



# МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Збірник матеріалів круглого столу  
до 110-річчя Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського*

30 листопада 2022 року

м. Вінниця

**Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського**  
**Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права**  
**Національної академії правових наук України»**  
**Головне управління Національної соціальної сервісної служби у Вінницькій області**  
**Господарський суд Вінницької області**  
**Вінницький окружний адміністративний суд**  
**Вінницький міський суд Вінницької області**  
**Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр**  
**Міністерства внутрішніх справ України**  
**Регіональний центр з надання безоплатної вторинної**  
**правової допомоги у Вінницькій області**  
**Вінницький місцевий центр з надання безоплатної вторинної правової допомоги**

**Круглий стіл**  
**«Менеджмент в умовах війни»**  
*30 листопада 2022 року*

*до 110-річчя Вінницького державного педагогічного університету*  
*імені Михайла Коцюбинського*

## ЗМІСТ

Климчук О.В. ....	
<b>УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД</b> .....	6
Кононенко В.В.,.....	
<b>МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ</b> .....	11
Зубар І.В. ....	
<b>ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО     УПРАВЛІННЯ</b> .....	14
Канцір І. А., Шевчук Р. П. ....	
<b>КВІНТЕСЕНЦІЯ МАРКЕТИНГУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b> .....	19
Конотопенко О.П., Лапшин С.А. ....	
<b>ПРОТИДІЯ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО     СТАНУ</b> .....	22
Кронівець Т.М, Одобецька І. С. ....	
<b>ВОЛОНТЕРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВІ ТА     ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ</b> .....	27
Лапшин С.А., Микичур О.І. ....	
<b>ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МЕДИЦИНИ</b> .....	32
Лапшин С.А., Хавруцька І.М. ....	
<b>ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ВОЄННОГО СТАНУ І ЙОГО ВПЛИВ НА ІНФОРМАЦІЙНУ     ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	38
Назаренко М.О. ....	
<b>РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ВІЙНИ</b> .....	44
Онищук Ю.В. ....	
<b>БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	46
Рогач В.В.,_ Мадей О.С. ....	
<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО     УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ</b> .....	49
Самборська О.Ю. ....	
<b>МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ПОШУК ШЛЯХІВ ЇЇ     ПОДОЛАННЯ</b> .....	53
Удод М.В. ....	
<b>РЕКЛАМА ТА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ</b> .....	58
Юник І. Г. ....	
<b>ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	61
Яровий А.М. ....	
<b>ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ     ОСВІТИ</b> .....	65
Лазор М. О. ....	
<b>ПРОФЕСІОНАЛІЗМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ЯК РЕГУЛЯТИВНА НОРМА ПРАВА</b> .....	69
Лобко В.В. ....	

**Климчук О.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Економічна система України упродовж останніх років, не зважаючи на існуючі негативні вади споживчо-сировинної моделі розвитку, яскраво довела, що здатна витримувати негативні тенденції та швидко адаптуватися до форс-мажорних обставин. Розпочинаючи з 2014 р. національна економіка була вимушена функціонувати в умовах гібридної війни, підступно розв'язаної рф проти нашої держави. При цьому загалом була виявлена відносна стійкість, яка завдяки урядовим рішенням швидко перейшла від фази кризи до фази стабілізації та відновлювального зростання.

Упродовж 2021 р. та на початку 2022 р. економіка долала наслідки триваючої пандемії COVID-19 і, ще не відновившись повністю після шоку гібридної війни, однак завдяки антикризовим та стимулюючим програмам Уряду демонструвала успішну адаптацію до функціонування в умовах обмежень, викликаних запобіжними заходами карантину, а також здатність поглинати шоки зростання світових цін на енергоносії та продовольство без порушення макростабільності та позитивної динаміки розвитку [1, с. 3; 2, с. 63]. Серед найбільш ефективних Урядових рішень, потрібно відзначити такі: 1) запровадження програм з підтримки бізнесу (бізнес отримав 65 млрд грн. за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» та 6,5 млрд грн. за карантинними програмами); 2) розроблення заходів із фінансової підтримки та створення нових робочих місць (створено біля 400 тис. робочих місць); 3) здійснення ефективного управління держвласністю та приватизацією, зокрема, впроваджувалась реформа корпоративного управління на суб'єктах господарювання державного сектору економіки, у тому числі в топ-15 держкомпаній, в результаті чого держава отримала десятки мільярдів гривень у вигляді сплати дивідендів, а

понад 5 млрд грн. надійшло до держбюджету за рахунок активізації процесів приватизації.

Проте внаслідок повномасштабної війни, розв'язаної рф 24 лютого 2022 р, економіка України зазнала колосальних негативних змін. Сукупно (за даними опитування «Advanter Group») майже половина підприємств зупинені (18,7%) або майже зупинені (28,1%), загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу оцінюються у 83 млрд доларів США, бізнес-активність скорочується, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів – поточні логістичні маршрути покривають менше 20% експорту. Понад 10 млн українців (~25% населення) покинули свої домівки, у тому числі 7,5 млн виїхали за кордон. У результаті щонайменше 3 млн українців уже втратили роботу, а 53% населення ризикують її втратити (за даними ООН). Зростання рівня безробіття, за приблизними оцінками, перевищило 30%. Рівень заробітної плати, за експертними оцінками, знизився з 9 до 58% у різних сферах економічної діяльності, а заборгованість із заробітної плати перевищила 3 млрд грн. Видатки бюджету зросли майже вдвічі через збільшення витрат на оборону, підтримку бізнесу та гуманітарну допомогу.

Найбільших втрат зазнають такі сфери національної економіки:

1) в результаті руйнування виробничих потужностей – енергетика, житлово-комунальна сфера, транспорт, металургія, нафтопереробна промисловість, підприємства оборонно-промислового комплексу країни;

2) унаслідок фактичного зупинення інвестиційних проектів через надвисокі інвестиційні ризики – будівництво, машинобудування;

3) через скорочення попиту населення, яке опиняється в окупації, в зоні активних воєнних дій або вимушено покидає Україну (лише через міграцію громадян за межі країни недосформовано приблизно 20% попиту), скорочується економічна активність у сфері надання послуг та окремих видах промислової діяльності (готельно-ресторанний бізнес, а також сфери економіки, які належать до креативних індустрій, зокрема: виробництво та розповсюдження кіно- та відеофільмів, література й видавнича діяльність, мистецтво, архітектура та

дизайн, рекламні агентства, функціонування театральних і концертних залів, музеїв, легка промисловість тощо);

4) через зруйновану транспортну інфраструктуру, заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі (крім платежів за критичним імпортом) протягом одинадцяти місяців війни втрачено понад 75% експорту, що, враховуючи значну частку продукції агропромислового комплексу в експорті України, також загрожує значною мірою світовій продовольчій безпеці;

5) внаслідок звуження спектру вітчизняних товарів, а також дефіциту імпорту енергоресурсів посилюється тиск на інфляцію та валютний курс.

Загалом потрібно відзначити, що найбільший шок для економіки від повномасштабного вторгнення РФ на територію України припав на березень 2022 р. Мінекономіки з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання оцінило падіння ВВП у березні 2022 р. на рівні 47–50% (до березня 2021 року), що спричинило падіння за I квартал, за даними Держстату, на 15,1%. Проте, уже станом на середину травня 2022 р. можна говорити, що економіка України продовжила функціонувати, незважаючи на широкомасштабні воєнні дії в нашій державі.

Наше сьогодні вказує нам на те, що у воєнний період для ефективного функціонування економіки має бути забезпеченість паливно-енергетичними ресурсами. При цьому, одним із найвужчих місць у здійсненні ринкового реформування національної енергетики є відсутність прозорого та незалежного органу державного регулювання [3, с. 481], який би здійснював такі функції: державне регулювання підприємницької діяльності на енергетичних ринках, що знаходяться у стані природної монополії, та суміжних до них ринків у паливно-енергетичному комплексі України; сприяння конкуренції у сфері видобування, генерування та постачання паливно-енергетичних ресурсів, забезпечуючи ефективне функціонування відповідних галузей; формування прийнятної для споживачів цінової і тарифної політики на енергоносії стандартизованої якості; участь у реалізації державної політики щодо розвитку та ефективного

функціонування інституцій внутрішнього оптового ринку паливно-енергетичних ресурсів. Без запровадження кардинальних змін у паливно-енергетичному комплексі Україна на далеку перспективу буде залишатися енергодефіцитною державою, тому необхідно економічно обґрунтовано визначити, за рахунок розвитку яких конкретних галузей і в яких обсягах буде постійно зменшуватися частка імпортованих паливно-енергетичних ресурсів у загальному національному енергобалансі.

Належна організація публічного управління національним і регіональним енергозабезпеченням на основі розвитку біопаливної індустрії потребує передбачення на законодавчому рівні повноважень та сфер відповідальності центральних і обласних органів влади у питаннях економічного, технологічного та господарського управління загальнодержавними й регіональними системами енергозабезпечення [4, с. 174]. Відтак, сучасними напрямками забезпечення розвитку вітчизняного виробництва біопалива є розробка і впровадження передових технологій біопаливної індустрії на інноваційно-інвестиційних засадах у розрізі природно-економічних районів України для збільшення частки біопалива у загальній структурі енергоспоживання держави та імплементація апробованих у світовому розрізі кластерних підходів, що характеризуються найвищою конкурентоспроможністю на енергетичному ринку та виникненням синергетичного ефекту.

Загалом відновленню активності бізнесу сприяє запроваджена нова економічна політика воєнного часу, основними елементами якої є: програма релокації підприємств на безпечну територію; формування державного замовлення на продукцію; впровадження низки важливих рішень з дерегуляції; нова податкова політика, спрямована на зменшення фіскального навантаження на підприємства; програми безвідсоткового кредитування для всіх сфер бізнесу; програма грошових виплат для внутрішньо переміщених осіб «Підтримка».

Основними системними проблемами недостатнього використання біопалива в Україні є відсутність центрального й регіонального органів державної виконавчої влади, котрі б відповідали за розвиток виробництва і

споживання біопалива, та промислових спеціалізованих структур безперервного й безперебійного виробництва біопалива. Сучасні методи державного регулювання біопаливним виробництвом потрібно спрямовувати на формування ефективних вертикально інтегрованих структур із наповненням їх необхідними інноваційно-інвестиційними ресурсами для збереження біопаливною індустрією динамічної стійкості, стабільності й впорядкованості. Такі методи мають базуватися на пошуку й реалізації синергетичного потенціалу інтеграційних стратегій та забезпечувати формування довгострокових конкурентних переваг, щоб українська біопаливна індустрія стала невід’ємною складовою європейського енергетичного ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. 81. С. URL: <file:///C:/Users/hp/Downloads/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%82%20economic-recovery-and-development.pdf>.
2. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. Вісник аграрної науки. 2015. № 6. С. 62-66.
3. Климчук О.В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: Монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.
4. Климчук О.В. Публічне управління в сфері формування енергетичної безпеки України у повоєнний період. Збірник матеріалів круглого столу: «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний періоди». Київ–Вінниця: ТОВ «Друк», 2022. С. 169–177.