічного управління, зберігаються суттєві обмеження. Зокрема, серед основних викликів виокремлено низьку прогнозованість кризових процесів, дефіцит напрацьованих сценаріїв дій на випадок загострення ситуації та недостатність ресурсів для реалізації повноцінної мобілізаційної політики [16].

На нашу думку, антикризове управління у сучасній науковій традиції постає як міждисциплінарна, інституційно орієнтована модель дій, що поєднує елементи ризик-менеджменту, стратегічного планування, кадрового забезпечення, цифрової трансформації та організаційної адаптації до умов перманентної турбулентності.

Аналіз функціонування системи антикризового управління в Україні засвідчує, що з 2014 року відбулися суттєві інституційні зміни, зумовлені імплементацією європейських підходів до безпеки життєдіяльності. Запровадження відповідних стандартів стало стимулом до модернізації системи цивільного захисту, зокрема через впровадження практик управління ризиками, орієнтованих на мінімізацію наслідків надзвичайних ситуацій та формування механізмів запобігання кризовим явищам [17].

Як свідчать етапи державного розвитку, трансформаційні періоди супроводжуються дестабілізацією інституційної спроможності публічної влади. Основними чинниками такого стану виступають політична конкуренція, переорієнтація урядових пріоритетів, фрагментація управлінських стратегій. Зокрема, політичні події 2004 року, а також соціально-політична криза 2013–2014 років стали

маркерами зміни управлінської парадигми. Починаючи з 2014 року, було зафіксовано зсув у бік системного оновлення моделі державного управління, що супроводжувалося підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом і запуском Стратегії сталого розвитку «Україна-2020».

У відповідних стратегічних документах чітко артикульовано пріоритетність проектно-орієнтованого підходу до реагування на кризові ситуації, впровадження міжнародних стандартів управлінської якості (зокрема ISO-сертифікації), а також необхідність розбудови ефективного інституційного середовища для реалізації антикризової політики на центральному та місцевому рівнях [18].

Зокрема, реалізація Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року включала створення антикризових механізмів у регіонах. Прогнози ризиків від децентралізації, зроблені НІСД, стали підґрунтям для впровадження локальних систем управління ризиками. У межах цих процесів антикризове управління почало ґрунтуватися на стратегічному плануванні, фінансовому регулюванні, податково-бюджетній політиці, підтримці бізнесу та інституційному зміцненні.

Згідно з позицією С. Газаряна, адаптація методик приватного менеджменту до публічного управління потребує врахування соціального контексту, багаторівневої організації регіонального розвитку та специфіки місцевих адміністрацій [19]. Натомість система місцевого самоврядування в Україні залишалась слабкою, обмеженою у функціональності та законодавчо неререформованою, що гальмувало розвиток антикризових механізмів на місцях.

З початком широкомасштабної війни у 2022 році зросла кількість ризиків, зменшився час на реагування, загострилися виклики щодо захисту цивільного населення, логістики гуманітарної допомоги, доступу до базових послуг. За даними УКГС ООН, 40% населення потребували гуманітарної допомоги, а понад 19 млн. осіб зазнали переміщення [20]. Водночас механізми координації між державою, військовими та громадянським суспільством, особливо в межах гуманітарних кластерів, продемонстрували свою ефективність.

Особливе місце посідає питання довгострокової стратегії подолання наслідків війни, включаючи досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення справедливості, створення механізмів підзвітності. Водночас антикризове реагування має інтегрувати принципи локалізації, запобігання конфліктам, та реформування інституційного середовища.

Економічна ситуація також демонструє ознаки глибокої дестабілізації. Індекс очікувань ділової активності у липні 2023 року знизився до 48,8 пунктів. Бізнес зменшив обсяги поточних гривневих рахунків, одночасно збільшивши обсяг строкових вкладів, що свідчить про зміну фінансових пріоритетів із фокусом на збереження активів замість інвестуван-

ня. У таких умовах вирішальну роль у забезпеченні макрофінансової рівноваги відіграє зовнішня фінансова підтримка — \$32 млрд. у 2022 році, \$5,3 млрд. у липні 2023 року, з прогнозом \$42 млрд. на рік [21].

Серед антикризових інструментів виділяються: програми «єРобота», «Доступні кредити 5–7–9%», інвестиційні гарантії від MIGA та DFC, підтримка експорту через ЕКА, спрощення юридичних процедур і податкові пільги, валютне регулювання Національним банком. Сукупність цих інструментів дозволяє адаптувати економіку до реалій воєнного часу [22].

Військово-цивільні адміністрації стали практичним інструментом управління на прифронтових територіях, виконуючи функції місцевого врядування в умовах бойових дій. Однак загальна система управління має численні проблеми — від незавершеності децентралізації до неузгодженості повноважень між різними суб'єктами управління [22].

Війна трансформувала функції публічного управління: забезпечення обороноздатності, координація державної політики, підтримка правопорядку, нагляд за соціальною сферою. Водночас виникають нові виклики, пов'язані з необхідністю створення нової системи стратегічного управління розвитком держави та її регіонів, посиленням кадрового потенціалу, впровадженням інновацій, смарт-інструментів і цифрової інфраструктури.

Відзначено наявність яскраво виражених внутрішніх відмінностей між громадами, що розташовані у прифронтовій, тилівій і транзитній зонах. Наприклад, громади західних регіонів України демонструють вищу адаптивну спроможність завдяки збереженим зв'язкам з ЄС, кооперації з гуманітарними місіями та можливості інвестувати у соціальну інфраструктуру (зокрема заклади освіти, охорони здоров'я, центри підтримки бізнесу). У свою чергу, громади Харківщини, Запоріжжя, Чернігівщини зосереджені на базових відновлювальних процесах — розмінування, ремонт об'єктів, відновлення комунікацій, що суттєво обмежує їхній стратегічний горизонт [22].

Аналізуючи сучасну практику реалізації місцевого економічного розвитку в умовах війни, вважаємо, що викликом для громад залишається розрив між стратегічним плануванням і реальними можливостями його впровадження. Значна частина стратегій розробляється без належного фінансового підґрунтя, що перетворює їх на формальність. Водночас спостерігається, що громади, які налагодили співпрацю з донорами, бізнесом та громадянським суспільством, демонструють більш системний підхід до планування, орієнтований на конкретні потреби і локальні пріоритети. У такому контексті МЕР набуває не лише класичної функції розвитку, а й перетворюється на інструмент стабілізації й адаптації до екстремальних умов.

Варто зазначити, що інституційна стійкість — це не тільки здатність громади протистояти кризам в умовах нестабільності, але й можливість місцевої

влади до швидкої адаптації та формування сильного механізму місцевого самоврядування.

Тож формування інституційної стійкості, на нашу думку, повинно стати одним з пріоритетних завдань у системі публічного управління місцевим економічним розвитком. Йдеться про здатність громад не просто реагувати на кризу, а проактивно формувати сценарії дій, приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та дефіциту ресурсів. Така стійкість має ґрунтуватися на зміні моделі публічного управління: від ієрархічної до комунікативно-мережевої, що інтегрує цифрові інструменти, прозорість процедур, гнучкість прийняття рішень та стратегічну орієнтацію на людський капітал.

Окрім того, ми переконані, що сучасна трансформація функцій місцевого самоврядування свідчить про зміщення акценту з розвитку на базове забезпечення безпеки, життєдіяльності та відновлення. Громади дедалі частіше виступають ядром оперативної мобілізації ресурсів, координації гуманітарної допомоги, забезпечення житла для ВПО.

З урахуванням проведеного нами аналізу управлінських рішень у територіальних громадах в умовах війни, вдалося типологізувати поетапну модель впровадження антикризових інструментів, яка є результатом нашого дослідження. Модель відображає не лише логіку реагування на зовнішні загрози, а й поступове відновлення функціональної спроможності місцевого економічного управління. Вона базується на практичному моніторингу дій органів місцевого самоврядування у регіонах з різним рівнем безпекового навантаження та демонструє, яким чином громади адаптують свої управлінські стратегії до умов тривалого кризового стану.

З огляду на складність кризових процесів, доцільно виокремити основні інструменти антикризового управління, що застосовуються на різних етапах розвитку ситуації (табл. 1).

Перший етап — кризове реагування — передбачає реалізацію рішень надзвичайного характеру.

Йдеться про забезпечення функціонування критичної інфраструктури, оперативне створення (у найкоротші терміни) гуманітарної інфраструктури (центри для ВПО, пункти допомоги, медичні мобільні бригади), забезпечення енергетичної, комунальної та продовольчої безпеки, відновлення комунікацій і транспорту. У межах цього етапу управління має адаптивний характер: гнучке делегування повноважень, залучення волонтерів, неформальних інституцій та міжнародних партнерів.

Другий етап — стабілізація та відновлення — орієнтований на поступове відновлення економічної активності через підтримку підприємництва, запуск місцевих виробництв, формування бази зайнятості. Водночас активізуються заходи з ремонту пошкоджених об'єктів, розширення спектра адміністративних і соціальних послуг, а також відновлення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Третій етап — стратегічна реконструкція — охоплює перехід від стабілізаційних дій до впровадження інструментів довгострокового розвитку, модернізації структури місцевої економіки та її орієнтація на інноваційно спрямований розвиток: екологічної модернізації, інноваційних форм залучення інвестицій, інституційного посилення громад. Відбувається розвиток публічно-приватного партнерства, впровадження інноваційних форм підприємництва, планування на середньо- і довгостроковий період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати здійсненого дослідження підтвердили, що система публічного управління місцевим економічним розвитком у воєнний та післявоєнний періоди перебуває під впливом багатofакторних кризових викликів, що проявляються у деструкції інфраструктурної цілісності, зростанні соціально-економічних ризиків та дефіциті ресурсного забезпечення. Виявлено, що у зазначених умовах чинником стійкості територіальних громад виступає застосування комплексних антикризових інструментів, здатних забезпечити оперативне реа-

Таблиця 1

**Основні етапи (складові) антикризової політики відновлення
у публічному управлінні місцевим економічним розвитком**

Етап	Цілі	Інструменти
1. Екстрене реагування (воєнний період)	Формування безпечного середовища, забезпечення функціонування критичної інфраструктури, первинне реагування	Координаційні центри реагування, мобілізація волонтерських ресурсів, ресурси обласних і районних військових адміністрацій
2. Стабілізація і базова реконструкція (воєнний/перехідний період)	Оперативне відновлення надання життєво важливих послуг	Прогнозування і планування на короткостроковий період, короткострокові програми відновлення
3. Економічне переорієнтування і трансформація (післявоєнний період)	Відновлення місцевої економіки, модернізація її структури, інноваційно-спрямований розвиток	Публічні консультації, планування на середньо- і довгостроковий період, розроблення актуальної стратегії місцевого економічного розвитку, впровадження інноваційних форм підприємництва, розвиток публічно-приватного партнерства

Джерело: розроблено автором

гування, стабілізацію та довгострокову реконструкцію місцевих економік.

Здійснений аналіз дозволяє констатувати, що антикризове управління в публічному секторі доцільно визначати як інтегровану систему організаційних, нормативно-правових, фінансових та інформаційно-аналітичних механізмів, спрямованих на запобігання, нейтралізацію й подолання кризових явищ.

У межах проведеного дослідження було обґрунтовано доцільність типологізації інструментів антикризового управління за етапами кризового циклу: інструменти екстреного реагування, інструменти стабілізації та інструменти стратегічної реконструкції.

Отже, можна стверджувати, що антикризові інструменти місцевого економічного розвитку виконують не лише функцію мінімізації негативних наслідків війни, а й формують основу для довгостро-

кової відбудови, інтеграції європейських стандартів належного врядування та зміцнення інституційної стійкості громад. Отримані результати становлять науково-практичну базу для подальшої розробки ефективних управлінських стратегій у сфері регіональної політики та післявоєнного розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з удосконаленням антикризових моделей управління в розрізі різних типів територіальних громад з урахуванням їхньої безпекової, соціально-економічної та ресурсної специфіки. Доцільним є поглиблення теоретико-методологічного аналізу цифрових інструментів адаптивного управління в умовах високої невизначеності, розроблення систем індикаторів ефективності реалізації антикризової політики, а також вивчення кращих практик міжмуніципального співробітництва у сфері кризового реагування та економічної реконструкції.

Література

1. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Заходи по залученню інвестицій в розвиток бізнесу територіальних громад на основі маркетингової стратегії. *Інноваційна економіка*. 2023. Вип. 1. С. 45–51. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13704> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Бичков С. В., Сорока В. А. Інституціональне забезпечення фінансування розвитку територіальних громад в умовах кризи. *ECONOMIC SYNERGY*. 2024. Вип. 1(11). С. 136–153 URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/168> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Білоус С. П., Степанець І. В. Вплив об'єднаних територіальних громад на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33>
4. Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості. *Вісник Східноукраїнського НУ ім. В. Даля*. 2022. № 1(271). С. 58–64 URL: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1519> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Васильєв О. Л. Публічне управління інвестицій місцевих громад в умовах євроінтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвип. С. 27–30 URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/4.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Галан Л. В., Белова Г. С. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1318> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Євтушенко Н. М., Малишко В. В., Городніченко Ю. В. Забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 46. С. 191–199.
8. Загірняк Д. М., Дідур С. В., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Аналіз джерел формування бюджетних інвестицій територіальних громад. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2022. № 1(105). С. 40–46 URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/100> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Козак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес - планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 7. С. 1–25. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/160?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.10.2025).
10. Лещук Г. В. Континуум залучення інвестицій у розвиток об'єднаних територіальних громад. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1–2(56). С. 67–72. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2138> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Хмельницький : ХНУ, 2006. 20 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/7943> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Іванюта С. М. Антикризове управління в аграрній сфері контролінгу: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.06.01. Українська академія аграрних наук, 2006. 20 с. URL: <https://surl.li/aovvjm> (дата звернення: 01.10.2025).

14. Докуніна К. І. Антикризисное управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116 URL: <https://surl.li/xwqzon> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризисное управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
16. Соколов О. Є. Механізми публічного управління в подоланні криз у незалежній Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Історичні науки*. 2021. Том 32 (71), № 3. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44>. С. 298–303.
17. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
18. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев С. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
19. Газарян С. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11
20. Гуманітарної допомоги потребує 40% населення України — ООН. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3863796-gumanitarnoi-dopomogi-potrebue-40-naselenna-ukraini-onn.html> (дата звернення: 01.10.2025).
21. Індекси очікувань ділової активності підприємств. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/makroekonomika/indeks-ochikuvan-dilovoi-aktyvnosti/> (дата звернення: 01.10.2025).
22. Андрухович Д. Р. Розвиток державної допомоги на цілі регіонального розвитку і підтримки малих та середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 334. № 5. С. 112–120. 0,5 д. а. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-16>

References

1. Balaniuk, I. F. & Ivanochko, B. R., 2023. Zakhody po zaluchenniu investytsii v rozvytok biznesu terytorialnykh hromad na osnovi marketynhovoï stratehii. *Innovatsiina ekonomika*, (1), pp. 45–51. Available at: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13704> [in Ukrainian].
2. Bychkov, S. V. & Soroka, V. A., 2024. Instytutsionalne zabezpechennia finansuvannia rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh kryzy. *ECONOMIC SYNERGY*, 1(11), pp. 136–153. Available at: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/168> [in Ukrainian].
3. Bilous, S. P. & Stepanets, I. V., 2021. Vplyv obiednanykh terytorialnykh hromad na investytsiinu pryvablyvist rehionu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33> [in Ukrainian].
4. Bilous, Ya. Yu. & Halhash, R. A., 2022. Diahnostyka rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy: osnovni etapy i osoblyvosti. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 1(271), pp. 58–64. Available at: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1519> [in Ukrainian].
5. Vasyliov, O. L., 2022. Publichne upravlinnia investytsii mistsevykh hromad v umovakh yevrointegratsii Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, special issue, pp. 27–30. Available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/4.pdf> [in Ukrainian].
6. Halan, L. V. & Bielova, H. S., 2022. Udoskonalennia systemy upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu v terytorialnykh hromadakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1318> [in Ukrainian].
7. Yevtushenko, N. M., Malyshko, V. V. & Horodnichenko, Yu. V., 2020. Zabezpechennia finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (46), pp. 191–199. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zabezpechennya-finansovoyi-spromozhnosti-ob-ednanih-teritorialnih-gromad-v-umovah-detsentralizatsiyi> [in Ukrainian].
8. Zahirniak, D. M., Didur, S. V., Hliukhova, V. I. & Kravchenko, Kh. V., 2022. Analiz dzherel formuvannia biudzhetykh investytsii terytorialnykh hromad. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1(105), pp. 40–46. Available at: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/100> [in Ukrainian].
9. Kozak, O. O. & Mykhailenko, O. H., 2022. Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v systemi upravlinnia obiednanykh terytorialnykh hromad. *Efektivna ekonomika*, (7), pp. 1–25. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/160> [in Ukrainian].
10. Leshchuk, H. V., 2019. Kontynuum zaluchennia investytsii u rozvytok obiednanykh terytorialnykh hromad. *Biznes-navihrator*, 6.1–2(56), pp. 67–72. Available at: <http://hdl.handle.net/123456789/2138> [in Ukrainian].
11. Iepifanova, I. & Bolotnov, D., 2022. Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (3), pp. 335–338. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> [in Ukrainian].
12. Smetaniuk, O. A., 2006. Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia. Extended abstract of Candidate's thesis. *Khmelnytskyi: KhNU*. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/7943> [in Ukrainian].

13. Ivaniuta, S. M., 2006. Antykryzove upravlinnia v ahrarnii sferi kontrolinhu. Extended abstract of Doctor's thesis. Kyiv: Ukrainian Academy of Agrarian Sciences. Available at: <https://surl.li/aovvjm> [in Ukrainian].
14. Dokunina, K. I., 2018. Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function. Black Sea Economic Studies, (36), pp. 113–116. Available at: <https://surl.li/xwqzon>
15. Vatchenko, B. S. & Sharanov, R. S., 2022. Anti-crisis management of the enterprise in war conditions. Economic space, (182), pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
16. Sokolov, O. Ye., 2021. Mekhanizmy publichnogo upravlinnia v podolanni kryz u nezalezhnii Ukraini. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Istorychni nauky, 32(71), (3), pp. 298–303. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44> [in Ukrainian].
17. KSE, 2024. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. Available at: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
18. Borshchevskyi, V. V., Vasylytsia, O. B. & Matvieiev, Ye. Ye., 2022. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku. Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia, 2(76), pp. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> [in Ukrainian].
19. Hazarian, S., 2013. Teoretychni osnovy antykryzovoho upravlinnia v rehioni. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, (2), pp. 56–61. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11 [in Ukrainian].
20. Ukrinform, 2024. Humanitarnoi dopomohy potrebuie 40% naselennia Ukrainy — OON. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3863796-gumanitarnoi-dopomogi-potrebue-40-naselenna-ukraini-on.html> [in Ukrainian].
21. Indeksy ochikuvan dilovoi aktyvnosti pidpriemstv, 2024. Available at: <https://construction-market.korfor.com.ua/makroekonomika/indeks-ochikuvan-dilovoi-aktyvnosti/> [in Ukrainian].
22. Andrukhovych, D. R., 2024. Rozvytok derzhavnoi dopomohy na tsili rehionalnoho rozvytku i pidtrymky malych ta serednikh pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, 334(5), pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-16> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025