

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.22>

УДК 332.14:35.073.5:338.124.4

С. А. Мушнікова,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,*

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Л. О. Добрик,

к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3853-9285>

М. А. Дронь,

PhD з економіки, доцент кафедри управління фінансами,

облікової аналітики та моніторингу бізнесу,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9881-9521>

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР**

S. Mushnykova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring,
Ukrainian State University of Science and Technology*

L. Dobryk,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Psychology,
Ukrainian State University of Science and Technologies*

M. Dron,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring,
Ukrainian State University of Science and Technology*

CRISIS MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DIMENSION

У статті досліджується антикризове управління в органах місцевого самоврядування з організаційно-економічного погляду, зокрема в умовах воєнного стану та високої економічної невизначеності. Проаналізовано сучасні виклики, що ускладнюють діяльність громад, включно зі скороченням бюджетних надходжень, зростанням соціальної напруги, зміною демографічної структури населення, порушенням логістичних ланцюгів та потребою забезпечення безпеки критичної інфраструктури. Розглянуто традиційні та кризові підходи до управління, окреслено ключові аспекти фінансового планування, ресурсного забезпечення, координації з іншими органами влади та комунікації з населенням. Запропоновано інструменти ефективного антикризового управління, включно з кризовими штабами, цифровими платформами, системами моніторингу ризиків і стратегічним резервуванням ресурсів. Окремо висвітлено питання безпекового потенціалу громад та визначено перспективи подальших досліджень у сфері

адаптивних моделей управління та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) для забезпечення стійкості громад у кризових умовах.

The article investigates crisis and anti-crisis management in local self-government bodies from an organizational and economic perspective, particularly under conditions of martial law and heightened economic uncertainty. The study examines contemporary challenges that significantly affect the functioning and sustainability of local communities, including the reduction of budget revenues, disruption of regular financial flows, increased social tensions, demographic shifts, displacement of population, disruption of logistical chains, and the need to ensure the security and resilience of critical infrastructure. Traditional and crisis-oriented management approaches are analyzed, emphasizing differences in decision-making processes, organizational structures, financial planning, resource allocation, coordination with state authorities, and communication with citizens. The article highlights effective instruments for anti-crisis management, including the establishment of crisis headquarters, digital monitoring platforms, early warning and risk assessment systems, strategic resource reserves, and adaptive planning frameworks. Furthermore, the research explores the security potential of local communities, demonstrating how adaptive governance, timely resource mobilization, and integration with military administrations, volunteers, and international organizations contribute to community resilience. The article also outlines prospects for further research, including the development of adaptive management models, implementation of digital solutions for administrative processes, enhancement of institutional capacity, and creation of strategies that ensure continuity of essential services, sustainable development, and socio-economic stability. The findings underscore the necessity of embedding safety-oriented priorities into all levels of local governance, enabling communities to respond efficiently to crises, maintain social cohesion, and ensure sustainable functioning in conditions of prolonged uncertainty and external threats.

Ключові слова: антикризове управління, органи місцевого самоврядування, воєнний стан, економічна невизначеність

Keywords: crisis management, local self-government bodies, martial law, economic uncertainty

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах економічної невизначеності супроводжується зростанням зовнішніх і внутрішніх ризиків, що ускладнюють виконання ними своїх управлінських, фінансових та соціально-економічних функцій. Воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, трансформація структури місцевих фінансів та посилення безпекових викликів значно знижують стійкість територіальних громад і обмежують їх потенціал до розвитку. Така ситуація зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, особливо в аспекті їх здатності оперативно та результативно реагувати на кризові стани.

У цих умовах особливої ваги набуває формування ефективної системи антикризового управління на місцевому рівні, яка б забезпечувала не лише подолання негативних наслідків криз, а й створення передумов для довгострокової стійкості та розвитку громад. Сучасні виклики потребують удосконалення організаційних структур управління, впровадження ризик-орієнтованих моделей прийняття рішень, підвищення фінансової гнучкості та посилення інституційного потенціалу органів місцевого самоврядування.

Незважаючи на наявність значного обсягу досліджень у сфері публічного адміністрування та антикризового менеджменту, комплексне висвітлення організаційно-економічного виміру кризового управління на рівні територіальних громад залишається недостатнім. Це зумовлює актуальність і практичну значущість дослідження, спрямованого на

виявлення науково обґрунтованих підходів до підвищення спроможності місцевого самоврядування діяти в умовах економічної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу питанню економічного розвитку органів місцевого самоврядування приділили в свої наукових роботах такі вітчизняні вчені-економісти, як Бліщук К. [1], Волкова В. і Волкова Н. [2], Катан Л., Качула С., Демчук Н., Павлова Д. [3], Клочан В., Мірошник В., Надточий К. [4], Кузьмак О. [5], Павлюк А. [6], Сахно Т. [7].

Незважаючи на значну кількість робіт з процесу організації економічного управління органів місцевого самоврядування, потребує подальшого дослідження проблема антикризового управління ОМС в умовах економічної невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення організаційно-економічних підходів до підвищення ефективності антикризового управління в органах місцевого самоврядування в умовах економічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови воєнного стану суттєво трансформували функціонування органів місцевого самоврядування, оскільки саме на місцевий рівень лягла основна відповідальність за забезпечення базових потреб громади, організацію оборонних заходів та підтримку критичної інфраструктури. Війна спричинила підвищення навантаження на адміністративні, фінансові та соціальні системи громад, змінила пріоритети розвитку й структурно вплинула на процеси прийняття управлінських рішень.

ОМС змушені діяти в умовах високої турбулентності, ризиків раптового руйнування інфраструктури, масової міграції населення, розриву логістичних ланцюгів і дефіциту фінансових ресурсів. З огляду на це, стратегічна поведінка місцевої влади набуває рис антикризового управління, орієнтованого на оперативність, адаптивність та посилення координації з

військовими адміністраціями, волонтерськими структурами та державними інституціями.

В умовах воєнного стану змінюється сама роль місцевого самоврядування: більшість громад переходять від розвитку до моделі виживання, але водночас формують підґрунтя для майбутнього відновлення. Стратегії розвитку переформатовуються з урахуванням безпекових факторів, потреб мобілізаційної готовності, забезпечення укриттів, енергетичної автономії та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, воєнний стан стає ключовим визначальним чинником трансформації поведінки та управлінських підходів ОМС.

Управлінські рішення органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану зосереджені на потребах безпеки, оперативного реагування та збереження життєдіяльності громади. Значне скорочення місцевих доходів, зміна податкових надходжень, перерозподіл бюджетних потоків, зростання видатків на оборонні заходи та гуманітарну підтримку створюють нові виклики для фінансової стійкості громад.

Серед ключових факторів впливу на економічну діяльність ОМС є:

- необхідність оперативного перерозподілу бюджету на потреби оборони, захисту населення та критичної інфраструктури;
- зростання витрат на утримання об'єктів соціальної сфери та забезпечення безперервності їх роботи;
- необхідність забезпечення укриттів, систем оповіщення, підтримки енергетичної стійкості;
- організація прийому внутрішньо переміщених осіб, що змінює навантаження на соціальні служби та комунальні підприємства;
- потреба у формуванні резервного фонду та системи управління ризиками.

Ці управлінські рішення безпосередньо впливають на стійкість ОМС, оскільки визначають їх здатність адаптуватися, забезпечувати

функціонування критичних служб і зберігати контроль над економічними ресурсами громади в умовах підвищеної невизначеності.

Безпековий потенціал громади у воєнний час виступає центральною категорією, що визначає здатність ОМС забезпечувати захист населення, підтримувати життєво важливі процеси та здійснювати управління у кризових ситуаціях. Безпековий потенціал громади охоплює:

- територіальну безпеку (стан укриттів, захисних споруд, систем оповіщення, інфраструктурну стійкість);
- ресурсну безпеку (наявність матеріальних резервів, запасів пального, води, генераторів, медикаментів);
- організаційну та адміністративну безпеку (наявність кризових штабів, ефективних процедур управління, координації з військовими);
- інформаційну безпеку (захист даних, безперервні канали комунікації);
- соціальну безпеку (захист населення, підтримка вразливих груп, робота соціальних служб у екстремальних умовах).

Воєнний стан розкриває слабкі й сильні сторони безпекового потенціалу, а саме: громади з розвиненою інфраструктурою, ефективною системою мобілізації ресурсів і активною взаємодією з громадськістю демонструють вищий рівень стійкості. Інші змушені оперативно формувати нові механізми реагування та залучати зовнішню допомогу.

В умовах кризи стратегічне управління громадами неможливе без інтеграції безпекової компоненти у всі рівні й напрями діяльності. Формування такої системи передбачає:

- впровадження безпекових пріоритетів у довгострокові та середньострокові стратегії розвитку громад;
- створення єдиного центру кризового управління та системи оперативної координації дій;
- адаптацію певних документів (Генплан, Стратегія розвитку, фінансові плани) з урахуванням воєнних ризиків;

- диверсифікацію джерел фінансування й посилення співпраці з міжнародними донорами;

- розвиток інфраструктури стійкості: енергетичної автономії, водопостачання, транспортної доступності;

- формування системи участі населення у забезпеченні безпеки громади - волонтерство, самоорганізація, територіальна оборона;

- запровадження цифрових інструментів управління, моніторингу ризиків і оперативного обміну інформацією з військовими адміністраціями.

Узгодження стратегічних, фінансових і безпекових рішень дозволяє ОМС підвищити свою здатність протистояти зовнішнім загрозам і забезпечити максимально можливий рівень життєдіяльності громади.

Головні аспекти управління ОМС в традиційних та кризових умовах наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Традиційне і кризове управління в органах місцевого самоврядування

Аспект управління	Традиційні умови	Умови кризи	Рекомендовані інструменти управління в умовах кризи
Прийняття рішень	Планове, стратегічне, дотриманням стандартних процедур	Оперативне, адаптивне, ризик-орієнтоване, швидке ухвалення рішень	Кризові штабі, оперативні комітети, сценарне планування, цифрові платформи для прийняття рішень
Організаційна структура	Стабільна, ієрархічна, стандартні підрозділи	Гнучка, створюються кризові штаби та тимчасові координаційні центри	Тимчасові робочі групи, матричні або проектні команди, інтеграція з військовими адміністраціями
Фінансове планування	Бюджетні кошти розподіляються відповідно до планів, стабільні надходження	Пріоритетність видатків на критичні потреби: оборона, життєзабезпечення, гуманітарна допомога	Створення резервних фондів, екстрене перерозподілення бюджету, моніторинг надходжень, зовнішнє фінансування (гранти, донори)

Продовження таблиці 1.

Аспект управління	Традиційні умови	Умови кризи	Рекомендовані інструменти управління в умовах кризи
Управління ресурсами	Регулярне планування, стандартні поставки і закупівлі	Динамічне перерозподілення ресурсів, формування резервів і стратегічних запасів	Система моніторингу запасів, централізовані склади, стратегічні резерви, партнерство з бізнесом та волонтерами
Комунікація з населенням	Інформаційна прозорість у межах норм, планові звіти	Постійна кризова комунікація, швидке інформування, залучення населення до волонтерських та оборонних заходів	Мобільні месенджери, соцмережі, гарячі лінії, регулярні брифінги, платформи зворотного зв'язку
Взаємодія з іншими інститутами	Регулярна координація з державними органами та міжмуніципальна співпраця	Щоденна взаємодія з військовими адміністраціями, службами надзвичайних ситуацій, волонтерами та міжнародними організаціями	Координаційні ради, інтегровані інформаційні системи, спільні тренінги та навчання, меморандуми про взаємодію
Ризик-менеджмент	Врахування планових та фінансових ризиків	Постійний моніторинг безпекових, економічних та соціальних ризиків, сценарне планування	Система раннього попередження, карти ризиків, регулярний аудит ризиків, аналітичні центри, моделювання кризових сценаріїв
Планування розвитку	Середньо- та довгострокові стратегії розвитку	Переорієнтація на виживання, підтримку базових послуг, відновлення та безпекові заходи	Гнучкі стратегічні плани, адаптивні бюджети, інтегровані програми відновлення, постійний моніторинг виконання планів

Як видно з таблиці 1, в стабільних умовах основна увага приділяється плановому прийняттю рішень, дотриманню стандартних процедур, передбачуваному фінансовому плануванню та регулярній взаємодії з населенням та іншими органами влади. Управління ресурсами та ризиками

відбувається у межах звичних процедур, а стратегічне планування орієнтоване на середньо- та довгостроковий розвиток.

У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, характер управління кардинально змінюється: прийняття рішень стає оперативним і адаптивним, а організаційні структури — гнучкими, з активним залученням кризових штабів та тимчасових робочих груп. Фінансове планування переорієнтовується на пріоритетні потреби: оборону, життєзабезпечення та гуманітарну підтримку. Управління ресурсами стає динамічним із формуванням стратегічних запасів, а комунікація з населенням — безперервною, із залученням цифрових каналів та платформ для зворотного зв'язку. Взаємодія з іншими інститутами, включно з військовими адміністраціями та волонтерами, стає критичною для ефективного реагування. Ризик-менеджмент та планування розвитку орієнтовані на адаптацію до постійно змінних обставин і забезпечення стійкості громади.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування змушені діяти у середовищі високої невизначеності, що кардинально трансформує традиційні підходи до управління. Зміщуються пріоритети у бік забезпечення безпеки населення, життєдіяльності громади та підтримки критичної інфраструктури. Фінансові ресурси перерозподіляються на критично важливі потреби, комунікація з населенням та взаємодія з іншими інститутами стають безперервними та стратегічно значущими. Аналіз показує, що ефективність управління у кризових умовах значною мірою залежить від застосування таких інструментів кризового управління, як створення кризових штабів, цифрових платформ для моніторингу ризиків і обміну інформацією, стратегічного резервування ресурсів та активної взаємодії з військовими адміністраціями, волонтерськими та міжнародними організаціями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою та апробацією моделей адаптивного управління для різних типів громад, з урахуванням масштабів загроз та ресурсної спроможності. Особливу увагу

слід приділяти впровадженню цифрових технологій для кризового управління, оцінці ефективності взаємодії ОМС із військовими адміністраціями та міжнародними донорами, а також аналізу довгострокових соціальних і економічних наслідків кризових управлінських рішень. Важливим напрямом є підвищення інституційної спроможності та кадрового потенціалу ОМС через навчання, підготовку кризових команд та розвиток компетенцій у сфері ризик-орієнтованого управління, що дозволить забезпечити стійкість громад та ефективність їх діяльності в умовах сучасної економічної та безпекової невизначеності.

Література

1. Бліщук К. Управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу: проблеми та можливості для їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>
2. Волкова В., Волкова Н. Організаційно-економічні засади розвитку місцевих бюджетів в умовах реформування місцевого самоврядування (на прикладі Вінницької міської територіальної громади). *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 158-167. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.14>.
3. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.3>
4. Клочан В. В., Мірошник В. О., Надточий К. П. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.142>
5. Кузьмак О. М. Світовий досвід формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів в умовах децентралізації. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 135-141. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-17>

6. Павлюк А. П. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. *Стратегічні пріоритети. Серія «Економіка»*. 2016. № 1 (38). С. 137-143.

7. Сахно Т. А. Економічне забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 1. С. 135-142.

References

1. Blishchuk, K. (2022), "Management of local finances under martial law: problems and opportunities for their solution", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>.

2. Volkova, V. and Volkova, N. (2021), "Organizational and economic principles of developing local budgets in the context of local self-government reform (based on the Vinnytsia urban territorial community)", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, pp. 158-167, DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.14>.

3. Katan, L.I. Kachula, S.V. Demchuk, N.I. and Pavlova, D.K. (2020), "Formation of local budgets under the reform of public finances of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 3-12, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.3>.

4. Klochan, V.V. Miroshnyk, V.O. and Nadtochy, K.P. (2020), "Features of the amalgamation of territorial communities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 142-147, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.142>.

5. Kuzmak, O.M. (2021), "World experience in forming the budget potential of local finances under decentralization", *Ekonomichni forum*, vol. 2, pp. 135-141, DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-17>.

6. Pavliuk, A.P. (2016), "Economic aspects of forming capable territorial communities in Ukraine", *Stratehichni priorytety. Seriia "Ekonomika"*, vol. 1 (38), pp. 137-143.

7. Sakhno, T.A. (2020), "Economic support for the activities of amalgamated territorial communities", *Biznes-Inform*, vol. 1, pp. 135-142.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.