

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу

Кваліфікаційна робота:
на тему:
**Імплементация технологій антикризового управління в
діяльність органу публічного управління**

Виконала:
студ. групи ПУАзм-21
Скопецька Катерина Ігорівна
Науковий керівник
к.е.н., доц. Крупяк Л.Б.

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади застосування технологій антикризового управління в діяльності органу публічного управління	6
1.1 Криза як детермінанта діяльності органу публічного управління	6
1.2 Сутність та специфіка механізму антикризового управління діяльності органу публічного управління	13
Висновки до розділу 1	20
Розділ 2 Аналіз управлінської діяльності та практики управління кризовими ситуаціями Гусятинської селищної ради	21
2.1 Управлінський супровід діяльності Гусятинської селищної ради	21
2.2 Діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ діяльності Гусятинської селищної ради	32
2.3 Аналіз стратегічного вектору розвитку Гусятинської селищної ради як основної бази реалізації технологій антикризового управління	40
Висновки до розділу 2	45
Розділ 3 Шляхи впровадження технологій антикризового управління в діяльність органу публічного управління	47
3.1 Системний підхід до впровадження та реалізації технологій антикризового управління в діяльність органу публічного управління	47
3.2 Антикризові інструменти підтримки діяльності Гусятинської селищної ради в умовах воєнного стану	51
Висновки до розділу 3	58
Висновки	59
Список використаних джерел	63
Додатки	70

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогоднішні реалії функціонування системи публічного управління в Україні супроводжуються певними недоліками та конфліктами, що стають причинами криз. Ключовими проблемами у системі публічного управління є розбалансованість діяльності публічних інститутів, загострення суспільних конфліктів й часта неузгодженість діяльності органів влади щодо вирішення суспільних проблем. На функціонування системи публічного управління суттєво впливають як зовнішні чинники, зокрема воєнний стан у нашій країні, так і внутрішні суперечності, які можуть викликати кризовий стан діяльності органу публічного управління. Ключове завдання щодо підвищення ефективності функціонування парадигми публічного управління пов'язане з превентивним передбаченням кризових ситуацій та безпосереднім керуванням процесами їх подолання, тобто через впровадження антикризового управління. Задля того, щоб уникнути помилок у формуванні системи антикризового управління й наблизитись до найкращого результату в подоланні різних видів криз, має бути врахований та детально вивчений інструментарій антикризового управління в діяльності органу публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика антикризового управління в публічному секторі завжди була під пильною увагою вітчизняних науковців, зокрема професорсько-викладацького складу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету [40, 58], Адамської О.[2], Вовк Н.[14], Газарян С.[15], Голуб О.[17], Довженко В.[17], Іщенко М.[30], Кочубей Л.[32], Мартінович В.[32], Мельтюхової Н.[39], Соколова О.[61] та інших.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у комплексному, системному дослідженні теоретичних, методичних, інституційних засад застосування технологій антикризового управління в діяльності органу публічного управління з метою вироблення авторських пропозицій їх

удосконалення. Задля виконання мети дослідження нами були визначені для опрацювання наступні **завдання**:

- обґрунтувати кризу як детермінанту діяльності органу публічного управління та означити необхідність управління нею,
- дослідити сутність та особливості механізму антикризового управління діяльності органу публічного управління,
- вивчити особливості управлінського супроводу діяльності Гусятинської селищної ради,
- провести діагностику впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ діяльності Гусятинської селищної ради,
- здійснити аналіз стратегічного вектору розвитку Гусятинської селищної ради як бази реалізації технологій антикризового управління,
- обґрунтувати доцільність застосування системного підходу до впровадження та реалізації технологій антикризового управління в діяльність органу публічного управління,
- запропонувати антикризові інструменти підтримки діяльності Гусятинської селищної ради в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – антикризовий інструментарій в діяльності органу публічного управління, зокрема на прикладі діяльності Гусятинської селищної ради. **Предметом випускної кваліфікаційної роботи** є процедурні та функціональні підходи до застосування антикризового інструментарію в діяльності органу публічного управління.

Методи дослідження. Задля виконання завдань, мети кваліфікаційної роботи нами була використана низка наукових прийомів та методів, зокрема узагальнення, дедукції – для обґрунтування криз як безумовних чинників діяльності органу публічного управління (§ 1.1), синтезу – для дослідження сутності та особливостей механізму антикризового управління діяльності органу публічного управління (§ 1.2), порівняння, системного підходу – для вивчення специфіки управлінського супроводу діяльності Гусятинської селищної ради (§ 2.1), діагностики, ABC –аналізу – для виявлення впливу

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ діяльності Гусятинської селищної ради (§ 2.2), моделювання – для вироблення шляхів впровадження технологій антикризового управління в діяльність органу публічного управління.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці практикоорієнтованих заходів, спрямованих на удосконалення інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління.

Апробація. Результати виконання завдань дослідження опубліковані у матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України». 17-18 жовтня 2023 р. Одеса, 2023 та VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». 26 жовтня 2023 р. ЗУНУ, ФЕУ, 2023.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Криза як детермінанта діяльності органу публічного управління

Аналіз кризових ситуацій, які були характерні для України, свідчить про те, що кризові ситуації суттєво вплинули на перебіг реформування економіки та суспільних відносин загалом. Будь-яка криза виокремлює проблеми, визначає шляхи їх вирішення, консолідує різні групи стейкхолдерів, актуалізує необхідність її подолання.

Криза в діяльності органу публічного управління – це особливий стан у функціонуванні та розвитку суспільних відносин і системи державно-владних структур, що характеризується загостренням внутрішніх і системних протиріч, розбалансованістю діяльності органу публічного управління, що зумовлює зниження ефективності й результативності управлінського впливу публічної інституції на соціально-економічні процеси.

«Антикризове управління органами публічної влади представляє собою процес організованого управління, спрямований на планування та проведення заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на відповідній підпорядкованій їм території та включає попередження (профілактику) можливих криз, виявлення та усунення наявних криз. Класифікація криз залежить від специфіки території, підпорядкованій тим або іншим органам публічної влади. Однак, ми вважаємо, що усю їх сукупність можна звести до економічної кризи, оскільки так чи інакше кожна криза має економічні наслідки. Маємо на увазі, що кризи, проти яких мають розроблятися заходи антикризового управління органами публічної влади представляють собою види економічної кризи. Пропонуємо диференціювати їх на фінансову кризу, соціально-демографічну, екологічну та організаційну. При цьому фінансову кризу пов'язуємо із економічним розвитком території та розташованих на ній об'єктів, при чому не тільки комунальної чи державної

форми власності, але й приватної, оскільки від останніх також залежить наповнюваність бюджету; крім того, ряд приватних підприємств мають стратегічне значення для економіки та безпеки усієї держави та є містоутворюючими. Соціально-демографічну кризу пов'язуємо як із задоволенням соціальних інтересів громади та її соціальним забезпеченням, так із показниками демографічного стану на відповідній території. Екологічну кризу пов'язуємо не тільки із екологічним становищем на території, але й із задоволенням ним місцевої громади. Організаційну кризу пов'язуємо із ефективністю функціонування відповідного органу публічної влади як усередині нього, так і з задоволенням його діяльністю місцевою громадою» [30].

У науковій літературі вважається, що криза є крайнім загостренням протиріч у економічній й соціальній системі, що загрожує її життєстійкості у середовищі функціонування. При цьому криза завжди є переломним етапом у функціонуванні будь-якої організаційної системи, у процесі котрої вона піддається впливу як зсередини, так і ззовні і, що вимагає якісно новий вектор реагування з її боку.

При розгляді кризи в контексті публічного управління слід враховувати, що система публічного управління володіє специфічною функціональною складовою частиною та власними етапами розвитку. Розглянемо їх більш детально. Функціонування проявляється через формування, збереження функцій, які визначають цілісність системи публічного управління та якісна наповнення. Етап розвитку відбувається, коли формується нова якість, яка змінює стабільність та умови функціонування певної організаційної системи. Взаємозв'язок функціонування та розвитку зумовлює настання можливостей закономірностей настання й подолання кризових явищ в системі публічного управління.

У цьому контексті зазначимо, що функціонування певною мірою об'єднує окремі вектори розвитку і водночас є його активізуючим середовищем, а розвиток змінює багато процесів функціонування організаційних систем, однак при цьому формує умови для його більш

стійкої реалізації. Однак кризи не лише відображають протиріччя функціонування й розвитку, але й можуть з'являтися в самих процесах функціонування організаційних систем, при цьому також кризи не обов'язково є руйнівними, оскільки вони можуть відбуватися за різною мірою інтенсивності й змін.

Кризи класифікуються через розподілення та групування за сутнісними характерними особливими ознаками різних потенційних кризових станів організаційних систем. Це здійснюється для узагальнення методів їх прогнозування, аналізу та визначення перспективних антикризових заходів. Таким чином, необхідність детальної класифікації криз зв'язана із диверсифікацією способів й засобів управління ними.

Як правило, зовнішні причини криз зумовлені тенденціями й стратегією економічного та суспільного розвитку або розвитку світової економіки, політичною ситуацією в країні, конкуренцією, а внутрішні – з внутрішніми конфліктами, недосконалістю управління. На мікрорівні криза часто пов'язана із невідповідністю форм, стилю, засобів управління інституцією публічного управління її наявному статусу, стратегічним цілям функціонування, якісним характеристикам персоналу тощо.

Для системи публічного управління максимальну загрозу чинять внутрішні та суб'єктивні фактори. Інші чинники також викликають окремі протиріччя, однак, як правило не зумовлюють виникнення кризових явищ. Добре організована організаційна система інституції публічного управління адаптивно й швидко реагує на усі зовнішні фактори та формує умови для трансформації загроз на можливості. Появу очевидних (закономірних) криз в інституції публічного управління частіше зумовлюють накопичення внутрішніх протиріч. Тут слід враховувати, що система публічного управління розвивається згідно до певних закономірностей, законів, принципів. Вплив чинників внутрішніх факторів залежить від рівня організації системи управління органом публічного управління загалом, його спроможності адекватно й швидко здійснити певні зміни, що зменшують дію негативних чинників.

Для комплексного дослідження криз у публічному управлінні розглянемо типологію криз за сферами та масштабами розгортання, причинами виникнення. За причинами появи, що зумовлюють виникнення кризових явищ, розрізняють екзогенні й ендогенні причини. Ендогенні кризи появляються, як правило, всередині певного державного органу чи територіального утворення у результаті неналежного процесу управління. Для виявлення ознак внутрішніх криз здійснюють дослідження у сфері внутрішнього менеджменту, аналізують політичний, соціальний стан у публічному управлінні певної території.

Зовнішні кризи не залежать від територіального утворення, а зумовлені специфікою системи публічного регулювання, рівня інфляції в країні, стабільності податкової системи. Для діагностики цих криз потрібні додаткові дослідження на місцевих чи регіональних рівнях. За сферами розповсюдження кризи класифікують на економічні, соціальні, бюджетно-фінансові, екологічні. Економічні кризи зумовлені нераціональним використанням природних, земельних трудових, ресурсів або їх нестачею з певних причин (незначна суспільна привабливість інституцій публічного управління, неефективне використання ресурсів). Бюджетно-фінансові кризи виникають у зв'язку із несвоєчасним та неповним поступленням різних видів податків, незбалансованою бюджетною політикою, високим рівнем запозичень. Часто вищенаведені кризи мають тісний взаємозв'язок з економічними кризами.

Соціальні кризи як правило зумовлені з релігійними, національними, етнічними конфліктами, а також цьому виду криз притаманні такі специфічні ознаки, як високий рівень безробіття, недостатня соціальна захищеність. Екологічні кризи часто проявляються як надзвичайні ситуації, бо виникають через глобальні причини - стихійні лиха, природні катастрофи, виникнення епідемій.

За масштабами розгортання кризи поділяються на місцеві, національні, регіональні. Розвиток кризи за глибиною, тривалістю й наслідками залежить від факторів її виникнення та потенціалу системи протидіяти таким впливам.

Слід зазначити, що вищезначена класифікація є не вичерпною, однак навіть із цієї класифікації можна зробити висновок про складність та багатозадачність механізмів антикризового публічного управління.

«Управління в кризовій ситуації – це процес роботи під тиском обставин що дасть змогу менеджменту проаналізувати, спланувати, організувати, спрямувати і проконтролювати низку взаємозалежних операцій під час прийняття швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед публічним управлінням. Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку» [61].

Основними ознаками використання інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління є:

- можливість швидко реагувати на зміни, які загрожують повноцінному функціонуванню;
- здатність формувати оптимальні варіанти й напрямки виходу з кризової ситуації, окреслювати пріоритетні цінності в умовах кризових явищ і процесів;
- орієнтованість на нівелювання й уникнення кризового стану, що заздалегідь має спрогнозувати та попередити негативні наслідки;
- націленість на превентивне виявлення можливих кризових ситуацій, визначення заходів швидкого реагування й протидії на негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Результативне використання інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління повинне обов'язково протидіяти внутрішнім факторам та причинам. В іншому випадку це свідчитиме про недостатній рівень якості менеджменту органу публічного управління або зумисне спричинення кризи.

Значна кількість наукових праць присвячено вивченню механізмів антикризового управління в публічному. На думку В. Адамовської, основна особливість публічного управління в умовах кризи є проблема щодо обмеження в часі. Для запобігання появі кризових явищ слід швидко приймати рішення та

реалізувати превентивні заходи. «Короткостроковий критерій надає найбільш максимальний ефект для швидкого запобігання небажаним факторам» [1].

Основними засадами, на яких базується комплекс інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління, відносять:

- 1) рання діагностика кризових явищ;
- 2) оперативність реагування на різні види кризових явищ;
- 3) адекватність та повнота реагування на ступінь реальної загрози;
- 4) повне використання внутрішнього потенціалу органу публічного управління для виходу з кризи.

В Україні антикризове публічне управління є тривалим процесом, що можна умовно поділити на 3 основні етапи. Першим етапом є попереджувальний, на цьому етапі процеси та проекти органу публічного управління реалізуються в межах розробленої стратегії. Передкризовий етап повинен передбачати негативні потенційні чинники зовнішнього середовища шляхом постійного моніторингу й бути готовим до попереджувальних заходів.

Аналіз й діагностика конкретної ситуації із врахуванням заздалегідь означених критеріїв успішного розвитку, вивчення слабких місць та загроз на засадах визначення критичних відхилень індикаторів від норми – усе це є запорукою розроблення успішної життєздатності стратегії безкризового розвитку органу публічного управління.

Другим етапом є безпосередньо кризовий стан, що передбачає швидке реагування на подію, тобто слід негайно розпочати діяльність, яка можливо завчасно прописана у внутріорганізаційних документах діяльності публічного органу. Такі документи мають цільовий характер та орієнтуються на вирішення проблем, що почали прогресувати. Таким чином, формуються т. зв. кризові підрозділи, ключовою функцією яких є швидка підтримка системи й збереження її цілісності. Під час кризи така система повинна функціонувати в режимі жорсткої економії, відшукувати можливості використання ресурсів (людських, інформаційних) сторонніх організацій. У кризових умовах, коли часто вимагається скорочення витрат і єбезумовною потребою відмова від

всього зайвого, здійснення тільки найпоближшого, застосування означених підходів дає можливість зменшити навантаження на орган публічного управління, означити напрямки економії обсягу людських, матеріальних чи фінансових ресурсів.

Третім етапом є стабілізаційний етап, який полягає в цілеспрямованому втіленні вже сформованої стратегії задля виходу з кризової ситуації. Наперед продумані антикризові проекти відіграють роль швидкої реалізації потенційних можливостей. При цьому дуже важливим є створення комплексних антикризових проектів, що могли б стати частинами спеціальних програм виходу з кризи органу публічного управління. Для цього етапу дуже важливою є робота над помилками з метою їх недопущення в майбутньому.

При цьому слід зазначити, що сьогоденний стан у вітчизняних реаліях потребує організаційних адекватних засад й наявності на всіх рівнях публічного управління високофахових професіоналів. Щоб отримати в Україні таке публічне управління, доцільно використати такі пропозиції вітчизняних учених:

1) «наявність глибокого та прогностичного аналізу соціально-економічної та політичної ситуації;

2) передбачення більш глибоких і реальних кризових процесів, а також запобігання ним;

3) розроблення і реалізація конкретних антикризових технологій перш за все у публічному управлінні;

4) політико-правове, організаційне та кадрове забезпечення антикризових технологій; останнє – це реальна управлінська діяльність» [61].

Розв'язання саме цих базових завдань повинно становити базові засади антикризової програми в Україні як цілісного, хоча й багатоаспектного процесу.

1.2 Сутність та специфіка механізму антикризового управління діяльністю органу публічного управління

На сьогодні немає людини, яку б не хвилювали події, що відбуваються в Україні. Окрім воєнних дій на території України, кризовим явищам в секторі публічного управління присвячені публікації у пресі та наукових виданнях, виступи політиків, посадових осіб. У них акцентується увага на низькому рівні життя населення, питаннях управління економікою, національному питанні.

У цьому контексті варто зазначити, що сутнісними характеристиками публічної влади та системи публічного управління є легітимність; структурованість апарату влади; офіційний характер; імперативний характер її рішень; законодавчо встановлена можливість скасовувати рішення недержавних організацій; існування виключних прав щодо примусового виконання рішень. За зовнішніми ознаками публічному управлінню характерні такі методи й форми діяльності, зокрема встановлення й застосування інституційних норм; організаційне регламентування внутрішньої роботи апарату органів публічного управління, організаційна позаапаратна діяльність; матеріально-технічне забезпечення функціонування органу публічного управління.

Таким чином, основними ознаками кризи публічного управління доцільно вважати загострення соціальних й економічних конфліктів, часто з вираженим політичним характером, бо як правило вимоги суспільства адресуються структурам публічної влади щодо зміни вектору діяльності, методів й стратегії управління; нездатність публічної влади управляти конфліктами, соціально-економічними процесами й відносинами традиційними бюрократичними інструментами і підходами, розбалансованість парадигми структурної та функціональної системи управління органу публічного управління, розрив координаційних зв'язків із стейкхолдерами та напружений стан у суспільстві.

Очевидно, що механізм публічного управління може функціонувати і за умови короткострокових криз, однак саме системна криза публічного управління, що зумовлює негативні наслідки, вимагає раціональних й правильних управлінських рішень.

Системна криза публічного управління проявляється у взаємній невідповідності соціальної сфери, права, економіки, політики, тобто демонструється розбалансованість всієї системи, що об'єктивно не може бути подолана без суттєвої зміни наявного соціального та економічного ладу.

У цьому контексті зазначимо низку трансформаційних загальних тенденцій, що є базовими елементами посткризового публічного управління:

- потреба приведення різноманітності публічного управління у відповідність до мультипроявів суспільства;
- перехід від бюрократичної моделі публічного управління до креативної, тобто такої, що гнучко реагує на суспільні зміни;
- підвищення самоорганізаційної спроможності сектору публічного управління, тобто створення можливості формування оптимального варіанта публічного менеджменту в умовах, що склалися у суспільстві;
- забезпечення збалансованості публічного управління та формування ефективного взаємозв'язку з громадянами;
- зміна ролі публічної служби як інформаційно-комунікативної парадигми взаємодії між владою та суспільством;
- зміна загальноприйнятих підходів, що проявляються як загальні підходи до вирішення проблем публічного управління в умовах глобалізаційних впливів.

В контексті розгляду нашого прикладного об'єкта досліджень – Гусятинської селищної ради – зазначимо, що в Україні закладено інституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, сформовано низку основних нормативно-правових актів, що обумовлюють правові та фінансові основи його діяльності. Однак розвиток місцевого самоврядування на наше переконання, певною мірою не задовольняє потреби суспільства. Принципових кроків з реформування територіального та адміністративного устрою та публічних органів влади в Україні не здійснено. На нашу думку, існуючий адміністративно-територіальний устрій в Україні має суттєві недоліки, що унеможливають ефективне функціонування місцевого самоврядування в

інтересах громадян й децентралізацію як процес забезпечення транспарентності влади.

Показовими ознаками кризи публічного управління можна визначити є:

а) загострення економічних і соціальних конфліктів, що набувають вираженого характеру;

б) часта неспроможність сектору публічного управління управляти суспільними конфліктами та регулювати соціальні й-економічні процеси та відносини класичними методами;

в) розбалансованість структурної та функціональної системи менеджменту й політичних інститутів влади, розрив координаційних взаємозв'язків з екзогенним середовищем. напружений стан суспільства.

«Головною метою державного управління має бути процес вирішення наявних конфліктів такої форми, яка б забезпечувала мінімум політичних, економічних та соціально-етичних втрат, які при цьому неминучі. Економічною підставою політичної кризи в Україні та її регіонах є олігархічна власність, представники якої контролюють систему державного управління, місцевого самоврядування і політичний устрій країни. Для її вирішення необхідно створення принципово нової структури власності як економічного базису успішного соціально-економічного розвитку та розробка антикризової програми оперативного реагування на перспективу. Отже, принципами ефективного антикризового державного управління мають бути: науковий аналіз та прогнозування тенденцій; методологія розробки ризикованих рішень; якість антикризової програми; стратегія в управлінні; мистецтво антикризового управління; професіоналізм антикризового управління; оперативність, гнучкість управління, фактор часу; моніторинг кризових ситуацій та людський фактор: персонал, цінності, мотивація» [38].

Отже, змістовим наповненням основних складових кризи є:

- загострення – більш напружений стан функціонування системи;
- загроза –неминучість або потенційна можливість появи небезпечних факторів;

– життєстійкості та якісно нових змін шляхом перетворень в системі організації.

При цьому варто зауважити, що часто є випадки, коли вплив факторів, які зумовили кризу, припинився, однак кризові явища не зникають. Це можна обґрунтувати тим, що виникає замкнене коло між проявами, причинами, факторами й наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини криз в секторі публічного управління. Широке наростання кризових явищ зумовлює такий стан, коли орган публічного управління власними зусиллями не в змозі подолати кризові явища, головною причиною чого є низька його адаптивність до змін.

Таким чином, оптимально підібраний інструментарій антикризового управління в діяльності органу публічного управління має обов'язково протидіяти внутрішнім й зовнішнім факторам та причинам.

Вихід з кризового стану може проявлятися як позитивні, так і негативні наслідки, однак потенційно можливим є виникнення наступної навіть більш руйнівної кризи, або збереження достатньо тривалий час кризових явищ.

До основних принципів використання інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління відносять:

- ранню діагностику кризи;
- терміновість управлінської реакції на кризові явища;
- адекватність реагування інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління на ступінь реальної загрози його життєдіяльності або суспільства;
- комплексне використання внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Антикризовий менеджмент органу публічного управління формується зі комплексу заходів в напрямку виявлення перших ознак кризи, складанні антикризової стратегії, реалізації планів антикризових заходів по попередженню ліквідації кризової ситуації та превентивних заходів щодо появи криз в діяльності органу публічного управління у перспективі.

На практиці, антикризовий менеджмент органу публічного управління залежить від ефективності його загальної системи управління, що дозволяє

керівництву органу публічного управління отримувати якісний і повноцінний аналіз виникаючих загроз, які можуть активізувати кризовий стан.

Для цього очевидно необхідним є скоординоване функціонування аналітичних служб органу публічного управління, ними виявлення сигналів, які йдуть як з зовнішнього середовища, так і тих, що визначають стан внутрішнього середовища органу публічного управління.

Для здійснення повноцінного моніторингу середовища органу публічного управління реалізуються певні дії, до базових можна віднести окреслення кола показників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування органу публічного управління, які підлягають аналізу. Це можуть бути показники, що є усталеними в діяльності органу публічного управління, так і нові, вузько профільні які, ймовірно, в майбутньому прийдеться розробляти. Певне зменшення рівня деяких індикаторів може мати короткочасний характер, а може засвідчувати про певні тенденції кризового розвитку або органу публічного управління, або суспільства. У перспективі, на наш погляд, доцільною є розробка нових інтегрованих індикаторів для того, щоб більш точно визначати потенційні можливості та час настання кризових симптомів. Важливим так само є регулярність моніторингу певних «больових точок» й способів спостереження за ними. Таким чином, прийняття антикризових рішень має відбуватися згідно з стратегічними програмами, корекція котрих є обов'язковою у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі органу публічного управління.

При цьому, на практиці, приділяється значна увага поєднанню стратегії і тактики щодо прийняття стратегічних рішень, яке здійснюється на різних стадіях управління, коли сигнали про кризові явища можуть бути не зовсім достовірними; або в умовах обмеженості часу для реалізації кардинальної перебудови діяльності органу публічного управління. Таким чином, керівництво органу публічного управління вимушене приймати рішення або про застосування екстрених заходів, щоб не допустити кризової симптоматики, або знаходити оптимальні шляхи виходу з кризи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Криза в діяльності органу публічного управління – це особливий стан у функціонуванні та розвитку суспільних відносин і системи державно-владних структур, що характеризується загостренням внутрішніх і системних протиріч, розбалансованістю діяльності в діяльності органу публічного управління, що зумовлює зниження ефективності й результативності управлінського впливу публічної інституції на соціально-економічні процеси.

Для системи публічного управління максимальну загрозу чинять внутрішні та суб'єктивні фактори. Інші чинники також викликають окремі протиріччя, однак, як правило не зумовлюють виникнення кризових явищ. Добре організована організаційна система інституції публічного управління адаптивно й швидко реагує на усі зовнішні фактори та формує умови для трансформації загроз на можливості.

Основними ознаками використання інструментарію антикризового в діяльності органу публічного управління є можливість швидко реагувати на зміни, які загрожують повноцінному функціонуванню; здатність формувати оптимальні варіанти й напрямки виходу з кризової ситуації, окреслювати пріоритетні цінності в умовах кризових явищ і процесів; орієнтованість на нівелювання й уникнення кризового стану, що заздалегідь має спрогнозувати та попередити негативні наслідки; націленість на превентивне виявлення можливих кризових ситуацій, визначення заходів швидкого реагування й протидії на негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, оптимально підібраний інструментарій антикризового управління в діяльності органу публічного управління має обов'язково протидіяти внутрішнім й зовнішнім факторам та причинам.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ ГУСЯТИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1 Управлінський супровід діяльності Гусятинської селищної ради

Аналіз управлінського супроводу діяльності органу місцевого самоврядування передбачає дослідження змісту його функціональних завдань та напрямів діяльності. Означення змісту функцій, інституційно покладених на досліджуваний орган публічного управління - Гусятинську селищну раду, ми здійснили для проведення комплексної оцінки дієвості їх виконання.

Селище Гусятин є адміністративним центром цієї територіальної громади та розташовується на правому березі ріки Збруч. У північному напрямку біля Гусятини проходять гори Медобори, що є унікальною геологічною пам'яткою природи.

Гусятинська громада станом на 01.01.2022 року зайняла шосте місце в рейтингу малих та середніх громад Тернопільської області (див. таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Витяг з рейтингу малих та середніх громад Тернопільської області

Назва громади	Рейтинг
Байковецька	67,96
Чортківська	63,52
Лановецька	46,14
Вишнівецька	45,63
Шумська	42,20
Гусятинська	39,14

Примітка. Складено на основі [44]

Згідно штатного розпису на 2023 рік штат Гусятинської селищної ради охоплює 50 одиниць, розподіл по посадах яких подано у таблиці 2.2.

Згідно рішення сесії Гусятинської селищної ради в цьому органі місцевого самоврядування є постійні комісії, функціональна діяльність яких націлена на виконання ними ряд важливих суспільно значимих завдань (див. табл. 2.3).

Функціональна діяльність постійних комісій Гусятинської селищної ради

<p align="center">Постійна комісія з питань прав людини, законності, депутатської діяльності, етики та регламенту</p> <p>готує проекти рішень ради, висновки та рекомендації з питань дотримання прав людини, законності, запобігання корупції, сприяння депутатській діяльності, депутатської етики та регламенту ради</p>
<p align="center">Постійна комісія з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва</p> <p>контролює виконання програми соціально-економічного розвитку та рішень ради, а також заходів передбачених іншими програмами та рішеннями ради, з питань планування соціально-економічного розвитку та залучення інвестицій, бюджету та фінансів</p>
<p align="center">Постійна комісія з питань містобудування, будівництва, земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища</p> <p>готує проекти рішень ради, висновки та рекомендації з питань земельних відносин, планування території, будівництва, архітектури, охорони пам'яток, історичного середовища та благоустрою</p>
<p align="center">Постійна комісія з питань освіти, охорони здоров'я, культури, молоді, фізкультури і спорту</p> <p>готує проекти рішень ради, висновки та рекомендації з питань освіти, науки, культури, мови, прав національних меншин, інформаційної політики, молоді, спорту та туризму, соціального захисту, охорони здоров'я, материнства та дитинства</p>
<p align="center">Постійна комісія з питань житлово-комунального господарства, комунальної власності, промисловості, підприємництва, транспорту, зв'язку та сфери послуг</p> <p>контролює виконання програми соціально-економічного розвитку та рішень ради, а також заходів передбачених іншими програмами та рішеннями ради, з питань комунальної власності, житлової політики, комунального господарства, транспорту та енергозбереження</p>

Примітка. Складено на основі [44]

Депутатський корпус Гусятинської селищної ради складається з 26 депутатів. При виконавчому комітеті Гусятинської селищної ради функціонує ряд комісій, котрі розглядають різний спектр аспектів діяльності Гусятинської громади (див. табл. 2.4).

Дані комісії забезпечують всебічне, своєчасне, повне і об'єктивне виявлення обставин кожної справи, її вирішення у точній відповідності до законодавства, виконання відповідних постанов, а також з'ясування причин та умов настання певних ситуацій. За підтримку та надання допомоги військовослужбовцям Гусятинська територіальна громада одержала подяки від: керівництва Збройних Сил України та оперативного командування «Північ» Сухопутних військ Збройних Сил України; Центру Спротиву Окупації «Мураха»; особового складу 5277 військового представництва Міністерства оборони України.

У 2022 році Гусятинською проведено 12 сесійних засідань; прийнято 603 рішення; видано 188 розпоряджень селищного голови; проведено 18 засідань

виконавчого комітету; прийнято 197 рішень виконавчого комітету; вчинено 261 нотаріальних дій; розглянуто 730 звернень громадян; отримано 3179 вхідної кореспонденції; підготовлено 1733 вихідної кореспонденції. селищною радою згідно на неї покладених інституційних обов'язків.

Таблиця 2.4

Перелік комісій виконавчого комітету Гусятинської селищної ради
комісія по обстеженню об'єктів централізованого та децентралізованого водопостачання на території Гусятинської територіальної громади
комісія по перевірці фактів проживання без реєстрації або не проживання зареєстрованою адресою на території Гусятинської територіальної громади
комісія з профілактики правопорушень серед неповнолітніх
аукціонна комісія для продажу об'єктів малої приватизації
комісія з питань захисту прав дитини
комісія з обстеження земельних ділянок та вирішення земельних спорів
комісія для вирішення питань щодо надання матеріальних допомог жителям територіальної громади, які проживають на території Гусятинської селищної ради
комісія з виявлення, обліку та набуття у комунальну власність безхазяйного майна та майна від мерпоіспадщини, та затвердження її персонального складу
комісія по присвоєнню адресних номерів
комісія з питань визначення стану зелених насаджень та їх відновної вартості
комісія по проведенню обстеження матеріально - побутових умов проживання громадян
адміністративна комісія

Примітка. Складено на основі [44]

Впродовж 2022 року службовцями центру надання адміністративних послуг Гусятинської селищної ради було прийнято 11 306 суб'єктів звернення та надано 11 272 адміністративних послуги. До бюджету громади сплачено 586,5 тис. гривень адмінзбору. Комунальною установою «Трудовий архів» розглянуто 400 звернень громадян і надано 795 довідок. Комунальною установою «Бюро технічної інвентаризації» розглянуто 385 справ по видачі технічної документації, видано 327 довідок характеристик, 55 справ на наявність нерухомого майна, 25 об'єктів внесено у реєстр будівельної діяльності.

Управлінням земельними ресурсами та майном Гусятинської селищної ради підготовлено 632 проєктів рішень селищної ради із земельних питань, прийнято та надано консультацій більше 600 громадянам із земельних питань,

видано 260 довідок. Зокрема укладено 18 договорів оренди земельних ділянок з суб'єктами господарської діяльності на загальну площу 147 га земель сільськогосподарського призначення, при цьому загальна сума річної орендної плати становить 428 700 грн. Також укладено угод про відшкодування втрат місцевого бюджету від користування земельними ділянками без виготовлення документації із землеустрою на загальну площу 85 га, загальна сума відшкодування становить 255 000 грн.

Значна увага у функціональній діяльності Гусятинської селищної ради приділяється житлово-комунальному господарству. Зокрема у Сидорівському старостинському окрузі здійснено ліквідацію стихійного сміттєзвалища в селі Шидлівці, упорядковано місце для твердих побутових відходів у селі Сидорів, у 2022 році придбано 34 шт. металевих євроконтейнерів для збору твердих побутових відходів, загальна вартість яких складає 312,8 тис. гривень. Також проведено грейдеравання та влаштування вирівнюючого шару дорожнього покриття вулиць щебеневою сумішшю. Придбано щебеню на загальну суму 622,5 тис. гривень у кількості 2546,7 тонн.

Найбільш значимими роботами, на які була зосереджена діяльність Гусятинської селищної ради в напрямку забезпечення благоустрою громади у 2022 році стали:

- заміна аварійної ділянки водопроводу по вулицях Сагайдачного, Тарнавського у смт. Гусятин, прокладено 120 метрів поліетиленової труби. Вартість робіт – 10 812,40 грн.,
- проведення внутрішньо свердловинних робіт – відеообстеження артсвердловини, її гідродинамічне очищення та вилучення обірваного обладнання з неї в селі Суходіл. Вартість робіт – 98 847,24 грн.,

Від початку війни в Гусятинській селищній раді зареєстровано 1742 внутрішньо переміщених осіб, на даний час проживає 453 осіб, яким надається натуральна, медична допомога, а також консультації з різних питань. Крім приватного сектору, організовано поселення переселенців у приміщеннях комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа Гусятинської селищної ради» та комунального підприємства «Гусятинська бальнеологічна

лікарня». У цих закладах створено усі умови для проживання внутрішньо переміщених осіб. Завдяки небайдужим громадянам, благодійним та волонтерським організаціям, міжнародним партнерам від початку війни працює гуманітарний штаб Гусятинської громади, який допомагає військовослужбовцям, внутрішньо переміщеним особам, жителям регіонів, на території яких ведуться бойові дії, мешканцям громади кризових категорій.

Значна увага в діяльності Гусятинської селищної ради приділяється соціальному захисту жителям. Наприклад, у 2022 році були здійснені виплати окремим категоріям осіб згідно обласної субвенції на суму 175 602,89 грн., а компенсаційні витрати з державного бюджету та міжнародної допомоги власникам житла, які надали прихисток внутрішньо переміщеним особам отримали 679 власників житла на суму 915 337,37 грн.

Відповідно до програми соціального захисту населення територіальної громади Гусятинської селищної ради у 2022 рік виділено кошти в сумі 542 288,0 гривень для надання матеріальної допомоги:

- сім'ї загиблого в результаті збройної агресії російської федерації – 2 особи (20 000 гривень);
- особам, які зобов'язалися поховати померлого, який не досяг пенсійного віку – 6 осіб (18 000 гривень);

Службою у справах дітей Гусятинської селищної ради забезпечується соціально-правовий захист наймолодших жителів громади, особливо дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування, дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Впродовж 2022 року цією службою проведено 7 засідань комісії з прав захисту дітей, знято з обліку 4 дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, знято з обліку 3 дітей, позбавлених батьківського піклування, тимчасово влаштовано 6 дітей з числа ВПО, проведено 11 обстежень та складено відповідних актів; здійснено 7 рейдів, 7 судових справ, 19 судових засідань, вирішено 23 матеріальних питань щодо неповнолітніх та надано 16 дозволів на виїзд за межі України.

З метою надання якісних медичних послуг в Гусятинській громаді функціонує КНП «Гусятинський центр первинної медико-санітарної

допомоги». Первинну медико-санітарну допомогу населенню Гусятинської громади надають медпрацівники Гусятинської та Постолівської амбулаторій та 11 фельдшерських пунктів. закупівля наркотичних засобів для онкохворих – 25 000,00 гривень; закупівля ліків для пільгових категорій – 40 200,00 гривень; забезпечення виробами медичного призначення – 217 705,00 гривень. З метою надання якісних медичних послуг населенню на першому поверсі головного корпусу комунального некомерційного підприємства «Гусятинська комунальна лікарня» проводяться ремонтні роботи для розміщення комунального некомерційного підприємства «Гусятинський центр первинної медико-санітарної допомоги». Для проведення поточного ремонту виділено 180 000,00 гривень., в т. ч. 80 000,00 гривень на заміну енергозберігаючих вікон та дверей. За весь період вакцинальної компанії проти коронавірусної інфекції COVID-19 проведено всього 12174 щеплень. Тільки однією дозою щеплено 327 осіб, двома – 4816 осіб, три дози отримали - 673 особи, чотири – 49 осіб. Відсоток охоплення щепленнями дорослого населення складає 50,08%.

Окреслені суспільно значимі напрямки діяльності Гусятинської селищної ради демонструють, що в цілому цей орган місцевого самоврядування здійснює комплексну належну функціональну діяльність з метою недопущення та попередження кризових явищ у власній роботі та житті громади.

2.2 Діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ діяльності Гусятинської селищної ради

Діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ в діяльності органу місцевого самоврядування є ключовим завданням для забезпечення його дієвості. Така комплексна діагностика є найважливішим чинником забезпечення якісної діяльності органу місцевого самоврядування, оскільки критерії повноти її реалізації є тими проявами управління, аналізуючи котрі можна визначити реальний та

потенційний рівень внутрішнього та зовнішнього управління, та водночас відповідності його інтересам й потребам суспільства.

Головний сенс діагностики впливу зовнішнього та внутрішнього середовища полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження та попередження. Відстеження проводиться задля виявлення відповідності існуючого стану громади бажаному результату, а спостереження – задля попередження небажаних наслідків.

Діагностика впливу зовнішнього та внутрішнього середовища як правило охоплює три рівні:

1. моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади, що використовує аналіз основних індикаторів, що є важливими для Гусятинської громади. На практиці такі підсумки підводяться один раз на рік та доводяться до жителів громади як частина звіту селищного голови.

2. Моніторинг процесу реалізації ключових напрямків відповідно до визначених показників. Звіт про виконання цієї частини моніторингу готується щорічно, як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту.

3. Моніторинг виконання проектів місцевого розвитку, що складають План завдань із реалізації Стратегії. Оцінюється стан виконання кожного завдання/проекту та ступінь досягнення результатів, передбачених технічним завданням на проєкт. Щоквартально (15 березня, 15 червня, 15 вересня і 15 грудня) заступник селищного голови з питань інвестиційної діяльності, реалізації проєктів економічного і соціального розвитку громади готує моніторингові звіти, які аналізуються на засіданнях Комітету з управління впровадженням стратегії.

Розгляд цього питання розпочнемо з огляду фінансового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування, що, на наше переконання, дасть можливість вимірювати досягнутий рівень задоволення потреб територіальної громади щодо реалізації публічної політики в окреслених напрямках. За результативністю фінансового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування можна з'ясувати не лише суспільну ефективність

функціонування даного органупублічного управління, але й якість взаємодії між суспільними запитами та публічним сектором в цілому (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розподіл дохідної частини бюджету Гусятинської громади
(станом за 10 місяців 2022 р.)**

Стаття доходів	Сума, грн.
ПДФО	46 259 106,15
Рентна плата	348 168,05
Акциз	1 355 836,88
Місцеві податки і збори	18 470 313,63
Інші податки та збори	93 385,78
Неподаткові надходження	2 426 376,18
Доходи від операцій з капіталом	1 214 487,14
Субвенції з державного бюджету	27 988 200,0
Дотації з місцевих бюджетів	133 902,36
Субвенції з місцевих бюджетів	4 175 203,58
Всього	102 464 979,75

Примітка. Складено на основі [44]

Розподіл дохідної частини бюджету Гусятинської селищної ради демонструє, що значну її частину складає прибутковий податок. Частиною складають місцеві збори та податки, що свідчить про зростання ділової активності в Гусятинській громаді. Однак на сьогодні у цій громаді є значна потреба щодо їх зростання, бо видаткова частина бюджету є практично аналогічною до суми дохідної, а тому для створення передумов для антикризового розвитку громади її дохідна частина об'єктивно має бути збільшена (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл дохідної частини бюджету Гусятинської громади

Стаття видатків	Сума, грн.
Забезпечення діяльності селищної ради та її структурних підрозділів -	13 795 197,28
Освіта	58 926 907,75
Охорона здоров'я	7 274 475,26
Соціальний захист	3 349 945,47
Культура і мистецтво	3 764 969,70
Фізична культура і спорт	1 812 943,28
ЖКТ	7 267 611,66
Економічна діяльність	2 561 804,49
Субвенційним бюджетам	260 481,67

Примітка. Складено на основі [44]

Значна частина видатків на освіту пов'язана облаштуванням укриттів, на загальну суму 597,37 тис. Гривень, зокрема школи у селищі Гусятин - 502,67 тис. гривень, ЗОШ I-III ст. с. Городниця - 15,7 тис. гривень, ЗОШ I-III ст. с. Личківці - 17,5 тис. гривень, ЗОШ I-III ст. с. Постолівка - 5,5 тис. гривень, Самолусківська гімназія - 16,7 тис. гривень, Сидорівська гімназія - 25,0 тис. гривень, Кривеньківська гімназія - 10,5 тис. гривень, початкова школа с. Суходіл - 2,8 тис. гривень, початкова школа с. Коцюбинчики - 1,0 тис. гривень. Також значна частина цих видатків пішла на ремонт шкільних автобусів - 73,0 тис. гривень; заміну електро та газо лічильників - 38,9 тис. гривень; заправка вогнегасників - 38,6 тис. гривень; закупівлю дизельного пального – 409,15 тис. гривень; закупівля медикаментів, засобів захисту, побутової хімії, господарських товарів – 80,000 тис. грн.

Також значна частина видатків на освіту була зумовлена необхідністю оновлення матеріальної бази закладів освіти цієї громади, зокрема була здійснена заміна вікон та дверей на енергозберігаючі: ЗЗСО смт Гусятин - 320,512 тис. гривень; ЗОШ I-III ст. с. Городниця – 34,0 тис. гривень; ЗОШ I-III ст. с. Постолівка - 97,95 тис. гривень; Сидорівська гімназія - 157,24 тис. гривень; Самолусківська гімназія - 2,8 тис. грн.

Діагностику впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища органом місцевого самоврядування можна оцінити за низкою індикаторів.

Першим індикатором ецілеорієнтованість структурних підрозділів публічного органу на задоволення суспільних потреб. Аналіз ецілеорієнтованості компонентів передбачає виявлення суспільно актуальних ецілей, їх розгляд слід здійснювати із врахуванням суспільних інтересів й потреб. За цим індикатором, Гусятинська громада має високий показник, оскільки її діяльність його органу місцевого самоврядування націлена на виконання суспільних запитів громади, яке у свою чергу, закріплене у регламенті її функціонування.

Наприклад, з метою забезпечення інклюзивності розвитку громади для створення умов для повноцінного функціонування Гусятинського інклюзивно-ресурсного центру була проведена:

- заміна вікон – 205 000 гривень;
- закупівля медикаментів, засобів захисту, побутової хімії, господарських товарів, будівельні матеріали на загальну суму - 180,65 тис. гривень;
- витрати на запуск газу по закладах - 7,5 тис. гривень; ☐ Заправка вогнегасників - 3,7 тис. гривень;
- закупівля пального - 38,5 тис. гривень;
- закупівля подарунків - 32,5 тис. гривень;
- закупівля програмної підтримки - 27,0 тис. гривень.

Другим індикатором впливу зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування Гусятинської селищної ради є витрати часу на надання суспільно значущих послуг. Як правило процесі надання таких послуг відбувається коригування якісних та кількісних показників діяльності органу публічного управління. У цьому напрямку показовими є результати спортивного життя громади, зокрема:

- команда юнаків 2014 р.н. і молодші відділення футболу КЗ "ДЮСШ Гусятинської селищної ради" - переможці турніру з міні-футболу "Кубок Поділля", що проводився у с. Васильківці,
- традиційний турнір з футболу "Золота осінь" пам'яті тренера М.Т. Вілька серед юнаків 2011 р.н. і молодші. ☐ участь у Всеукраїнському турнірі з

футболу "NOVA CUP" серед юнаків 2011/2012 р.н., що проводився у м. Яремче з 06 по 09 жовтня 2022 р.

- щорічний легкоатлетичний пробіг пам'яті Северина Наливайка,
 - участь вихованців відділення легкої атлетики КЗ "ДЮСШ Гусятинської селищної ради" у відкритому чемпіонаті м. Тернопіль з легкої атлетики.
 - участь команди юнаків КЗ "ДЮСШ Гусятинської селищної ради" під орудою директора Ігоря Трояна і тренера-викладача Віталія Шмигановського у футбольному турнірі TATRY CUP - 2022, що проводиться щорічно у м. Закопане (Республіка Польща),
 - за підсумками Чемпіонату Чортківського району Гусятинської територіальної ліги 2022 року футбольний клуб «Нива» (с. Городниця) - срібний призер, а "Колос-Бровар" (с. Сидорів) бронзовий призер.

Значна увага Гусятинської селищної ради приділяється активізації зовнішніх зв'язків з партнерами. Зокрема, у 2022 р. начальником відділу освіти, сім'ї, молоді та спорту Гусятинської селищної ради підписано двосторонню угоду про співпрацю з директором комплексу професійно-технічних навчальних закладів у м. Вольштин; домовлено про проєкт щодо співпраці між школою м. Вольштин та комунальними закладами: «Гусятинська мистецька школа» та «Гусятинський центр дитячої та юнацької творчості», Підписано Меморандум про співпрацю між Гусятинською селищною радою та представниками Норвезької ради у справах біженців (NRC) в Україні щодо покращення життєзабезпечення внутрішньо переміщених осіб, які знайшли тимчасовий прихисток на території Гусятинської громади.

В напрямку проведення діагностики впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на діяльність органу публічного управління показовими, на нашу думку, є результати опитування мешканців громади по ключових напрямках життєдіяльності громади.

Мешканці Гусятинської громади декларують власну зацікавленість місцевими справами та стверджують, що переважним джерелом інформації про події в їх громаді є спілкування з сусідами або іншими особами (44,5% господарств). Слідуючими в рейтингу показниками джерелами отримання

інформації є веб-сторінки (35,4%), спілкування з депутатами (33,6%), перевірка місцевих документів на сайті (32,2%). На думку мешканців Гусятинської громади, найкращими формами комунікації є місцеві засоби масової інформації, соціальні мережі та зустрічі з представниками селищної. Крім цього, дослідження демонструє, що громадяни, котрі декларують максимальну зацікавленість громадськими справами, частіше позитивно сприймають громаду як комфортне місце для життя.

Відсоток домогосподарств, мешканці яких беруть активну участь у житті громади, є не високим. У випадку 33,3% господарств ніхто з мешканців Мешканці громади декларують, що мають радше незначний вплив на рішення місцевої влади. 27,2% досліджуваних домогосподарств вважає, що не має впливу, 54,1% вважає, що вплив є помірним, і лише 18,7% домогосподарств змогли заявити, що мають вплив. Варто зауважити, що відсутність почуття впливу та участі у процесах прийняття рішень знижує рівень задоволення від проживання у громаді та рівень оцінки якості життя. Дослідження продемонструвало, що відчуття впливу на діяльність влади пов'язане з оцінками інформаційної політики органу місцевого самоврядування – чим вищі оцінки цієї політики, тим більше почуття впливу на рішення влади. Відповідно, правильна інформаційна політика є першим кроком до активізації та включення мешканців у процеси розвитку. Окрім цього, високі оцінки інформаційної політики влади прямо пов'язані з вищою схильністю мешканців до позитивної оцінки.

Одночасно 44,2% респондентів не можуть оцінити заангажованості членів родини у житті об'єднаної громади (участь у громадських подіях, святкуваннях, фестивалях, спільних заходах мешканців і т.д.). Відсоток домогосподарств, у яких принаймні один член сім'ї є членом неурядових організацій, становить лише 15,5%. Дослідження показало, що соціальна пасивність обумовлена матеріальним становищем мешканців (соціальна активність зростає разом із заможністю особи). Варто звернути особливу увагу на пасивність літніх осіб, які становлять найчисельнішу групу у населенні громади. Це вказує на необхідність здійснення заходів, які мають на меті збільшення участі старших

осіб у громадському, суспільному, культурному, політичному та економічному житті, що матиме позитивний вплив на розвиток громадянського суспільства. Важливу роль у цьому плані могли б відігравати організації, які представляють інтереси та потреби літніх осіб, які сприятимуть їх залученню у життя місцевої спільноти (наприклад, клуби старших осіб або рада, яка діятиме при адміністрації). Варто також звернути увагу на розвиток різних форм діяльності літніх осіб з використанням існуючої соціальної інфраструктури (наприклад, громадські бібліотеки, будинки культури), а також проведення спільних заходів разом з молодим поколінням, що сприятиме розвитку взаєморозуміння та соціальних навиків серед обидвох груп.

Адміністративні послуги, які надає адміністрація об'єднаної громади, оцінюються мешканцями високо. 37,5% респондентів оцінило роботу адміністрації - «середньо», 31,2% - «позитивно», 17% - «негативно». Подібним чином мешканці оцінювали ставлення працівників адміністрації до клієнтів – зафіксовано 54,7% помірних оцінок; 26,4% позитивних та 19,9% негативних. Варто відзначити, що роботу працівників адміністрації та їх ставлення краще оцінили мешканці, які мають практичний досвід залагодження справ в адміністрації. Дані оцінки обумовлені також рівнем декларованого зацікавлення справами громади – особи, які цікавляться місцевими справами, краще оцінювали роботу на ставлення працівників до відвідувачів.

Діяльність голови Гусятинської громади загалом отримала високу оцінку. Серед отриманих оцінок 27,3% – «добре», 14,1% – «дуже добре» та 8,2% – «відмінно». Загальна середня оцінка за оцінювальною шкалою від 1 до 6 становила 3,43. Оцінка роботи Голови громади зростала на фоні позитивної оцінки інформаційної політики місцевої влади. Одночасно, більший відсоток респондентів, які позитивно оцінюють роботу Голови громади спостерігається серед мешканців, які більше цікавляться справами громади.

Дещо нижчу оцінку мешканці дали раді Гусятинської громади (середня оцінка: 3,32). Значною мірою, це обумовлено тим, що публічність Ради та розуміння її діяльності з боку мешканців є меншими, ніж публічність діяльності Голови громади. Підтвердження цього факту можна знайти у аналізі зібраних

даних, багато з яких базується на принципі – чим вища оцінка місцевої інформаційної політики, тим вища оцінка роботи Ради.

Подібну оцінку отримала також діяльність старостів (середня оцінка: 3,33).

Проведена комплексна діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність органу публічного управління свідчить про раціональне використання існуючих фінансових ресурсів задля адекватної та своєчасної відповіді на сукупність їх запитів та впливів.

2.3 Аналіз стратегічного вектору розвитку Гусятинської селищної ради як основної бази реалізації технологій антикризового управління

Аналіз стратегічного вектору розвитку Гусятинської селищної ради як основної бази реалізації технологій антикризового управління розпочнемо зі SWOT аналізу, який дасть комплексно розглянути потенціал розвитку громади та визначити його потенційні ризикові зони.

Сильними сторонами Гусятинської громади є:

- курортні та лікувальні традиції Гусятин, а також лікарня, яка спеціалізується на лікуванні водою із місцевих джерел із документально підтвердженими ресурсами лікувальних вод,
- наявність великих, документально підтверджених ресурсів мінеральних вод із рідкісними лікувальними властивостями,
- розвинута промисловість - велика кількість малих і середніх фірм з меблевої галузі, виробництва мінеральної води, діючі велике підприємство металообробки та компресорно-розподільча станція газопроводу,
- розвинута торгівельна мережа та велика кількість підприємств харчової галузі,
- багате історичне минуле та мультикультуралізм, оригінальні історично-архітектурні ресурси Гусятин (синагога, церква святого Онуфрія, костел Різдва Пресвятої Діви Марії і монастир бернардинців, руїни замку тощо).

Цікаве урбаністичне планування старого центру Гусятин з і збереженими будинками-пам'ятками архітектури,

- діяльність Гусятинського районного комунального краєзнавчого музею, який вважається одним із кращих музеїв такого типу в Україні,
- залізнична доступність Гусятин.

Поряд з тим існують беззаперечні слабкі сторони Гусятинської громади, такі як:

1. Значна відстань до найважливіших економічних центрів Тернопільської області, сусідніх областей, найважливіших транспортних шляхів.

2. Погана транспортна інфраструктура

3. Низька купівельна спроможність жителів громади, що виливає з високого рівня безробіття, низьких заробітків та відсутності привабливих робочих місць.

4. Занепад діяльності санаторіїв, які не є власністю громади та водолікарні та медичної інфраструктури, яка дозволяла би використовувати лікувальні води із місцевих джерел.

5. Невеликий ареал земельних ділянок, які можна було б перетворити на інвестиційні майданчики.

6. Поява нових соціально-економічних проблем, пов'язаних із еміграцією

7. Низький рівень внутрішніх і закордонних інвестицій на території громади.

8. Недостатність туристичної та відпочинкової інфраструктури – готелі, заклади громадського харчування тощо.

9. Відсутність комерційного використання і деградація так званих «ставків» – старого русла Збруча у центральній частині Гусятин (понад 20 га).

Дані виклики зумовлюють потребу визначення потенційних можливостей та загроз повноцінному функціонуванню Гусятинської громади (див. табл.2.7).

Можливості та загрози функціонування Гусятинської громади

Можливості	Загрози
<p>1. Розвиток підприємницьких навиків серед молоді, популяризація ведення власного бізнесу (фірм), використання нових методів та інструментів навчання підприємництва у школах.</p> <p>2. Співпраця самоврядування і приватного капіталу у сфері господарського використання туристичного потенціалу громади (санаторії, лікувальні води, природні переваги, мультикультуралізм і пам'ятки тощо).</p> <p>3. Підвищення зацікавленості санаторним, культурним, краєзнавчим, спеціалізованим туризмом та агротуризмом серед жителів України та Європи.</p> <p>4. Велика кількість недобудованих будинків на території громади, які можливо використати для розвиткових проєктів</p> <p>5. Розвиток нових послуг і продуктів, пов'язаних із рекреацією, фізичною активністю, лікувальними послугами, сільським зеленим туризмом тощо.</p> <p>6. Функціонування на території Гусятинської громади коледжу Тернопільського національного технічного університету – можливість дальшого навчання на місці за спеціальностями, які користуються попитом на ринку роботи.</p>	<p>1. Продовження війни на теренах України</p> <p>2. Відсутність в найближчій перспективі можливості розпоряджатися землями громади поза межами населених пунктів</p> <p>3. Домінування в процесі регіонального розвитку вирішення соціальних завдань, а вже потім економічних.</p> <p>4. Раптові соціально-економічні зміни шляхом пристосування місцевих економік до вільноринкових умов – неготовність частини місцевих громад до таких процесів.</p> <p>5. Демографічний спад в Україні та одночасна активізація процесу еміграції в умовах безвізу та розгортання програм працевлаштування українців в ЄС, особливо молодих і висококваліфікованих осіб.</p> <p>6. Зростаюча конкуренція у сфері курортної (оздоровчої) та лікувальної пропозиції з боку сусіднього Сатанова.</p>

Примітка. Складено на основі [44]

Стратегічний вектор Гусятинської громади формується на засадах тих ключових факторів місцевого значення, що формують підставу для оптимістичного погляду на розвиток цієї території в майбутньому. Стратегічні вектори можна розподілити за напрямками економіки, соціальної та екологічної сфер.

В сфері економіки стратегічні вектори можуть бути окреслені як:

- курортні та лікувальні традиції Гусятина, що базуються на місцевих ресурсах унікальних лікувальних вод та зростання зацікавленості оздоровчим туризмом серед жителів України та Європи;
- розвинута промисловість та сільське господарство, повна газифікація території громади, що сприяють зростанню зацікавленості з боку інвесторів;

– багате історичне минуле та мультикультуралізм, оригінальні історично-архітектурні ресурси Гусятин, що служать основою для розвитку туристичного потенціалу.

В соціальній сфері:

– адміністративні функції міста Гусятин як центру районної адміністрації і надання публічних послуг, що сприяє посиленню інтеграційної ролі міста Гусятин та налагодження співпраці з сусідніми громадами у сфері спільного використання інфраструктури;

– розвинута соціальна мережа дошкільних, освітніх, медичних та культурних закладів, зокрема коледжу Тернопільського національного технічного університету.

В екологічній сфері:

– розташування на привабливій своєю природою території, яка сприяє відновленню здоров'я;

– відсутність великої промисловості та, відповідно нижчий, ніж в середньому по Україні антропогенний тиск на природне середовище.

Враховуючи те, що об'єктом нашої кваліфікаційної роботи є орган публічного управління проаналізуємо його діяльність з позиції SWOT аналізу як основної бази реалізації в подальшому технологій антикризового управління (табл.2.8).

Найбільшою проблемою на сьогодні за моїми спостереженнями є низький ступінь комп'ютеризації селищної ради та недостатня компетентність у сфері ІТ-технологій серед працівників органу самоврядування громади – мало наповнені або взагалі відсутні бази даних, які охоплювали б всю громаду, а також відсутні процедури, які врегульовують збір та аналіз даних.

SWOT аналіз діяльності Гусятинської селищної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Важливі адміністративні функції міста Гусятин як центру районної адміністрації і надання публічних послуг (освітніх, медичних, культурних тощо). 2. Усвідомлення користі від об'єднання - розширення повноважень і можливість самостійно приймати рішення про власний розвиток. 3. Ентузіазм представників органів влади громади в питанні реформ. 4. Наявність неформальних організацій, які об'єднують жителів та дають їм можливість впливати на форму рішень, які приймаються у рамках громади. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній кваліфікаційний рівень працівників органів самоврядування. 2. Відсутність чіткого розподілу витрат за надання публічних послуг, які громада надає населенню з-поза її території (охорона здоров'я, освіта, культура). 3. Низький ступінь комп'ютеризації селищної ради та недостатня компетентність у сфері ІТ-технологій серед працівників органу самоврядування громади – дуже скромні або взагалі відсутні бази даних, які охоплювали б всю ОПГ, а також відсутні процедури, які врегулюють збір та аналіз даних.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження реформи децентралізації та інших реформ в Україні. 2. Збільшення фінансової та організаційної допомоги з боку держави та закордонних програм у сфері децентралізації і регіонального розвитку. 3. Налаштування співпраці з іншими ОПГ у сфері спільного використання інфраструктури, у тому числі будинків, а також підвищення якості й ефективності надання публічних послуг. 4. Прийом на роботу адміністративних кадрів із районних структур 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Делегування повноважень громадам без забезпечення відповідних фінансових засобів на їх виконання. 2. Відсутність достатньої підтримки з боку центральної влади для новостворених ОПГ у сфері підготовки кадрів для органів самоврядування, реорганізації управління наявною базою та майном, підвищення компетентності працівників органів самоврядування згідно із новими повноваженнями тощо. 3. Відсутність правових актів, які б продовжували реформу децентралізації – юридичні норми щодо об'єднання в ОПГ населених пунктів із різних районів, приєднання до існуючих ОПГ нових населених пунктів, статусу працівників ОПГ, змін до Конституції України тощо.

Примітка. Складено самостійно

Незважаючи на виявлені слабкі сторони та загрози діяльності Гусятинської селищної ради, вагомими сильними аспектами її діяльності – такі як усвідомлення користі від об'єднання - розширення повноважень і можливість самостійно приймати рішення про власний розвиток та ентузіазм представників органів влади громади в питанні реформ, є вагомими запобіжними настаннями серйозних кризових явищ як в діяльності цього органу місцевого самоврядування, так і громади у цілому.

Висновки до розділу 2

Аналіз управлінського супроводу діяльності органу місцевого самоврядування ми здійснювали через дослідження змісту його функціональних завдань та напрямів діяльності. Означення змісту функцій, інституційно покладених на досліджуваний орган публічного управління -

Гусятинську селищну раду, ми здійснили для проведення комплексної оцінки дієвості їх виконання.

Діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ в діяльності органу місцевого самоврядування є ключовим завданням для забезпечення його дієвості. Проведення діагностики ми розпочали з огляду фінансового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування, що, на наше переконання, дало можливість вимірювати досягнутий рівень задоволення потреб територіальної громади щодо реалізації публічної політики в окреслених напрямках. Розподіл дохідної частини бюджету Гусятинської селищної ради демонструє, що значну її частину складає прибутковий податок. Вагому частину складають місцеві збори та податки, що свідчить про зростання ділової активності в Гусятинській громаді. Однак на сьогодні у цій громаді є значна потреба щодо їх зростання, бо видаткова частина бюджету є практично аналогічною до суми дохідної, а тому для створення передумов для антикризового розвитку громади її дохідна частина об'єктивно має бути збільшена.

У напрямку проведення діагностики впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на діяльність органу публічного управління показовими, стали результати опитування мешканців громади по ключових напрямках життєдіяльності громади. Дослідження продемонструвало, що громадяни, котрі декларують максимальну зацікавленість громадськими справами, частіше позитивно сприймають Гусятинську громаду як комфортне місце для життя.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Системний підхід до впровадження та реалізації технологій антикризового управління в діяльність органу публічного управління

В цілому діяльність органів публічного управління є законодавчо врегульованим процесом, що обмежений компетенціями органів, котрі виконують публічні й владні функції та який реалізується від імені держави чи територіальної громади та націлений на задоволення їх соціальних й економічних інтересів. На наше переконання, технології антикризового управління повинні передбачати постійно організоване управління, націлене на виявлення й ліквідацію кризових явищ через комплексний механізм управління, що включає сукупність методів, принципів, цілей та завдань.

На рівні держави частіше говорять про антикризову політику, яка передбачає напрям заходів органів публічної влади щодо розробки та реалізації комплексу дій, спрямованих на прогнозування й попередження криз, а у випадку їх настання – на мінімізацію негативних проявів та забезпечення поступального переходу до наступної фази розвитку.

Варто зазначити, що в органах публічної влади та місцевого самоврядування варто застосовувати вже апробований досвід антикризових підходів із бізнесового середовища. Публічним антикризовим управлінням вітчизняні науковці називають формування й реалізація комплексу дій, націлених на управління в умовах кризи, що вже існує, а також на нівелювання кризового стану, прогнозування, виявлення, попередження внутрішніх і зовнішніх загроз публічного сектору. На наш погляд, таке визначення майже не відрізняється від існуючих визначень антикризового управління по відношенню до підприємств.

Задля ефективного розвитку територій доцільно використовувати механізм антикризового управління, ключовим вектором застосування якого є

вироблення мінімальних ризикових управлінських рішень, що б дозволяли досягати окреслених цілей з потенційно мінімальною кількістю негативних наслідків. У цьому контексті ряд вчених наголошують на необхідності державної інноваційної політики, яка підтримуватиме фундаментальні дослідження; надаватиме правовий захист інтелектуальної власності; сприятиме інтеграції наукової, науково-технічної діяльності й освіти; підтримуватиме конкуренцію у цій сфері; створюватиме сприятливе інноваційне середовище; заохочуватиме оновлення капіталу; розширювати міжрегіональні та міжнародні зв'язки; а також створення в національній економіці конкурентоспроможних підприємств, які здатні зміцнити позиції держави на світовому ринку» [30].

Ці запропоновані заходи є комбінованими, бо з одного боку, їх успішне застосування сприятиме ліквідації проявів кризи як на рівні окремої території, а з іншого боку – є безумовно превентивними, бо будуть здатні як попередити певні види криз, так і забезпечити недопущення погіршення проявів уже наявних.

Таким чином, інструментарій антикризового управління в діяльності органу публічної управління повинен передбачати процес організованого управління, націлений на проведення й планування дій по збереженню та покращенню основних показників повноцінного розвитку на відповідній підпорядкованій їм території та охоплює попередження й профілактику можливих криз, виявлення й усунення існуючих.

Також ми пропонуємо класифікувати криз в діяльності органу місцевого самоврядування на кризу місцевої влади, кризу підприємств комунальної власності при стабільному стані місцевої влади та всеохоплюючу кризу підприємств комунального господарства й місцевої влади. У цьому напрямку доцільно застосовувати інструментарій антикризового управління органу публічного управління в напрямку запобігання чи регулювання впливів на стан місцевих бюджетів, націлений на досягнення означених цільових орієнтирів його діяльності, шляхом застосування системи взаємопогоджених підходів й програм, раціонально застосовуваних за ресурсами та термінами реалізації.

Хоча з іншої сторони, будь-яка класифікація криз обумовлюється специфікою території, яка підпорядкована тим або іншим органам публічного управління, а тому їх всю сукупність можна ототожнити з економічною кризою, бо кожна криза однозначно має економічні наслідки. В окремих випадках для вироблення конкретних дій і кроків можна виокремлювати фінансову, соціально-демографічну, екологічну й організаційну кризи.

Наприклад, фінансова криза пов'язана із економічним розвитком окремої території та на ній розташованих об'єктів, при цьому не лише комунальної або державної форми власності, а і приватної, обоостанні також обумовлюють наповнюваність бюджету; окрім того, часто окремі приватні підприємства володіють стратегічним значенням для або безпеки чи економіки всієї держави або є містоутворюючими. Соціально-демографічна криза ідентифікується рівнем задоволення соціальних інтересів певної громади, її соціальним забезпеченням, індикаторами демографічного стану на певній території. Організаційна криза органу публічного управління пов'язана з ефективністю його функціонування та задоволенням його діяльністю окремою громадою.

На наш погляд, інструментарій антикризового управління повинен передбачати діагностику кризи, ідентифікацію її перших симптомів та ознак, зменшенні сили впливу причин розвитку кризи.

Саме тому першочерговим завданням на місцевому рівні повинна стати профілактика причин кризи. До таких профілактичних антикризових інструментів слід віднести своєчасне й у повному обсязі фінансування доцільних заходів та програм. Отже, реалізація превентивного антикризового інструментарію повинна ґрунтуватися на таких напрямках роботи органів публічного управління як планування та виконання бюджетів.

Важливим інструментарієм антикризового управління органом місцевого самоврядування насамперед, в частині бюджетних ризиків, має стати створення й функціонування відповідної робочої групи. Алгоритм дій нами пропонується наступний. «За дорученням ради, міського голови або за власної ініціативи

постійна комісія попередньо розглядає проект міського бюджету на відповідний рік, пропозиції про внесення доповнень і змін до нього щодо впровадження місцевих податків і зборів, звіт про виконання міського бюджету, проект програми економічного та соціального розвитку міста, пропозиції про внесення змін і доповнень до неї, звіт про її виконання, інші питання в межах повноважень, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [30].

Основними принципами, якими повинні керуватися в діяльності члени постійної комісії, мають стати толерантність, колективне обговорення питань та колегіальне ухвалення висновків і рекомендацій, законність, гласність. На засідання постійної комісії повинні запрошуватися представники комунальних підприємств й фахівці виконавчих органів міської ради. Засідання постійної комісії повинні проводитися завжди відкрито. Задля забезпечення контролю за виконанням затверджених індикаторів розвитку громади, згідно бюджетного законодавства постійною комісією повинні аналізуватися показники міського бюджету й комплексно опрацьовуватися звіти про його виконання.

Усі пропозиції щодо внесення змін в бюджетні індикатори повинні уважно вивчатися членами постійної комісії та надаватися відповідні зауваження та пропозиції.

Дієвим антикризовим інструментарієм може стати введення на сайт модуля «Електронне звернення» або сервісу петицій, що сприятиме забезпеченню прозорості й доступності діяльності органу місцевого самоврядування, реальної участі місцевої громади щодо обговорення проблем громади та підготовці оптимальних рішень щодо вирішення виявлених проблем.

На наше переконання, на сьогодні превентивні антикризові інструменти в діяльності органів місцевого самоврядування здійснюється шляхом застосування окремих заходів й програм. Тому доцільно постійно адаптувати й удосконалювати структуру виконавчого комітету органу місцевого самоврядування з врахуванням нових суспільних викликів та загроз шляхом активізації використання інструментарію антикризового управління.

3.2 Антикризові інструменти підтримки діяльності Гусятинської селищної ради в умовах воєнного стану

У будь-якій організації, де її співробітники, постійно удосконалюють власні фахові здібності забезпечується підвищення як індивідуальної конкурентоспроможності працівника та автоматично забезпечуються антикризові заходи.

Практика діяльності успішних організацій демонструє, що безперервний розвиток персоналу є суттєвою передумовою щодо уникнення кризових явищ в їх діяльності. Тому, якщо в організації традиційного типу поведінка працівника націлюється тільки на виконання професійного функціоналу, то в організації, де постійно навчаються працівники, усі процесі спрямовуються на інновації, превентивне вирішення проблем, зміни, що й вимагають постійного розвитку фахових здібностей та оновлення знань.

Суттєвими причинами настання кризових явищ в діяльності органів публічного управління є відсутність визначеності майбутнього його працівників, часті конфлікти вже усталених і нових цінностей; іноді скорочення чисельності професійних спеціалістів, малоефективні системи мотивації праці; неволодіння керівниками методик у сфері психології, дефіцит керівних кадрів, підготовлених до управління органом публічного управління чи громадою в цілому у несприятливих соціальних, економічних умовах.

Таким чином, вагомого значення задля підвищення рівня кадрового потенціалу органу публічного управління передумови уникнення кризових явищ повинне бути надане навчанням підвищенню кваліфікації його працівників. На наш погляд, за останнє десятиріччя процес морального старіння знань суттєво прискорився, тому враховуючи це, невід'ємною складовою інструментарію антикризового управління персоналу повинно стати:

- підтримка високого фахового рівня персоналу, ознайомлення їх із сучасними досягненнями в технологіях;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, активізація співробітництва у нових умовах;

- забезпечення персоналу органу публічного управління тимікомпетентностями, які необхідні для функціоналу в нових умовах, в тому числі із урахуванням аспектів, передбачених антикризовою програмою ;
- мобілізація кадрів щодо розв'язання завдань реалізації антикризової програми організації, уникнення опору нововведенням, що передбачені антикризовою програмою.

Таким чином, для сучасних органів публічного управління принципово актуальним завданням є формування ефективної системи постійного фахового розвитку службовців, яка б охоплювала технології як адаптації так і безперервного професійного навчання. Викликами, що значно ускладнюють стан речей, є низький рівень фахової мобільності державних службовців, часта невідповідність фахово-кваліфікаційної структури персоналу існуючим технологічним трендам, низька заробітна плата.

В результаті цього, в Україні тільки 35% працівників працюють за набутим фахом. Як демонструють ряд опитувань, більше 40% працівників не бачуть власних перспектив розвитку своєї кар'єри, 35% – не мають інформації щодо перспективних посад по своєму фаху, а 11% респондентів – не знають яким чином планувати власну трудову кар'єру[54].

В цьому контексті доцільним для впровадження може стати зарубіжний досвід щодо здійснення доплати за знання. Такий вид доплат призначається задля стимулювання зацікавленості працівників щодо підвищення рівня власних фахових знань, бо вони по суті мають можливість отримувати винагороду не тільки за власний функціонал, але й за знання та особливі компетентності. Наприклад, у Великій Британії здійснення професійного навчання працівників вагомою складовою діяльності не тільки приватних компаній, але й у публічному секторі, при цьому особливе значення надається розвитку вмінь комунікації в колективі, формування ефективних взаємозв'язків з різними стейкхолдерами.

Поряд з руйнівними змінами війна зумовила необхідність зосередження від органів публічного управління на забезпечення повноцінної підтримки тих

соціальних програм та проектів, які є актуальними та вагомими на даний час. Враховуючи всю складність нинішніх реалій, необхідним є запровадження й ефективна реалізація антикризового управління, котре, по суті, й повинно стати основним напрямком діяльності органу публічного управління на цей час.

Рационально сформований пакет антикризових інструментів сприятиме нівелюванню впливу негативних факторів на діяльність та життєдіяльність всієї територіальної громади в цілому,. Серед базових завдань цього антикризового пакету варто означити такі елементи:

1) формування певної управлінсько-координаційної концепції щодо реалізації антикризового управління органу публічного управління;

2) здійснення комплексної аналітичної оцінки щодо існуючого стану громади в умовах війни, на основі аналізування даних за різні проміжкочасу;

3) прийняття низки управлінських рішень органом місцевого самоврядування із врахуванням фінансового, соціального, економічного, інвестиційного напрямів життя громади;

4) формування загальної парадигми антикризового розвитку та підтримки життєзабезпеченостіГусятинської громади в умовах війни та на довгостроковий період з урахуванням існуючих й потенційних викликів і загроз;

5) забезпеченість дієвого комунікаційного зв'язку між всіма стейкхолдерами громади.

Гусятинська селищна рада вже сьогодні повинна працювати над розробкою плану своїх дій у випадку:

- замороження військового конфлікту на сході країни;
- виникнення надзвичайної ситуації;
- виникнення небезпеки екологічного спрямування;
- нестабільності політично-економічної ситуації в Україні.

Для того, щоб забезпечити повноцінне функціонування Гусятинської селищної ради та громади в цілому, варто формувати й реалізовувати короткострокові дії, котрі у своїй сукупності, даватимуть ефект довгострокової перспективи щодо уникнення кризових явищ і загроз. При цьому варто зазначити, що у цьому випадку усі існуючі кризові явища є не тільки формою

небезпеки для Гусятинської громади, але й як певні рушійні сили по відношенню до її розвитку з обов'язковим врахуванням існуючих сильних сторін та можливостей.

Ключовою метою здійснення такої системи дій щодо застосування антикризових інструментів в діяльності Гусятинської селищної ради полягає саме у з'ясуванні та нівелюванні впливу кризових факторів та формування, на цих засадах, повноцінних гнучких й адаптивних дій в напрямку забезпечення життєдіяльності громади загалом. Виконання чітких й послідовних дій в напрямку реалізації вищезначених антикризових інструментів передбачає їх оптимально визначену взаємодію, що сприятиме одержанню позитивних результатів, як сьогодні, так, і в перспективі. Усе це може реалізуватися тільки за умови чіткої координації зусиль та перманентного удосконалення шляхом адаптивного реагування й підлаштування під існуючі швидко змінювані зовнішні виклики. У цьому напрямку необхідним є дотримання послідовних дій щодо реалізації окреслених завдань з урахування майбутніх різновекторних змін. Оптимальність та раціональність реалізації цих інструментів антикризового управління буде обумовлюватися станом та швидкістю зміни умов середовища впливу на Гусятинську громаду. Саме тому здійснення постійного моніторингу має супроводжуватися постійними коригувальними діями, бо без цього не відбудуватиметься повноцінна реалізація запропонованих нами заходів в цій громаді.

З метою, щоб зуміти мінімізувати вагомий негативний вплив кризових подій в Гусятинській громаді (хоча в умовах воєнного стану – це досить важко), слід прикласти максимум зусиль, а це все, потребує значних затрат ресурсів різного виду. Однак зволікання в напрямку вирішення нагальних проблем не лише ще більше погіршать складну ситуацію, але й зумовлять настання негативних результатів як сьогодні, так і у майбутньому житті громади. Тому, запропонований нами комплекс антикризових інструментів слід застосовувати не зволікаючи при цьому, здійснюючи постійний моніторинг та коригування дій з урахуванням впливу екзогенного середовища на стан та дієвість внутрішнього середовища органу місцевого самоврядування – Гусятинську селищну раду.

Тобто, цей комплекс антикризових інструментів має перебувати в постійній взаємодії, бо лише за такої передумови буде ефективна їх реалізація. Варто зауважити, що всі важливі аспекти в системі антикризового управління не можливо деталізувати й спрогнозувати наперед, однак є можливість здійснення постійних координаційних заходів в напрямку виконання й реалізації антикризових підходів. Оскільки загально відомо, що кризові явища є наявними у всіх управлінських системах, а відрізняється тільки їх існуючий масштаб і вплив на певні сфери.

При формуванні оптимізованого пакету інструментарію антикризового управління в діяльності органу публічного управління (у нашому випадку Гусятинської селищної ради) для цієї територіальної громади, варто виокремити низку конкретних для реалізації взаємоузгоджених етапів:

- комплексна оцінка наявних кризових явищ та ситуацій в організаційно-господарській діяльності громади та прогнозування на основі отриманих даних ймовірність настання критичних подій,
- формування основних мети, завдань щодо розроблення та реалізації низки антикризових заходів, що будуть спрямовані на ефективне відновлення Гусятинської громади в умовах перебування її в кризі,
- формування антикризової програми щодо відновлення Гусятинської громади за час її перебування в умовах війни,
- постійний моніторинг правильності застосування та реалізації основних положень антикризової програми для громади та проведення оцінки координаційних та коригуючих дій,
- реалізація контролюючих заходів за правильністю реалізації основних положень антикризової програми для Гусятинської громади.

Очевидно, що з врахуванням нинішніх умов реалії потребують застосування в комплексі низки важливих і тактичних, і стратегічних кроків. Із урахуванням цього, нами пропонується наступний пакет інструментарію антикризового управління для Гусятинської громади:

- оцінка інформаційних джерел з метою вибору найкращого варіанту забезпечення до виконання та реалізації антикризової діяльності,

- комплексна оцінка реальних та перспективних проблем громади, викликаних наявністю війни в країні,
- формування до реалізації ряду ефективних короткострокових програм щодо розвитку Гусятинської громади,
- формування до реалізації ряду ефективних довгострокових програм щодо розвитку громади,
- створення умов соціально-організаційного забезпечення щодо забезпеченості загального розвитку громади із врахуванням умов зовнішнього середовища.

Основними умовами щодо забезпечення антикризового розвитку Гусятинської громади повинні стати:

- створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва в усіх сферах економіки із врахуванням особливостей громади,
- забезпечення потужної енергетичної безпеки підприємств, установ, організацій та домогосподарств громади,
- створення умов для розвитку рекреаційно-туристичної галузі в територіальній громаді, зокрема, зеленого та екотуризму,
- формування та реалізація заходи щодо підвищення рівня зайнятості населення громади із врахуванням вікової характеристики.

Отже, весь пакет інструментарію антикризового управління в діяльності органу місцевого самоврядування повинен складатися з двох головних та взаємодоповнюючих компонентів: адаптивно-підтримуючих інструментів діяльності та інструментів розвитку. У свою чергу, ці інструменти повинні забезпечувати ліквідацію наслідків наявної кризи, яка викликана війною в Україні: подоланням кризи та нейтралізацією кризи. Проте, стає зрозумілим, що даний процес реалізації запропонованої моделі є вкрай складним та потребує прикладення значних зусиль та вмінь, але, з іншого боку, є дуже необхідним, щоб зуміти повернути досліджувану громаду до звичайного життя та діяльності, й забезпечити її розвиток на перспективу.

Висновки до розділу 3

Інструментарій антикризового управління в діяльності органу публічної управління повинен передбачати процес організованого управління, націлений на проведення й планування дій по збереженню та покращенню основних показників повноцінного розвитку на відповідній підпорядкованій їм території та охоплює попередження й профілактику можливих криз, виявлення й усунення існуючих.

Першочерговим завданням на місцевому рівні повинна стати профілактика причин кризи. До таких профілактичних антикризових інструментів слід віднести своєчасне й у повному обсязі фінансування доцільних заходів та програм. Отже, реалізація превентивного антикризового інструментарію повинна ґрунтуватися на таких напрямках роботи органів публічного управління як планування та виконання бюджетів. Практика діяльності успішних організацій демонструє, що безперервний розвиток персоналу є суттєвою передумовою щодо уникнення кризових явищ в їх діяльності. Суттєвими причинами настання кризових явищ в діяльності органів публічного управління є відсутність визначеності майбутнього його працівників, часті конфлікти вже усталених і нових цінностей; іноколи скорочення чисельності професійних спеціалістів, малоефективні системи мотивації праці; не володіння керівниками методик у сфері психології, дефіцит керівних кадрів, підготовлених до управління органом публічного управління чи громадою в цілому у несприятливих соціальних, економічних умовах.

Гусятинська селищна рада вже сьогодні повинна працювати над розробкою плану своїх дій у випадку замороження військового конфлікту на сході країни; виникнення надзвичайної ситуації; виникнення небезпеки екологічного спрямування; нестабільності політично-економічної ситуації в Україні.

ВИСНОВКИ

Системна криза, яка відбувалася та, на жаль, відбувається і під час воєнного стану в Україні – це насамперед криза публічного управління, а не окремої сфери суспільного життя. Витоки вітчизняної кризи полягають у тому, що початок трансформації від авторитарної парадигми до демократичної системи відбувався разом зі зміною базових соціальних інститутів (економічних, політичних, соціокультурних), моделей суспільної поведінки, соціальної стратифікації суспільства, національної свідомості та цінностей.

В основі антикризової політики в Україні та антикризового управління в діяльності органу публічного управління повинна лежати ідея збереження й розвитку цілісності держави загалом. Зрештою, оптимальна парадигма антикризового управління полягає в тому, щоб трансформувати реальні ризики виникнення кризи для країни на можливості її позитивної трансформації та подальшого розвитку.

Часто криза порушує стійкість системи, однак часто радикальним чином оновлюючої. Криза й стабільний стан виступають постійними антагонізмами щодо розвитку різних організаційних систем, при цьому сила кризи потрібна будь-якій організаційній системі не менше, аніж стабільне її існування.

Основними ознаками кризи публічного управління ми вважаємо загострення соціальних й економічних конфліктів, часто з вираженим політичним характером, бо як правило вимоги суспільства адресуються структурам публічної влади щодо зміни вектору діяльності, методів й стратегії управління; нездатність публічної влади управляти конфліктами, соціально-економічними процесами й відносинами традиційними бюрократичними інструментами і підходами, розбалансованість парадигми структурної та функціональної системи управління органу публічного управління, розрив координаційних зв'язків із стейкхолдерами та напружений стан у суспільстві.

Прийняття антикризових рішень має відбуватися згідно з стратегічними програмами, корекція котрих є обов'язковою у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі органу публічного управління. При цьому, на практиці, повинна приділятися значна увага поєднанню стратегії і тактики щодо прийняття стратегічних рішень, яке здійснюється на різних стадіях управління, коли сигнали про кризові явища можуть бути не зовсім достовірними; або в умовах обмеженості часу для реалізації кардинальної перебудови діяльності органу публічного управління. Таким чином, керівництво органу публічного управління вимушене приймати рішення або про застосування екстрених заходів, щоб не допустити кризової симптоматики, або знаходити оптимальні шляхи виходу з кризи.

Діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на виникнення кризових явищ в діяльності органу місцевого самоврядування є ключовим завданням для забезпечення його дієвості. Проведення діагностики ми розпочали з огляду фінансового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування, що, на наше переконання, дало можливість вимірювати досягнутий рівень задоволення потреб територіальної громади щодо реалізації публічної політики в окреслених напрямках. Розподіл дохідної частини бюджету Гусятинської селищної ради демонструє, що значну її частину складає прибутковий податок. Вагому частину складають місцеві збори та податки, що свідчить про зростання ділової активності в Гусятинській громаді. Однак на сьогодні у цій громаді є значна потреба щодо їх зростання, бо видаткова частина бюджету є практично аналогічною до суми дохідної, а тому для створення передумов для антикризового розвитку громади її дохідна частина об'єктивно має бути збільшена.

У напрямку проведення діагностики впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на діяльність органу публічного управління показовими, стали результати опитування мешканців громади по ключових напрямках життєдіяльності громади. Дослідження продемонструвало, що громадяни, котрі декларують максимальну зацікавленість громадськими справами, частіше позитивно сприймають Гусятинську громаду як комфортне місце для життя.

Незважаючи на виявлені слабкі сторони та загрози діяльності Гусятинської селищної ради, вагомими сильними аспектами її діяльності – такі як усвідомлення користі від об'єднання - розширення повноважень і можливість самостійно приймати рішення про власний розвиток та ентузіазм представників органів влади громади в питанні реформ, є вагомими запобіжними настаннями серйозних кризових явищ як в діяльності цього органу місцевого самоврядування, так і громади у цілому.

В органах публічної влади та місцевого самоврядування варто застосовувати вже апробований досвід антикризових підходів із бізнесового середовища. В цьому контексті доцільним для впровадження може стати зарубіжний досвід щодо здійснення доплати за знання. Такий вид доплат призначається задля стимулювання зацікавленості працівників щодо підвищення рівня власних фахових знань, бо вони по суті мають можливість отримувати винагороду не тільки за власний функціонал, але й за знання та особливі компетентності.

На наш погляд, інструментарій антикризового управління повинен передбачати діагностику кризи, ідентифікацію її перших симптомів та ознак, зменшенні сили впливу причин розвитку кризи.

Саме тому першочерговим завданням на місцевому рівні повинна стати профілактика причин кризи. До таких профілактичних антикризових інструментів слід віднести своєчасне й у повному обсязі фінансування доцільних заходів та програм. Отже, реалізація превентивного антикризового інструментарію повинна ґрунтуватися на таких напрямках роботи органів публічного управління як планування та виконання бюджетів.

Для того, щоб забезпечити повноцінне функціонування Гусятинської селищної ради та громади в цілому, варто формувати й реалізовувати короткострокові дії, котрі у своїй сукупності, даватимуть ефект довгострокової перспективи щодо уникнення кризових явищ і загроз. нами пропонується наступний пакет інструментарію антикризового управління для Гусятинської громади:

- оцінка інформаційних джерел з метою вибору найкращого варіанту забезпечення до виконання та реалізації антикризової діяльності,
- комплексна оцінка реальних та перспективних проблем громади, викликаних наявністю війни в країні,
- формування до реалізації ряду ефективних короткострокових програм щодо розвитку Гусятинської громади,
- формування до реалізації ряду ефективних довгострокових програм щодо розвитку громади,
- створення умов соціально-організаційного забезпечення щодо забезпеченості загального розвитку громади із врахуванням умов зовнішнього середовища.

Отже, весь пакет інструментарію антикризового управління в діяльності органу місцевого самоврядування повинен складатися з двох головних та взаємодоповнюючих компонентів: адаптивно-підтримуючих інструментів діяльності та інструментів розвитку. У свою чергу, ці інструменти повинні забезпечувати ліквідацію наслідків наявної кризи, яка викликана війною в Україні.