МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТРАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Сучасні механізми державної протидії кризовим явищам в системі публічного управління та адміністрування (на різних рівнях управління)

здобувача вищої освіти ІІ рівня, ІІ курсу, МПА-24-1 групи
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Гатченко Марк Геннадійович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник Гусятинська Анастасія Миколаївна, д.ф.п.у.а.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
протокол від «30» 01 2026 р. № 6.

Завідувач кафедри Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 15 22.01.2026 Ткаченко А.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки Гиря 26.01.26
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 75 б. 10.02.26
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: І.В. Діхов
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: М.В. Гуцеляшвілі
(підпис) (ініціали, прізвище)

І.Т. Кашуро
(підпис) (ініціали, прізвище)

О.І. Васильєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	**від 0 до 10**	5		І.В. Діхов Н.В. Гуцеленюк І.Т. Канчур О.І. Вашкевич В.Т. Самсон
2. Роздатковий матеріал	**від 0 до 5**	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	**від 0 до 25**	20		
5. Апробація (участь у конференціях)	**від 0 до 10**	10		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	35		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	75		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
75б.	C	4 (добре)	10.02.2026	І.В. Діхов Н.В. Гуцеленюк І.Т. Канчур О.І. Вашкевич В.Т. Самсон

<u>Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС</u>

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	**A**	**5 (відмінно)**
80-89	**B**	**4 (добре)**
70-79	**C**	
60-69	**Б**	**3 (задовільно)**
50-59	**E**	
35-49	**ЄХ**	**2 (незадовільно)**

Факультет соціально-гуманітраних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
Завідувач кафедри _____
«30» 02 2025 року

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Гатченку Марку Геннадійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
Сучасні механізми державної протидії кризовим явищам в системі публічного управління та адміністрування (на різних рівнях управління).
Затверджена наказом ректора від «24» лютого 2025 року № 249.
2. Строк здачі закінченої роботи 01.02.26
3. Мета полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування на різних рівнях управління.
Об'єкт дослідження система публічного управління та адміністрування України в умовах кризових явищ.
Предмет дослідження сукупність механізмів державної протидії кризовим явищам у діяльності органів публічної влади на різних рівнях управління..
4. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали органів державної влади та органів місцевого самоврядування, офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління та адміністрування.
5. Перелік графічного матеріалу: робота містить 10 таблиць і 9 рисунків, що відображають динаміку та структуру кризових індикаторів, бюджетних видатків антикризового характеру, нормативно-інституційного забезпечення державної протидії кризовим явищам, а також моделі антикризового управління, ризик-орієнтованого підходу та міжвідомчої і міжрівневої координації у системі публічного управління та адміністрування.
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження кризових явищ у публічному управлінні: 1.1. Сутність та особливості кризових явищ у системі публічного управління та адміністрування. 1.2. Типологія криз у діяльності органів публічної влади та їх вплив на управлінські процеси. 1.3. Теоретичні підходи та принципи державної протидії кризовим явищам у публічному секторі. Розділ 2. Аналіз сучасної практики державної протидії кризовим явищам на різних рівнях управління: 2.1. Нормативно-інституційне

забезпечення антикризової політики в системі публічного управління Ук
2.2. Реалізація механізмів державної протидії кризовим явищам
загальнодержавному рівні. 2.3. Особливості антикризового управлінн
регіональному та місцевому рівнях публічної влади. Розділ 3. На
удосконалення механізмів державної протидії кризовим явищам у публі
управлінні: 3.1. Удосконалення організаційно-управлінських меха
антикризового управління. 3.2. Запровадження ризик-орієнтованого
превентивного підходів у системі публічного управління. 3.3. Цифровіза
міжвідомча координація як інструменти підвищення ефективності протидії кр

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів ро	
		За планом	Фактич
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	20.02.25	20.02.25
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.25	25.04.25
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.25	03.11.25
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.25	05.12.25
5	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.25	19.12.25
6	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	16.01.26	16.01.26
7	Отримання відгуку керівника	26.01.26	26-01.26
8	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.26	30.01.26
9	Попередній захист роботи	28-29.01.26	29.01.26
10	Перевірка роботи на унікальність	18.01.26	18.01.26
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	до 01.02.26	до 01.0226
12	Захист роботи		

8. Дата видачі завдання « 30 » 02 202 5 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ А.М. Гусятин
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми _____ А.С. Близнюк
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ М.Г. Гатченк
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Сучасні механізми державної протидії кризовим явищам в системі публічного управління та адміністрування (на різних рівнях управління)»

Мета роботи полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування на різних рівнях управління.

Завданнями роботи є аналіз наукових підходів до визначення сутності кризових явищ та антикризового управління у публічному секторі; типологізація криз у діяльності органів публічної влади та оцінка їх впливу на управлінські процеси; дослідження нормативно-правових та інституційних засад державної протидії кризовим явищам в Україні; аналіз практики реалізації механізмів державної протидії кризам на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях управління; обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-управлінських, ризик-орієнтованих і цифрових механізмів антикризового управління.

Предметом дослідження є сукупність механізмів державної протидії кризовим явищам у діяльності органів публічної влади на різних рівнях управління.

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування України в умовах кризових явищ.

Базою дослідження є нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали органів державної влади та органів місцевого самоврядування, офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління та адміністрування.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування.

Одержані результати можуть бути використані в діяльності органів публічної влади при формуванні та реалізації антикризової політики на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, удосконаленні механізмів управлінської координації, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях у сфері публічного управління та адміністрування.

Кваліфікаційна робота містить 59 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 42 найменування.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, державна протидія кризовим явищам, антикризове управління, кризові явища, ризик-орієнтоване управління, стратегічне та сценарне планування, цифровізація публічного управління, міжвідомча та міжрівнева координація.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2026.

Рік захисту роботи: 2026.

ABSTRACT

"Modern Mechanisms of State Counteraction to Crisis Phenomena in the System of Public Management and Administration (at Different Levels of Governance)"

The purpose of the qualification work is to provide a theoretical and methodological substantiation and to develop practical recommendations for improving modern mechanisms of state counteraction to crisis phenomena in the system of public management and administration at different levels of governance.

The objectives of the study include the analysis of scientific approaches to defining the essence of crisis phenomena and anti-crisis management in the public sector; the typologization of crises in the activities of public authorities and the assessment of their impact on managerial processes; the study of regulatory, legal, and institutional foundations of state counteraction to crisis phenomena in Ukraine; the analysis of the practice of implementing state anti-crisis mechanisms at the national, regional, and local levels of governance; and the substantiation of directions for improving organizational, managerial, risk-based, and digital mechanisms of anti-crisis management.

The subject of the study is the set of mechanisms of state counteraction to crisis phenomena in the activities of public authorities at different levels of governance.

The object of the study is the system of public management and administration of Ukraine under conditions of crisis phenomena.

The research base includes regulatory and legal acts of Ukraine, analytical materials of state authorities and local self-government bodies, official statistical data, reports of international organizations, as well as scientific works of domestic and foreign scholars in the field of public management and administration.

Based on the results of the study, directions for improving the mechanisms of state counteraction to crisis phenomena in the system of public management and administration have been substantiated.

The obtained results can be used in the activities of public authorities in the formation and implementation of anti-crisis policy at the national, regional, and local levels, in improving mechanisms of managerial coordination, as well as in the educational process and further scientific research in the field of public management and administration.

The qualification work consists of 59 pages, 10 tables, 9 figures, and a list of 42 references.

Keywords: public management and administration, state counteraction to crisis phenomena, anti-crisis management, crisis phenomena, risk-based management, strategic and scenario planning, digitalization of public management, interagency and multilevel coordination.

Year of completion of the qualification work: 2026.

Year of thesis defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... 12
1.1. Сутність та особливості кризових явищ у системі публічного управління та адміністрування..... 12
1.2. Типологія криз у діяльності органів публічної влади та їх вплив на управлінські процеси..... 16
1.3. Теоретичні підходи та принципи державної протидії кризовим явищам у публічному секторі..... 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ДЕРЖАВНОЇ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ..... 23
2.1. Нормативно- інституційне забезпечення антикризової політики в системі публічного управління України..... 23
2.2. Реалізація механізмів державної протидії кризовим явищам на загальнодержавному рівні..... 29
2.3. Особливості антикризового управління на регіональному та місцевому рівнях публічної влади..... 35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... 41
3.1. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів антикризового управління..... 41
3.2. Запровадження ризик-орієнтованого та превентивного підходів у системі публічного управління..... 45
3.3. Цифровізація та міжвідомча координація як інструменти підвищення ефективності протидії кризам..... 51
ВИСНОВКИ..... 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 59

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку публічного управління та адміністрування характеризується зростанням кількості й складності кризових явищ, що охоплюють економічну, соціальну, управлінську, безпекову та інституційну сфери. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, соціально-економічна нестабільність, надзвичайні ситуації, воєнні загрози та трансформація публічних інституцій істотно підвищують вимоги до здатності держави своєчасно реагувати на кризові виклики та забезпечувати стійкість системи публічного управління на різних рівнях.

Для України проблема державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування набуває особливої актуальності з огляду на тривалі трансформаційні процеси, децентралізацію влади, реформування публічних інституцій та необхідність одночасного реагування на кризові ситуації загальнодержавного, регіонального і місцевого рівнів. У цих умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів антикризового управління, впровадженні превентивних і ризик-орієнтованих підходів, а також розвитку міжвідомчої координації та цифрових інструментів управління.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених проблемам кризового та антикризового управління, більшість з них зосереджуються переважно на окремих секторальних або організаційних аспектах. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного аналізу сучасних механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління з урахуванням багаторівневого характеру публічної влади та взаємозв’язку між державним, регіональним і місцевим рівнями управління. Це обумовлює наукову та практичну доцільність обраної теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних

механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування на різних рівнях управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких *завдань*:

проаналізувати наукові підходи до визначення сутності кризових явищ та антикризового управління у публічному секторі;

здійснити типологізацію криз у діяльності органів публічної влади та визначити їх вплив на управлінські процеси;

охарактеризувати нормативно-правові та інституційні засади державної протидії кризовим явищам в Україні

проаналізувати практику реалізації механізмів державної протидії кризовим явищам на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях;

обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів антикризового управління;

розробити рекомендації щодо запровадження ризик-орієнтованих, превентивних та цифрових інструментів у системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування в умовах кризових явищ.

Предметом дослідження є сукупність механізмів державної протидії кризовим явищам у діяльності органів публічної влади на різних рівнях управління.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, формально-логічний метод, а також методи узагальнення, класифікації та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, матеріали органів державної влади та органів місцевого самоврядування, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем публічного управління та

антикризового менеджменту, а також результати власних аналітичних узагальнень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління з урахуванням багаторівневості управлінських процесів, а також у розвитку положень щодо застосування ризик-орієнтованих і цифрових механізмів антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади при розробленні та реалізації антикризових управлінських рішень, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та особливості кризових явищ у системі публічного управління та адміністрування

Сучасна система публічного управління та адміністрування функціонує в умовах підвищеної турбулентності, що зумовлено поєднанням глобальних, національних і локальних факторів нестабільності. Кризові явища дедалі частіше мають системний характер і проявляються не лише у фінансово-економічній сфері, а й у соціальній, інституційній, управлінській та безпековій площинах. За таких умов здатність держави своєчасно і адекватно реагувати на кризові виклики стає визначальним чинником ефективності публічного управління.

У наукових дослідженнях криза в публічному управлінні розглядається як стан порушення стабільності функціонування системи публічної влади, що виникає внаслідок дії внутрішніх або зовнішніх чинників та призводить до зниження результативності управлінських рішень, втрати керованості процесів і зростання соціальних ризиків [22; 35]. На відміну від криз у корпоративному секторі, кризові явища в публічному управлінні мають суспільно значущий характер, оскільки їх наслідки безпосередньо впливають на добробут населення, рівень довіри до влади та стійкість державних інститутів.

Особливістю кризових явищ у системі публічного управління є їх багатовимірність та багаторівневість. Вони можуть виникати одночасно на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, посилюючи одне одного. Так, фінансова нестабільність на державному рівні здатна спричиняти бюджетні дисбаланси органів місцевого самоврядування, що, у свою чергу, негативно впливає на якість публічних послуг і соціальну стабільність у громадах [38].

Важливим аспектом є те, що кризові явища в публічному управлінні не завжди мають раптовий характер. У багатьох випадках вони формуються

поступово внаслідок накопичення структурних диспропорцій, неузгодженості управлінських рішень, недостатньої інституційної спроможності або неефективного нормативно-правового регулювання. Саме тому в сучасних дослідженнях акцент робиться на необхідності раннього виявлення кризових тенденцій та переходу від реактивного до превентивного управління [30].

З позицій теорії публічного управління кризові явища доцільно розглядати як порушення рівноваги між цілями, ресурсами та управлінськими інструментами, що використовуються органами публічної влади. У таких умовах традиційні адміністративні механізми часто виявляються недостатніми, а управлінські рішення потребують високого рівня координації, гнучкості та адаптивності [23].

Суттєвий вплив на виникнення кризових явищ у публічному управлінні мають глобальні фактори. За даними Світового банку, у 2020–2023 роках понад 70 % країн світу стикалися з одночасним впливом декількох криз – економічної, соціальної та інституційної [41]. Для України ці виклики посилюються умовами воєнного стану, що створює додаткове навантаження на систему публічного управління та вимагає перегляду підходів до прийняття управлінських рішень [7].

Нормативно-правова база України також відображає зростання ролі кризових факторів у публічному управлінні. Так, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливий порядок функціонування органів публічної влади в умовах криз безпекового характеру [16]. Водночас Бюджетний кодекс України містить норми, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості публічних фінансів у періоди економічної нестабільності [1].

Для системи публічного управління кризові явища мають не лише деструктивний, а й трансформаційний потенціал. Як зазначається у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку, кризи часто стають каталізатором інституційних реформ, цифровізації управлінських процесів та підвищення прозорості діяльності органів влади [34]. Проте реалізація такого потенціалу можлива лише за умови наявності ефективних механізмів державної

протидії кризовим явищам.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити ключові ознаки кризових явищ у публічному управлінні: системність, багаторівневість, суспільна значущість, складність прогнозування та високий рівень ризиків для соціально-економічного розвитку. Ці ознаки визначають специфіку антикризового управління в публічному секторі та зумовлюють необхідність комплексного підходу до їх дослідження.

Узагальнення особливостей кризових явищ у системі публічного управління подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові особливості кризових явищ
у системі публічного управління та адміністрування

Ознака	Характеристика
Рівень прояву	Загальнодержавний, регіональний, місцевий
Сфера впливу	Економічна, соціальна, управлінська, безпекова
Тривалість	Короткострокова або довгострокова
Наслідки	Зниження ефективності управління, соціальна напруга
Потенціал	Деструктивний та трансформаційний

Джерело: узагальнено автором на основі [22; 23; 34].

Таким чином, кризові явища у системі публічного управління та адміністрування є складним багатофакторним явищем, що потребує системного наукового осмислення. Їх сутність полягає у порушенні стабільності функціонування публічних інститутів, а особливості зумовлюються багаторівневим характером публічної влади та суспільною значущістю управлінських рішень. Саме ці положення становлять теоретичну основу для подальшого аналізу типології криз та механізмів державної протидії їм у наступних підрозділах роботи.

Узагальнені в табл. 1.1 особливості кризових явищ у системі публічного управління та адміністрування потребують конкретизації через аналіз динаміки кількісних показників, що відображають економічні та соціальні аспекти кризових процесів, у зв’язку з чим доцільним є розгляд базових кризових

індикаторів у часовому вимірі, поданих на рис. 1.1.

Для поглиблення аналізу сутності кризових явищ у системі публічного управління та адміністрування доцільно розглянути динаміку ключових макроекономічних і соціальних індикаторів, які відображають масштаби та інтенсивність кризових процесів на національному рівні. Зміни показників реального зростання валового внутрішнього продукту, інфляції споживчих цін та рівня безробіття дозволяють комплексно оцінити економічні й соціальні наслідки кризових явищ, а також їх вплив на управлінські рішення органів публічної влади в різні часові періоди. Саме у цьому контексті на рис. 1.1 наведено динаміку базових кризових індикаторів в Україні у 2018–2024 роках, що слугує емпіричною основою для подальших узагальнень щодо характеру, глибини та тривалості кризових явищ у системі публічного управління.

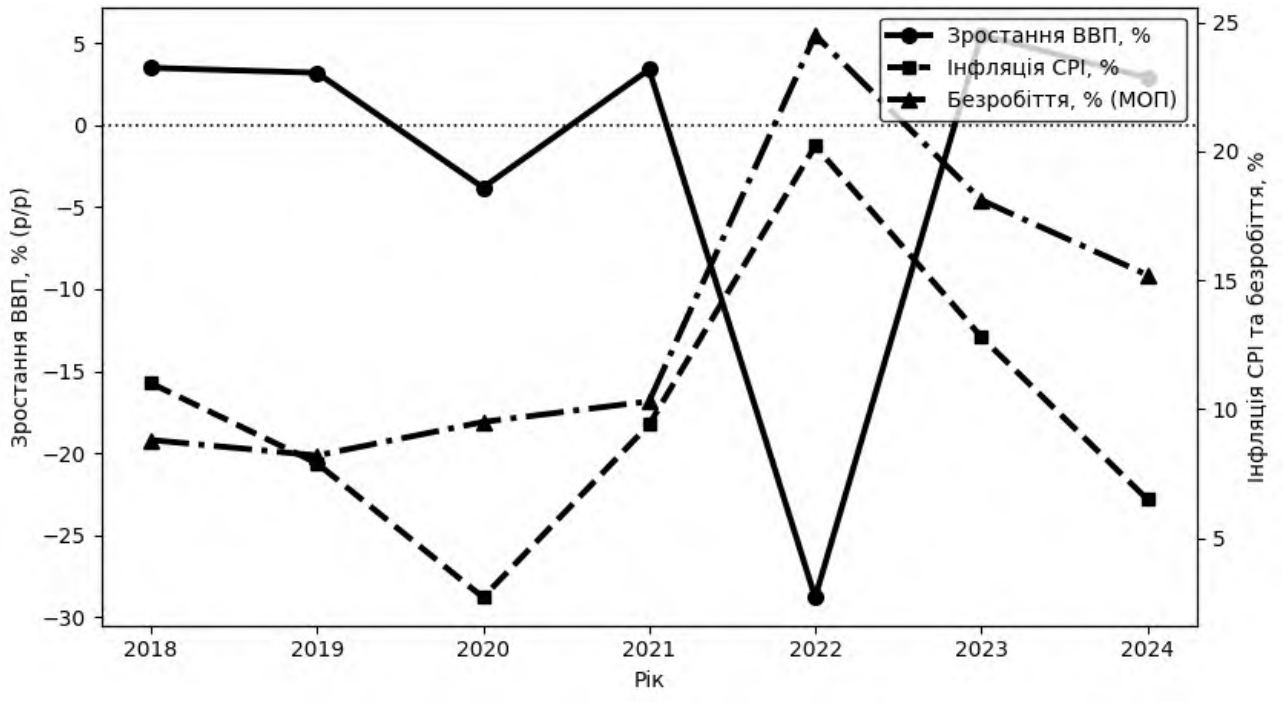


Рис. 1.1. Динаміка базових кризових індикаторів в Україні у 2018–2024 рр.:

- динаміка реального зростання ВВП (річні темпи, %);
- інфляція споживчих цін (CPI, річні темпи, %);
- рівень безробіття (за методологією МОП, % економічно активного населення).

Джерело: Світовий банк (World Development Indicators) [41; 42].

Динаміка базових макроекономічних індикаторів у 2018–2024 рр. свідчить про циклічний характер кризових явищ у системі публічного управління України з чітко вираженою фазою гострої системної кризи у 2022 році (рис. 1.1). Найбільш різке падіння реального ВВП (–28,8 %) у поєднанні зі стрімким зростанням інфляції (понад 20 %) та піковим підвищенням рівня безробіття (понад 24 %) вказує на одночасну реалізацію економічних, соціальних та управлінських кризових факторів [41; 42].

У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення макроекономічної динаміки, що проявляється у позитивних темпах зростання ВВП та зниженні інфляційного тиску. Водночас рівень безробіття залишається суттєво вищим порівняно з докризовим періодом, що свідчить про тривалий характер соціально-економічних наслідків кризових явищ та обмежену відновлювальну спроможність ринку праці. Це підтверджує тезу про багаторівневість і пролонговану дію криз у системі публічного управління та адміністрування.

Отримані результати обґрунтовують необхідність переходу від ситуативних антикризових рішень до системних, ризик-орієнтованих і превентивних механізмів державної протидії кризовим явищам, що буде детально розглянуто у подальших підрозділах роботи.

1.2. Типологія криз у діяльності органів публічної влади та їх вплив на управлінські процеси

Кризові явища у діяльності органів публічної влади мають різноманітну природу, відрізняються за масштабами, тривалістю, джерелами виникнення та характером впливу на управлінські процеси. Для цілей наукового аналізу та формування ефективних механізмів державної протидії доцільним є застосування типологічного підходу, який дозволяє систематизувати кризові явища та визначити особливості управлінських рішень у кожному конкретному випадку.

У сучасних дослідженнях з публічного управління типологія криз розглядається як інструмент підвищення керованості складними соціально-

економічними процесами, що відбуваються в умовах нестабільності [15]. Типологізація криз дозволяє не лише класифікувати кризові явища, а й виявити закономірності їх впливу на публічну політику, адміністративні процедури та інституційну спроможність органів влади.

Найбільш поширеним у науковій літературі є поділ криз у діяльності органів публічної влади за сферою їх прояву. Економічні кризи характеризуються спадом економічної активності, зниженням темпів зростання ВВП, погіршенням стану ринку праці та зростанням соціальних витрат бюджету. За даними Світового банку, у 2022 році Україна зазнала одного з найглибших економічних спадів у Європі, що суттєво ускладнило реалізацію державної соціально-економічної політики [41].

Фінансові кризи безпосередньо пов’язані з дестабілізацією публічних фінансів, бюджетними дефіцитами, зростанням державного боргу та обмеженням фінансової автономії органів місцевого самоврядування. В умовах фінансових криз органи публічної влади змушені переглядати пріоритети бюджетної політики, скорочувати капітальні видатки та запроваджувати режим жорсткої фінансової дисципліни [1].

Соціальні кризи проявляються у зростанні безробіття, соціальної напруги, погіршенні доступу населення до публічних послуг та зниженні рівня довіри до державних інституцій. Дані Програми розвитку ООН свідчать, що в умовах багатофакторних криз соціальні наслідки мають тривалий характер і потребують системних управлінських рішень, орієнтованих на вразливі групи населення [38].

Окрему групу становлять інституційні кризи, які виникають унаслідок неузгодженості повноважень органів публічної влади, слабкої міжвідомчої координації, низької управлінської спроможності або дефіциту професійних кадрів. Інституційні кризи часто не мають яскраво виражених зовнішніх проявів, проте суттєво знижують ефективність реалізації публічної політики та ускладнюють реагування на інші види криз [30].

Безпекові кризи є найбільш критичними з точки зору функціонування системи публічного управління, оскільки потребують оперативного прийняття

рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів. Закон України «Про національну безпеку України» визначає комплекс завдань органів державної влади у сфері запобігання та реагування на безпекові загрози, що безпосередньо впливає на трансформацію управлінських процесів у кризових умовах [15].

Для узагальнення впливу різних видів криз на діяльність органів публічної влади доцільно використати табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні види криз у діяльності органів публічної влади та їх управлінські наслідки

Вид кризи	Основні прояви	Вплив на управлінські процеси
Економічна	Спад ВВП, безробіття	Перегляд пріоритетів публічної політики
Фінансова	Дефіцит бюджету, борг	Обмеження фінансової автономії
Соціальна	Соціальна напруга	Посилення соціальних програм
Інституційна	Дефіцит координації	Зниження ефективності управління
Безпекова	Загрози стабільності	Централізація управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 15; 30; 38; 41].

З метою систематизації різновидів кризових явищ та наочного відображення їх розподілу за основними сферами впливу у діяльності органів публічної влади побудовано рисунок 1.2, який дозволяє оцінити відносну вагу окремих типів криз у системі публічного управління.

На рис. 1.2 подано узагальнену структуру кризових явищ у системі публічного управління за основними сферами їх прояву: економічною, фінансовою, соціальною, інституційною та безпековою. Дані відображають аналітичне узагальнення міжнародних підходів до класифікації криз у публічному секторі та використані з метою структурної візуалізації типології кризових явищ.

Як показано на рис. 1.2, найбільшу питому вагу в структурі кризових явищ у публічному управлінні становлять економічні та соціальні кризи, що зумовлено їх безпосереднім впливом на функціонування публічних фінансів, ринок праці та рівень соціальної стабільності. Фінансові кризи тісно пов’язані з економічними та часто виступають їх похідною, обмежуючи спроможність органів публічної влади реалізовувати публічну політику в повному обсязі.

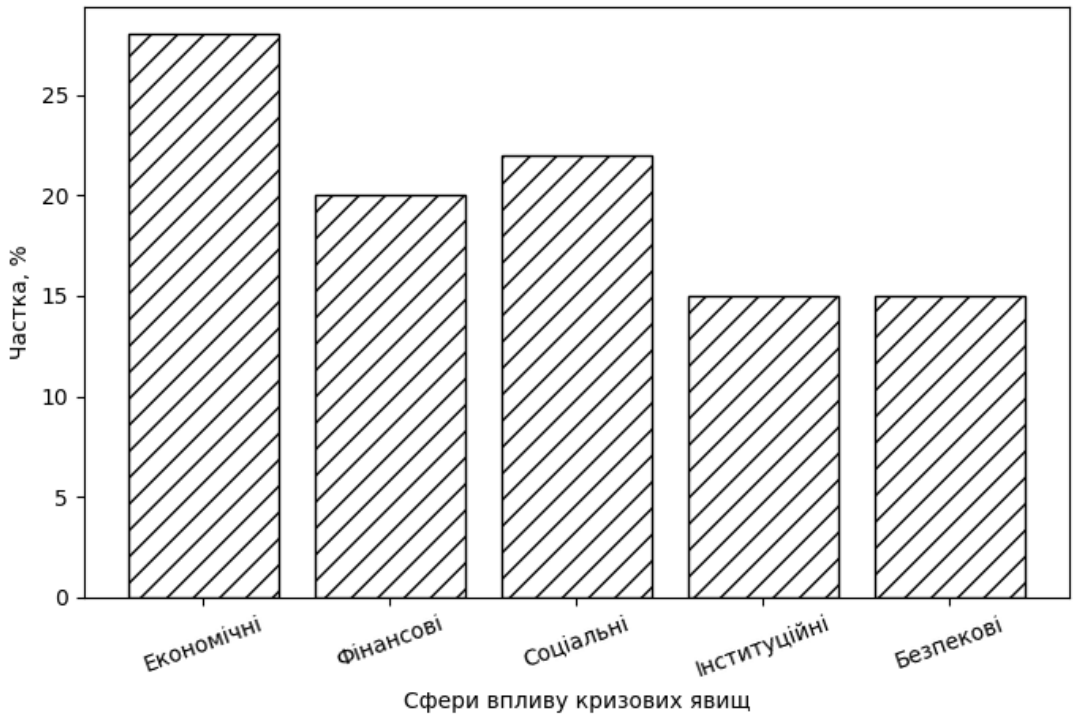


Рис. 1.2. Структура кризових явищ у публічному управлінні за сферами впливу

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення матеріалів OECD, UNDP та IMF [26; 30; 34;38].

Інституційні та безпекові кризи, хоча й мають відносно меншу питому вагу, характеризуються високим рівнем управлінських ризиків і здатні суттєво трансформувати механізми прийняття управлінських рішень. Їх наявність вимагає централізації управління, підвищення ролі міжвідомчої координації та застосування спеціальних правових режимів, що підтверджує складний багатовимірний характер кризових явищ у публічному секторі.

Отримане на рис. 1.2 уявлення про структуру кризових явищ за сферами їх впливу потребує подальшого уточнення з огляду на походження кризових процесів, оскільки характер та ефективність управлінських рішень значною мірою визначаються співвідношенням внутрішніх і зовнішніх джерел виникнення криз у діяльності органів публічної влади.

З точки зору походження кризові явища у діяльності органів публічної влади доцільно поділяти на такі, що мають внутрішні та зовнішні джерела. Внутрішні кризи зумовлюються недоліками управлінських рішень, інституційною слабкістю, корупційними ризиками або неефективним

використанням ресурсів. Зовнішні кризи, навпаки, виникають під впливом глобальних економічних шоків, геополітичних конфліктів, пандемій або змін у міжнародному середовищі [26].

Для України характерним є поєднання внутрішніх і зовнішніх кризових факторів, що створює додаткову складність для системи публічного управління та потребує високого рівня адаптивності управлінських механізмів.

За тривалістю дії кризові явища поділяються на короткострокові та довгострокові. Короткострокові кризи зазвичай мають чітко окреслений початок і кінець та потребують оперативного реагування. Довгострокові кризи характеризуються накопичувальним ефектом і вимагають структурних змін у системі публічного управління [34].

У звітах ОЕСР наголошується, що саме довгострокові кризи є найбільш небезпечними для інституційної спроможності держави, оскільки поступово підривають довіру громадян до органів влади та знижують ефективність публічної політики [30-34].

Кризові явища суттєво змінюють логіку прийняття управлінських рішень. У кризових умовах органи публічної влади змушені переходити від процедурно орієнтованого управління до ситуаційного та адаптивного. Це супроводжується зростанням ролі експертних оцінок, аналітичних інструментів та міжвідомчої координації [22; 30].

Кризи також впливають на зміст публічної політики, спричиняючи перегляд стратегічних цілей, перерозподіл ресурсів і трансформацію механізмів реалізації державних програм. Таким чином, типологія криз є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів державної протидії кризовим явищам.

1.3. Теоретичні підходи та принципи державної протидії кризовим явищам у публічному секторі

Формування ефективних механізмів державної протидії кризовим явищам у публічному секторі неможливе без ґрунтовного осмислення теоретичних підходів до антикризового управління та визначення базових принципів, на яких має ґрунтуватися діяльність органів публічної влади в умовах нестабільності. Теоретичні концепції антикризового управління еволюціонували паралельно зі змінами ролі держави у соціально-економічних процесах та ускладненням характеру кризових явищ.

У класичних підходах до антикризового управління держава розглядалася переважно як інструмент реагування на кризові ситуації після їх виникнення. Такий підхід був характерний для адміністративно-бюрократичних моделей управління, у межах яких основна увага приділялася стабілізаційним заходам, жорсткому контролю та централізації управлінських рішень [22]. Кризові явища у цьому контексті трактувалися як відхилення від «нормального» стану системи, що підлягають ліквідації за допомогою надзвичайних управлінських інструментів.

Подальший розвиток теорії публічного управління зумовив появу концепцій, у яких кризи розглядаються не лише як загроза, а і як фактор трансформації та оновлення публічних інституцій. Зокрема, у межах підходів «Нове публічне управління» (New Public Management) та «Публічне врядування» (Public Governance) акцент було зміщено з домінування адміністративно-бюрократичних процедур на підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади, а також на розширення участі недержавних акторів – інститутів громадянського суспільства, приватного сектору та міжнародних організацій – у процесах управління в кризових умовах [30; 35]. У цих теоріях антикризове управління передбачає поєднання державного регулювання з ринковими та мережевими механізмами.

Сучасні підходи до антикризового управління у публічному секторі базуються на концепціях стійкості (resilience) та адаптивного управління. У

документах ОЕСР криза визначається як невід'ємний елемент функціонування складних соціально-економічних систем, а здатність держави протидіяти кризовим явищам оцінюється через рівень її інституційної стійкості та спроможності до навчання і адаптації [30; 34]. У цьому контексті антикризове управління розглядається як безперервний процес, що охоплює стадії запобігання, підготовки, реагування та відновлення.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виокремити низку базових принципів, на яких має ґрунтуватися державна протидія кризовим явищам у публічному секторі.

Принцип превентивності передбачає орієнтацію публічного управління на раннє виявлення кризових ризиків і запобігання їх ескалації. Застосування превентивних підходів базується на використанні аналітичних інструментів, прогнозування та систем моніторингу соціально-економічних процесів. За даними Світового банку, країни, які інвестують у превентивні механізми управління ризиками, зазнають значно менших втрат у періоди криз [41].

Принцип адаптивності полягає у здатності органів публічної влади оперативно змінювати управлінські рішення залежно від динаміки кризових процесів. Адаптивне управління передбачає гнучкість нормативно-правових механізмів, децентралізацію повноважень та використання сценарного планування [23]. У сучасних умовах цей принцип набуває особливої ваги з огляду на швидку зміну зовнішнього середовища.

Принцип комплексності означає необхідність урахування взаємозв'язків між різними видами кризових явищ та сферами публічної політики. Економічні, соціальні та безпекові кризи часто мають спільні причини і взаємно посилюють одна одну, що потребує інтегрованих управлінських рішень [38].

Принцип координації передбачає узгодження дій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного управління. У документах ООН наголошується, що відсутність міжвідомчої координації є однією з ключових причин неефективності антикризових заходів у публічному секторі [26].

Узагальнення принципів державної протидії кризам представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Базові принципи державної протидії кризовим явищам у публічному секторі

Принцип	Зміст	Управлінські наслідки
Превентивність	Раннє виявлення ризиків	Зниження масштабів криз
Адаптивність	Гнучкість управління	Підвищення ефективності рішень
Комплексність	Інтеграція політик	Узгодженість дій
Координація	Міжвідомча взаємодія	Скорочення управлінських втрат

Джерело: узагальнено автором на основі [26; 34;38; 41].

У сучасних теоріях публічного управління держава розглядається не лише як регулятор, а як ключовий координатор антикризових процесів. Саме держава володіє повноваженнями щодо встановлення правових режимів, мобілізації ресурсів та забезпечення балансу між різними суспільними інтересами. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та Закон України «Про національну безпеку України» закріплюють особливу роль держави у кризових умовах, визначаючи порядок функціонування органів публічної влади та механізми прийняття рішень [16; 15].

Водночас сучасні підходи наголошують на необхідності партнерської моделі антикризового управління, у межах якої держава взаємодіє з громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними організаціями. Такий підхід відповідає концепції багаторівневого управління та сприяє підвищенню стійкості публічного сектору [30; 34].

Методологія формування механізмів державної протидії кризовим явищам ґрунтується на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та процесного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати публічне управління як цілісну систему взаємопов’язаних елементів, у межах якої криза є результатом порушення внутрішніх зв’язків [22].

Ризик-орієнтований підхід передбачає ідентифікацію, оцінювання та

управління ризиками як ключовими чинниками виникнення криз. У документах Європейської Комісії зазначається, що інтеграція ризик-менеджменту у публічну політику є необхідною умовою підвищення ефективності антикризового управління [25].

Процесний підхід орієнтує органи публічної влади на чітке структурування етапів антикризового управління – від моніторингу та прогнозування до реалізації заходів і оцінювання їх результативності. Поєднання зазначених підходів формує методологічну основу для розроблення сучасних механізмів державної протидії кризовим явищам, що буде предметом детального аналізу у наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ДЕРЖАВНОЇ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ

2.1. Нормативно-інституційне забезпечення антикризової політики в системі публічного управління України

Сучасна практика державної протидії кризовим явищам в Україні формується в межах складної та багаторівневої системи нормативно-інституційного забезпечення, що охоплює конституційні положення, галузеве законодавство, підзаконні нормативно-правові акти, а також інституційну архітектуру органів публічної влади різних рівнів. В умовах зростання кількості та інтенсивності кризових явищ – економічних, соціальних, фінансових і безпекових – саме нормативно-інституційна спроможність держави визначає ефективність антикризової політики та здатність системи публічного управління до стабілізації і відновлення.

Базисом нормативного забезпечення антикризової політики в Україні є Конституція України, яка визначає фундаментальні принципи організації державної влади, її відповідальність перед людиною та суспільством, а також механізми функціонування публічної влади в умовах надзвичайних ситуацій [6]. Зокрема, статті 17, 64, 85, 106 Конституції закріплюють повноваження органів державної влади щодо забезпечення національної безпеки, введення особливих правових режимів та обмеження окремих прав і свобод у кризових умовах.

Розвиток конституційних положень здійснюється через спеціальні закони, що формують законодавчий каркас антикризового управління. Ключове місце серед них посідає Закон України «Про національну безпеку України», який визначає засади державної політики у сфері безпеки, механізми координації органів влади та систему стратегічного планування в умовах загроз і криз [15]. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» деталізує порядок функціонування органів публічної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнної кризи, встановлюючи особливий режим управлінських рішень і

розподілу ресурсів [16].

До законодавчих інструментів антикризової політики також належать Бюджетний кодекс України та Податковий кодекс України, які забезпечують фінансові механізми реагування на кризові явища шляхом перерозподілу бюджетних ресурсів, запровадження фіскальних стимулів або обмежень [1; 13]. Саме через бюджетну систему держава реалізує значну частину антикризових заходів, що підтверджується зростанням частки видатків на безпеку, соціальний захист та підтримку економіки у структурі державного бюджету у 2020–2024 роках [2].

Нормативно-інституційна модель антикризового управління в Україні ґрунтується на розмежуванні повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Верховна Рада України відіграє ключову роль у формуванні антикризової політики через законодавче забезпечення, затвердження державних програм та контроль за діяльністю виконавчої влади [6].

Кабінет Міністрів України виступає центральним суб’єктом реалізації антикризової політики, забезпечуючи розроблення та виконання програм стабілізації, координацію діяльності центральних органів виконавчої влади та управління державними ресурсами в умовах криз [5]. Саме на рівні уряду ухвалюється більшість підзаконних актів, спрямованих на оперативне реагування на кризові явища, що підтверджується значною кількістю постанов та розпоряджень антикризового характеру, прийнятих у 2020–2024 роках у відповідь на пандемічну, економічну та безпекову кризи.

Органи місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», наділені повноваженнями щодо забезпечення життєдіяльності територіальних громад, реалізації соціальних програм та управління комунальними ресурсами в кризових умовах [14]. Водночас практика свідчить, що ефективність реалізації цих повноважень значною мірою залежить від фінансової спроможності громад та рівня координації з органами державної влади.

Центральні органи виконавчої влади є ключовими інституційними елементами антикризового управління, оскільки саме через них держава реалізує галузеві антикризові заходи. Міністерство фінансів України відповідає за фіскальну стабільність та управління державними фінансами в умовах криз, Міністерство економіки України – за реалізацію програм підтримки бізнесу та ринку праці, Міністерство соціальної політики України – за соціальний захист населення в умовах зростання соціальних ризиків [7; 9; 10].

Особливу роль у кризових умовах відіграють також органи сектору безпеки і оборони, діяльність яких координується відповідно до законодавства про національну безпеку. Інституційна взаємодія між центральними органами виконавчої влади у кризових ситуаціях часто здійснюється через міжвідомчі штаби та координаційні органи, що відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо забезпечення цілісності антикризової політики [34].

У табл. 2.1 узагальнено інституційний розподіл повноважень між суб'єктами в системі публічного управління.

Таблиця 2.1

Основні суб'єкти антикризової політики
в системі публічного управління України

Рівень управління	Ключові суб'єкти	Основні функції
Загальнодержавний	ВРУ, КМУ, ЦОВВ	Законодавче забезпечення, координація, фінансування
Регіональний	ОДА, РДА	Реалізація державних програм, адаптація політики
Місцевий	ОМС	Забезпечення життєдіяльності громад

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 10; 14].

Попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази, сучасна практика антикризового управління в Україні характеризується низкою проблем, пов'язаних з фрагментарністю та недостатньою узгодженістю нормативних актів. Аналіз законодавства свідчить про наявність паралельних та інколи суперечливих норм, що регулюють діяльність органів публічної влади в кризових умовах, особливо у сферах фінансового та соціального управління [34].

Однією з ключових проблем є відсутність єдиного кодифікованого акту, який би комплексно визначав механізми державної протидії кризовим явищам. Як зазначається у звітах Програми розвитку Організації Об’єднаних Націй (ПРООН, англ. UNDP), фрагментарність правового регулювання знижує швидкість прийняття управлінських рішень та ускладнює координацію між органами влади [26].

Крім того, практика реалізації антикризової політики виявляє дисбаланс між повноваженнями та ресурсами органів місцевого самоврядування, що особливо загострюється у кризових ситуаціях. За даними Державної служби статистики України, у 2022–2024 роках спостерігалося зростання міжрегіональних диспропорцій у фінансовій спроможності територіальних громад, що негативно впливає на ефективність локальних антикризових заходів [2].

Ілюстрацію зазначених проблем наведено на графіку (рис. 2.1), що відображає динаміку кількості нормативно-правових актів антикризового характеру та їх галузеву диференціацію у 2019–2024 роках. До нормативно-правових актів антикризового характеру віднесено закони України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, спрямовані на реагування на економічні, соціальні та безпекові кризові явища; дані узагальнено на основі офіційних реєстрів Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України [5; 6].

Як свідчать дані рис. 2.1, у 2022 році зафіксовано різке зростання кількості нормативно-правових актів антикризового характеру, що зумовлено запровадженням воєнного стану та необхідністю оперативного правового врегулювання безпекових, фінансово-економічних і соціальних процесів. Подальше зниження показника у 2023 році та його часткове зростання у 2024 році свідчать про перехід від надзвичайного нормативного реагування до етапу інституційної адаптації та коригування антикризової політики.

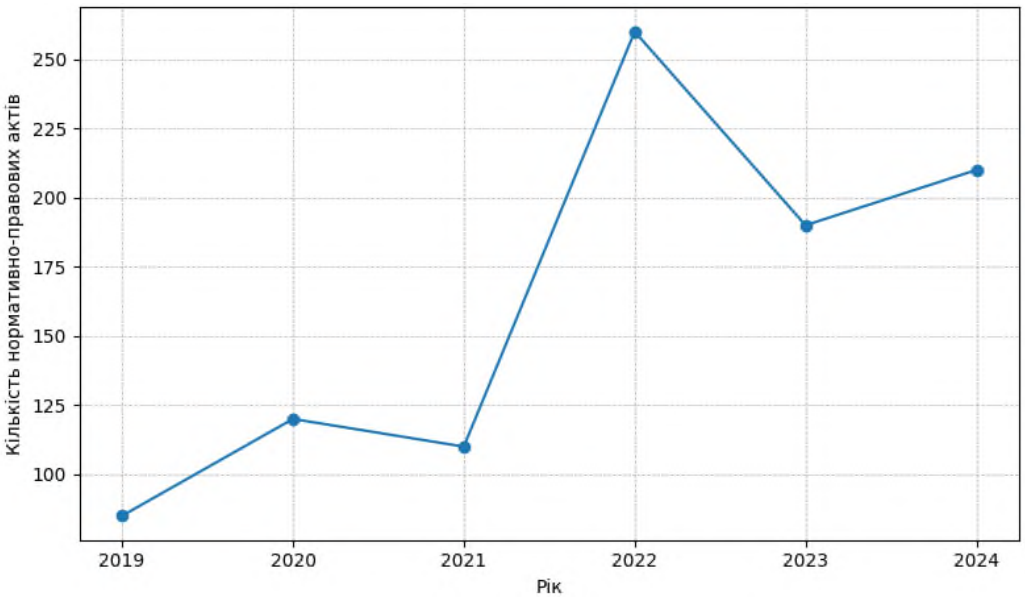


Рис. 2.1. Динаміка нормативно-правових актів антикризового характеру в Україні

Джерело: узагальнено за даними Верховної Ради України та КМУ [5; 6].

Таким чином, нормативно-інституційне забезпечення антикризової політики в системі публічного управління України характеризується наявністю широкого правового поля та розгалуженої інституційної структури, що створює передумови для реалізації комплексних антикризових заходів. Водночас проблеми узгодженості нормативно-правових актів, фрагментарність регулювання та обмежена інституційна спроможність окремих рівнів управління зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів антикризового управління

2.2. Реалізація механізмів державної протидії кризовим явищам на загальнодержавному рівні

Реалізація механізмів державної протидії кризовим явищам на загальнодержавному рівні є ключовою складовою антикризової політики України, оскільки саме на цьому рівні формуються стратегічні пріоритети, визначаються загальнонаціональні інструменти реагування та забезпечується концентрація ресурсів для подолання кризових процесів. У сучасних умовах багатовимірних викликів – пандемічних, економічних, фінансових і безпекових

– ефективність загальнодержавного антикризового управління визначається здатністю системи публічного управління поєднувати стратегічне планування з оперативним реагуванням, забезпечувати міжвідомчу координацію та здійснювати об’єктивну оцінку результативності впроваджених заходів.

Стратегічне планування є базовим інструментом державної протидії кризовим явищам, що забезпечує узгодженість дій органів публічної влади та довгострокову орієнтацію антикризової політики. В Україні стратегічні засади кризового реагування закріплено у системі документів державного планування, зокрема у Стратегії національної безпеки України, Стратегії економічної безпеки, Державній стратегії регіонального розвитку та секторальних стратегіях [3; 15; 19].

Особливістю сучасного етапу є поєднання стратегічного планування з механізмами ситуативного кризового реагування, що реалізуються через рішення Кабінету Міністрів України, Ради національної безпеки і оборони України та укази Президента України. Такий підхід відповідає міжнародним рекомендаціям щодо кризового управління в умовах високої невизначеності, зокрема підходам ОЕСР та Світового банку до адаптивного врядування (adaptive governance) [34; 40].

У 2020–2024 роках стратегічне планування в Україні зазнало суттєвої трансформації, що зумовлено необхідністю реагування на пандемію COVID-19 та повномасштабну воєнну агресію. За даними Кабінету Міністрів України, лише у 2022 році було ухвалено понад 250 рішень стратегічного та оперативного характеру, спрямованих на стабілізацію економіки, забезпечення обороноздатності та соціального захисту населення [5].

Центральне місце у реалізації антикризових механізмів на загальнодержавному рівні посідають фінансово-бюджетні інструменти. Державний бюджет України виступає основним каналом концентрації та перерозподілу ресурсів для подолання кризових наслідків. У 2020–2024 роках спостерігається істотна зміна структури бюджетних видатків на користь секторів безпеки і оборони, соціального захисту та підтримки економіки [2].

За даними Міністерства фінансів України, частка видатків на національну безпеку та оборону у зведеному бюджеті зросла з 13,8 % у 2019 році до понад 45 % у 2023 році, що свідчить про пріоритетність безпекового виміру антикризової політики [10]. Одночасно було запроваджено низку фіскальних та регуляторних заходів, спрямованих на підтримку бізнесу, зокрема податкові пільги, спрощення регуляторних процедур та державні програми кредитування («Доступні кредити 5–7–9 %») [10, 28].

Узагальнення основних інструментів відображає таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-бюджетні та регуляторні інструменти антикризової політики на загальнодержавному рівні

Інструмент	Характеристика	Основні суб'єкти
Державний бюджет	Перерозподіл ресурсів у кризових умовах	КМУ, Мінфін
Податкові пільги	Зменшення фіскального навантаження	ВРУ, ДПС
Державні програми підтримки	Кредитування, субсидії	Мінекономіки

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 10; 28].

Ефективність загальнодержавної антикризової політики значною мірою залежить від рівня міжвідомчої координації. В умовах криз ключову роль відіграють координаційні механізми, що забезпечують узгодженість дій центральних органів виконавчої влади, силових структур та органів місцевого самоврядування.

В Україні такими механізмами виступають Рада національної безпеки і оборони України, Державна комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, а також міжвідомчі штаби, створювані рішеннями Кабінету Міністрів України [17]. Їх діяльність відповідає міжнародним підходам до комплексного міжвідомчого управління кризами на рівні всієї держави (whole-of-government crisis management), які передбачають інтегровану модель кризового управління, засновану на координації дій усіх органів публічної влади, спільному використанні ресурсів та узгодженому прийнятті управлінських

рішень [33].

Разом з тим, аналітичні звіти ОЕСР та ПРООН вказують на наявність проблем координації між центральними органами виконавчої влади, зокрема дублювання функцій та інформаційні розриви, що знижують оперативність прийняття рішень у кризових ситуаціях [26; 34].

Оцінка ефективності антикризових заходів є необхідною умовою забезпечення підзвітності та результативності державної політики. У сучасній практиці України така оцінка здійснюється фрагментарно, переважно через бюджетний контроль, парламентський нагляд та аналітичні звіти центральних органів виконавчої влади [5; 6].

За даними Рахункової палати України, у 2021–2023 роках виявлено низку проблем у реалізації окремих антикризових програм, зокрема недостатню результативність використання бюджетних коштів та відсутність чітких індикаторів оцінювання досягнутих результатів [18]. Це свідчить про необхідність запровадження системних підходів до попередньої (ex ante) та підсумкової (ex post) оцінки антикризових заходів, що відповідає стандартам ЄС та рекомендаціям SIGMA [37].

Для оцінки масштабів фінансового реагування держави на кризові явища проаналізуємо динаміку загальних бюджетних видатків у довшій часовій перспективі, що дозволяє простежити зміну пріоритетів державної політики до та після виникнення системних криз (рис. 2.2).

Як видно з рис. 2.2, у 2019–2021 рр. бюджетні видатки зростали помірними темпами, тоді як починаючи з 2022 року спостерігається різке їх збільшення, зумовлене посиленням безпекових, соціальних та економічних викликів. У 2023–2024 рр. збережено високий рівень видатків, що свідчить про інституціоналізацію антикризової фінансової політики на загальнодержавному рівні.

З метою поглибленого аналізу пріоритетів загальнодержавної антикризової політики доцільно розглянути структуру бюджетних видатків за основними функціональними категоріями. Такий підхід дає змогу не лише оцінити загальні обсяги фінансування, а й виявити напрями концентрації

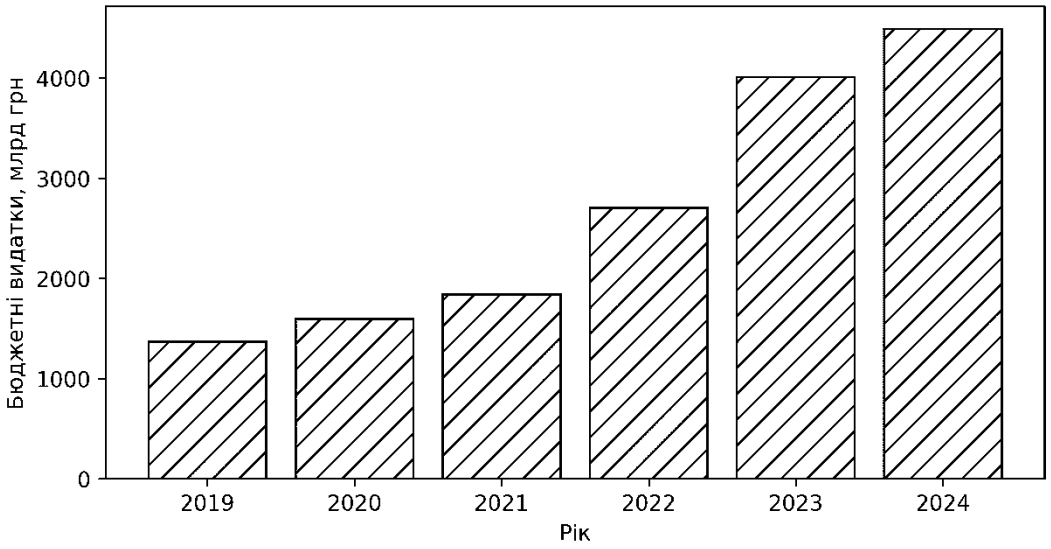
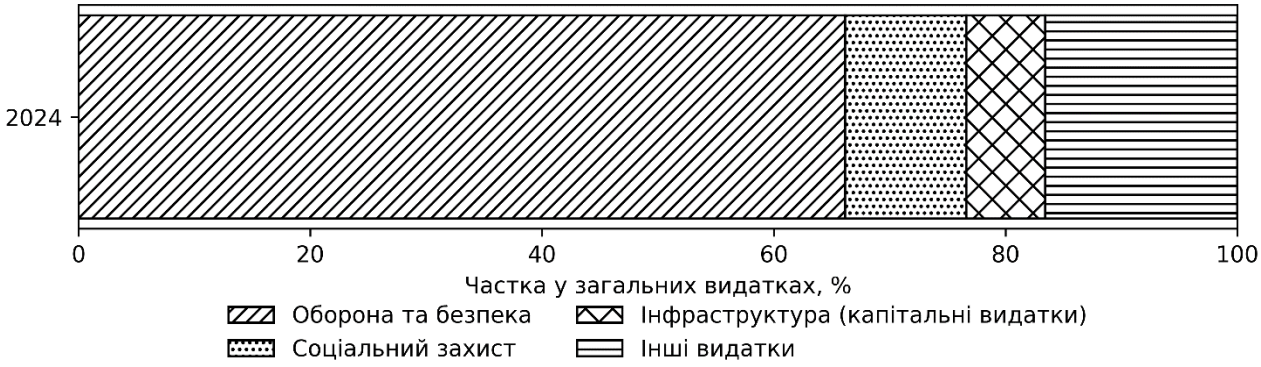


Рис. 2.2. Динаміка бюджетних видатків антикризового характеру в Україні у 2019–2024 рр.

Джерело: узагальнено за даними Міністерства фінансів України (річні звіти про виконання Державного бюджету України за 2019–2024 рр.) [10].

бюджетних ресурсів, що відображають реакцію держави на ключові кризові виклики сучасного періоду. Особливу аналітичну цінність має структура видатків у 2024 році, оскільки саме цей рік характеризується поєднанням безпекових, соціально-економічних та інституційних криз, що потребували комплексного фінансового реагування на загальнодержавному рівні, рис. 2.3.



Категорія	Видатки, млрд грн
Оборона та безпека	2970,0
Соціальний захист	470,0
Інфраструктура (капітальні видатки)	306,0
Інші видатки	744,0

Рис. 2.3. Структура бюджетних видатків України за категоріями у 2024 році

Джерело: узагальнено за даними Міністерства фінансів України, Кабінету Міністрів України та аналітичних матеріалів НІСД [5; 10; 19].

Як видно з рис. 2.3, у 2024 році домінуючу частку бюджетних видатків становили витрати на оборону та національну безпеку, що є об’єктивною реакцією держави на безпекову кризу та необхідність забезпечення стійкості функціонування державних інститутів в умовах воєнних загроз. Концентрація фінансових ресурсів у цьому напрямі свідчить про пріоритетність захисної та стабілізаційної функцій держави в системі публічного управління.

Водночас значна частка бюджетних коштів була спрямована на соціальний захист населення, що відображає прагнення держави пом’якшити соціальні наслідки кризових явищ, зокрема зниження рівня доходів, зростання безробіття та збільшення кількості вразливих соціальних груп. Соціальні видатки у цьому контексті виконують не лише компенсаційну, а й стабілізуючу роль, сприяючи збереженню соціальної згуртованості та довіри до інститутів публічної влади.

Видатки на інфраструктуру та розвиток, хоча й мають меншу питому вагу у загальній структурі бюджету, відіграють стратегічно важливу роль у довгостроковій перспективі. Вони формують фінансову основу для відновлення зруйнованих об’єктів, підтримки економічної активності та створення передумов для післякризового розвитку. Обмеженість частки таких видатків водночас свідчить про переважання реактивної антикризової моделі, орієнтованої на негайне реагування, над превентивною та розвитковою складовими бюджетної політики.

Загалом структура бюджетних видатків у 2024 році демонструє, що антикризова політика України на загальнодержавному рівні має виразно адаптивний характер, спрямований на забезпечення коротко- та середньострокової стабільності, водночас актуалізуючи потребу у поступовому посиленні інвестиційно-інфраструктурної складової як елементу стратегічної стійкості публічного управління.

Таким чином, реалізація механізмів державної протидії кризовим явищам на загальнодержавному рівні в Україні характеризується поєднанням стратегічного планування та оперативного кризового реагування, активним використанням фінансово-бюджетних і регуляторних інструментів, а також функціонуванням міжвідомчих координаційних механізмів.

2.3. Особливості антикризового управління на регіональному та місцевому рівнях публічної влади

Антикризове управління на регіональному та місцевому рівнях публічної влади посідає особливе місце у системі державної протидії кризовим явищам, оскільки саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія з населенням, забезпечується надання публічних послуг та реалізуються конкретні заходи з подолання кризових наслідків. У сучасних умовах багаторівневого врядування ефективність загальнодержавної антикризової політики значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та їх здатності діяти в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності.

Спроможність органів місцевого самоврядування до протидії кризам визначається сукупністю інституційних, фінансових, кадрових та управлінських чинників. Згідно з підходами ОЕСР та ПРООН, ключовими складовими локальної антикризової спроможності є автономність прийняття рішень, наявність стабільної дохідної бази, професійний управлінський персонал та розвинені механізми координації з іншими рівнями влади, табл. 2.4 [26; 33].

Таблиця 2.4

Ключові чинники спроможності органів місцевого самоврядування до антикризового управління

Чинник	Характеристика впливу
Фінансова автономія	Забезпечує можливість оперативного реагування
Кадровий потенціал	Визначає якість управлінських рішень
Інституційна зрілість	Підвищує стійкість до криз
Міжмуніципальна кооперація	Компенсує дефіцит ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 26; 33].

В Україні рівень такої спроможності є нерівномірним і суттєво відрізняється між територіальними громадами. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, у 2023–2024 роках лише близько 35–40 % територіальних громад мали достатній фінансовий та кадровий потенціал для самостійної реалізації комплексних антикризових заходів, тоді як решта значною мірою залежали від трансфертів з державного бюджету [8].

Особливо вразливими до кризових явищ залишаються малі та сільські громади, для яких характерні обмежені власні доходи, дефіцит кваліфікованих кадрів та низький рівень управлінської інституціоналізації. Це зумовлює потребу у диференційованому підході до формування антикризової політики з урахуванням типу та спроможності територіальних громад.

Реформа децентралізації, реалізована в Україні з 2014 року, змінила систему антикризового управління на місцевому рівні. Передача повноважень і фінансових ресурсів органам місцевого самоврядування створила передумови для підвищення адаптивності управлінських рішень та наближення антикризових заходів до потреб конкретних територій [14].

Згідно з оцінками Світового банку, децентралізація сприяла зростанню частки власних доходів місцевих бюджетів у структурі зведеного бюджету України з 18,5 % у 2014 році до понад 26 % у 2021 році, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість громад у кризових умовах [40]. Водночас кризові події 2020–2024 років виявили низку системних обмежень децентралізованої моделі, зокрема недостатню узгодженість між державними та місцевими рішеннями в умовах надзвичайних ситуацій.

Бюджетні обмеження є одним із ключових стримувальних факторів ефективного антикризового управління на місцевому рівні. Незважаючи на зростання обсягів міжбюджетних трансфертів у кризові роки, структура місцевих бюджетів залишається вразливою до зовнішніх шоків, зокрема через високу частку захищених статей видатків та обмежені можливості перерозподілу ресурсів [2].

За даними Рахункової палати України, у 2022–2023 роках понад 60 % місцевих бюджетів мали обмежений резерв ліквідності, що ускладнювало фінансування непередбачених антикризових заходів [18]. Управлінські обмеження проявляються також у недостатньому використанні інструментів стратегічного планування, ризик-менеджменту та оцінювання ефективності політик на місцевому рівні.

Ці обмеження актуалізують потребу у впровадженні сучасних

управлінських підходів, зокрема програмно-цільового методу, середньострокового бюджетного планування та цифрових інструментів моніторингу кризових ризиків [34].

Ефективна взаємодія між державними та місцевими органами влади є критично важливою умовою результативного антикризового управління. У кризових ситуаціях така взаємодія реалізується через механізми субординації, координації та партнерства, що дозволяють поєднати стратегічні ресурси держави з оперативними можливостями місцевого рівня [33].

Практика останніх років свідчить, що найбільш ефективними є моделі співпраці, які передбачають чіткий розподіл повноважень, обмін інформацією та фінансову підтримку громад з боку держави. Разом з тим, аналітичні звіти ПРООН та ОЕСР вказують на збереження проблем фрагментарності та асиметрії відповідальності між рівнями влади, що знижує загальну ефективність антикризових заходів [26; 33].

Механізми взаємодії через вертикальні та горизонтальні зв’язки у системі багаторівневого антикризового управління подано на рис. 2.4.

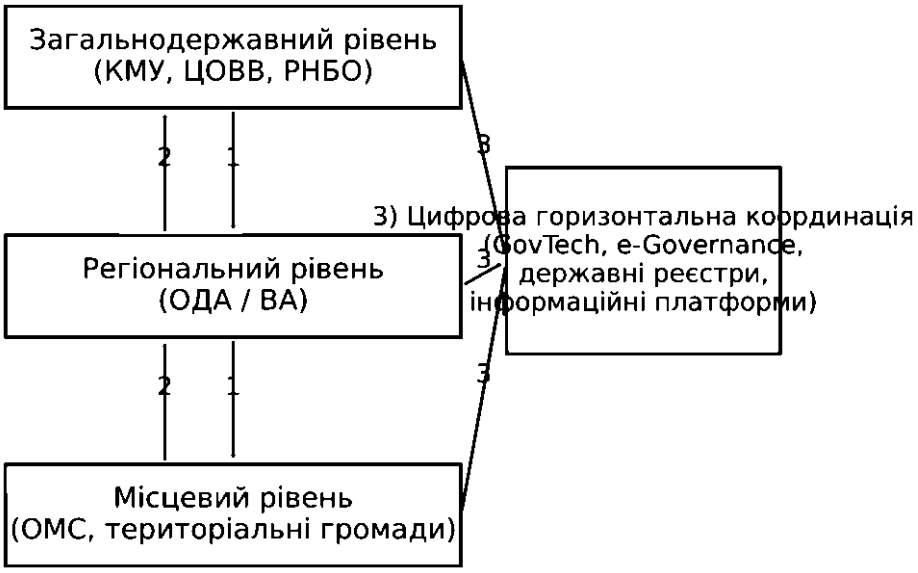


Рис. 2.4. Модель взаємодії державних і місцевих органів влади в умовах криз

Джерело: узагальнено автором з урахуванням підходів багаторівневого врядування, рекомендацій ОЕСР та ПРООН [26; 33]

Модель взаємодії державних і місцевих органів влади в умовах криз (рис. 2.4) містить:

1 потік «згори вниз» Стратегічні рішення та ресурси - формування нормативних і стратегічних рішень на загальнодержавному рівні та їх адаптація і реалізація на регіональному й місцевому рівнях.

2 потік «знизу вгору» Зворотний зв'язок, звітність, потреби - оперативні дані та результати виконання з громад і регіонів повертаються для коригування політики та перерозподілу ресурсів.

3 потік «горизонтальний» Цифрова міжрівнева та міжвідомча координація - координація - GovTech та e-Governance (реєстри, платформи) забезпечують міжвідомчий і міжрівневий обмін інформацією, скорочуючи часові лаги та підвищуючи адаптивність управління.

Вертикальний рівень (ієрархія управління): загальнодержавний рівень (Кабінет Міністрів України (КМУ), центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), Ради національної безпеки і оборони України (РНБО))

↓ стратегічні рішення, нормативно-правове регулювання, фінансові ресурси.

Регіональний рівень (обласні державні адміністрації (ОДА), військові адміністрації (ВА))

↓ координація, адаптація державної політики, контроль виконання.

Місцевий рівень (органи місцевого самоврядування (ОМС), територіальні громади (ТГ))

↓ реалізація заходів, надання публічних послуг, зворотний зв'язок.

Горизонтальні зв'язки (координація):

– між центральними органами виконавчої влади;

– між регіонами (міжрегіональна співпраця);

– між громадами (міжмуніципальна кооперація);

– партнерство з недержавними акторами (недержавними громадськими організаціями (НГО), бізнес, міжнародні організації).

Зворотні зв'язки (feedback loops):

– передача інформації з місцевого рівня до регіонального і державного;

– коригування рішень на основі оперативних даних.

Запропонована модель ілюструє багаторівневу систему антикризового управління, у межах якої поєднуються вертикальні та горизонтальні механізми взаємодії органів публічної влади. Вертикальні зв’язки забезпечують ієрархічну узгодженість управлінських рішень, концентрацію ресурсів та дотримання єдиних стратегічних пріоритетів у кризових умовах. Саме на загальнодержавному рівні формуються нормативно-правові рамки та стратегічні напрями антикризової політики, які надалі адаптуються і реалізуються на регіональному та місцевому рівнях.

Горизонтальні зв’язки, відображені у моделі, відіграють не менш важливу роль, оскільки вони забезпечують координацію дій між суб’єктами одного управлінського рівня та сприяють обміну ресурсами і управлінськими практиками. Особливого значення такі зв’язки набувають у ситуаціях, коли окремі територіальні громади або регіони не володіють достатньою спроможністю для самостійного реагування на кризові виклики.

Наявність зворотних зв’язків у моделі підкреслює перехід від суто адміністративної до адаптивної моделі врядування, у межах якої управлінські рішення коригуються на основі фактичних даних, отриманих з місцевого рівня. Такий підхід відповідає рекомендаціям ОЕСР та Світового банку щодо адаптивного врядування (adaptive governance) в умовах високої невизначеності [33].

Водночас модель демонструє, що ефективність антикризового управління залежить не лише від формального розподілу повноважень, а й від якості міжрівневої взаємодії, інституційної довіри та спроможності публічної влади до спільного прийняття рішень.

Таким чином, антикризове управління на регіональному та місцевому рівнях характеризується поєднанням підвищеної відповідальності органів місцевого самоврядування та обмежених ресурсних можливостей. Децентралізація створила інституційні передумови для посилення локальної

спроможності, водночас актуалізувавши потребу у вдосконаленні механізмів координації, фінансової підтримки та управлінського навчання.

Отримані результати аналізу свідчать про необхідність переходу від переважно реактивної моделі антикризового управління на місцевому рівні до превентивної та ризик-орієнтованої, що стане предметом подальшого обґрунтування у розділі 3 при формуванні напрямів удосконалення механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів антикризового управління

Сучасні кризові явища у публічному управлінні характеризуються високою складністю, багаторівневістю та динамічністю, що обумовлює необхідність системного вдосконалення організаційно-управлінських механізмів державної протидії кризам. Проведений у попередніх розділах аналіз засвідчив, що навіть за наявності розгалуженої нормативно-правової бази та значних фінансових ресурсів ефективність антикризових заходів значною мірою визначається якістю управлінських рішень, узгодженістю дій між рівнями влади та інституційною спроможністю органів публічної влади.

У цьому контексті вдосконалення організаційно-управлінських механізмів антикризового управління доцільно розглядати як цілеспрямований процес трансформації системи публічного управління, спрямований на підвищення її адаптивності, стійкості та результативності в умовах кризової невизначеності. Такий підхід відповідає рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Програми розвитку ООН (ПРООН) щодо переходу від реактивних до превентивних і адаптивних моделей кризового врядування [26; 33].

Однією з ключових проблем антикризового управління в Україні залишається неоптимальний розподіл повноважень між загальнодержавним, регіональним і місцевим рівнями публічної влади. Як показав аналіз другого розділу роботи, у кризових умовах це проявляється у дублюванні функцій, затримках прийняття рішень та зниженні відповідальності за результати реалізації антикризових заходів.

Згідно з підходами багаторівневого врядування (multilevel governance), ефективне антикризове управління потребує чіткого функціонального

розмежування стратегічних, координаційних та операційних повноважень між рівнями влади [33]. На загальнодержавному рівні доцільно зосередити стратегічне планування, нормативно-правове регулювання та мобілізацію ресурсів; на регіональному – координацію, адаптацію державних рішень до територіальних особливостей; на місцевому – безпосередню реалізацію антикризових заходів і забезпечення зворотного зв'язку з населенням.

Практика країн ЄС свідчить, що оптимізація такого розподілу сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень та зменшенню транзакційних витрат у кризових ситуаціях [24]. В Україні реалізація цього підходу потребує уточнення повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема шляхом внесення змін до профільних законів і підзаконних актів [14].

Таблиця 3.1

Оптимальний розподіл повноважень у системі антикризового управління

Рівень управління	Ключові повноваження
Загальнодержавний	Стратегія, законодавство, фінансові ресурси
Регіональний	Координація, адаптація, контроль
Місцевий	Реалізація, комунікація, зворотний зв'язок

Джерело: узагальнено автором на основі [24; 33].

Інституційна спроможність органів публічної влади є визначальним чинником ефективності антикризового управління. Вона охоплює кадровий потенціал, організаційну структуру, управлінські процедури та інформаційно-аналітичне забезпечення. За оцінками ПРООН, низький рівень інституційної спроможності залишається однією з головних перешкод для реалізації комплексних антикризових політик у країнах з перехідною економікою [26].

В Україні проблеми інституційної спроможності проявляються у фрагментарності управлінських функцій, дефіциті кваліфікованих кадрів та недостатньому використанні аналітичних інструментів при прийнятті рішень. За даними Рахункової палати України, у 2022–2023 роках значна частина державних і регіональних програм антикризового характеру реалізовувалася без

чітко визначених індикаторів результативності, що ускладнювало оцінювання їх ефективності [18].

Удосконалення організаційно-управлінських механізмів у цьому напрямі передбачає:

– системний розвиток професійних компетентностей державних службовців у сфері кризового менеджменту;

– інституціоналізацію аналітичних підрозділів (policy units) у центральних та регіональних органах влади;

– запровадження стандартів управління ризиками та кризової готовності відповідно до міжнародних практик [33; 34].

Особливу увагу доцільно приділити розвитку міжвідомчої та міжрівневої координації, зокрема через використання цифрових інструментів державні цифрові технології (GovTech) та електронне врядування (e-Governance), що дозволяє підвищити прозорість і швидкість управлінських процесів.

Стратегічне та сценарне планування є ключовими елементами сучасної системи антикризового управління, орієнтованої на превентивне реагування та підвищення стійкості публічного управління. На відміну від традиційного планування, сценарний підхід дозволяє враховувати альтернативні траєкторії розвитку подій та готувати управлінські рішення до різних типів кризових шоків.

Міжнародний досвід свідчить, що країни, які системно застосовують сценарне планування, демонструють вищий рівень готовності до криз та швидше відновлення після них [40]. В Україні елементи такого підходу використовуються фрагментарно, переважно у сфері національної безпеки та оборони, тоді як у соціально-економічному управлінні вони залишаються недостатньо розвиненими [19].

Удосконалення організаційно-управлінських механізмів у цьому напрямі доцільно здійснювати шляхом:

– інтеграції сценарного аналізу у систему державного стратегічного планування;

– поєднання стратегічних документів із середньостроковим бюджетним плануванням;

– використання кількісних та якісних індикаторів раннього попередження кризових явищ.

З метою систематизації підходів до вдосконалення організаційно-управлінських механізмів антикризового управління розглянемо взаємозв'язок між стратегічним, сценарним та операційним рівнями прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити логічну узгодженість довгострокових цілей державної політики з альтернативними сценаріями розвитку кризових явищ і практичними заходами їх нейтралізації. Узагальнену модель місця стратегічного та сценарного планування у системі антикризового управління подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Місце стратегічного та сценарного планування у системі антикризового управління

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 40].

Наведена на рис. 3.1 схема відображає ієрархічно-циклічну модель антикризового управління, у межах якої стратегічний рівень визначає загальні цілі, пріоритети та нормативно-правові орієнтири державної протидії кризовим явищам. На цьому рівні формується бачення довгострокової стійкості системи публічного управління та рамкові умови для подальших управлінських рішень.

Сценарний рівень виконує проміжну, інтеграційну функцію, трансформуючи стратегічні цілі у сукупність альтернативних сценаріїв розвитку кризових процесів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризиків, рівня невизначеності та можливих тригерів. Саме на цьому рівні відбувається аналітична оцінка варіантів реагування, що дозволяє підвищити готовність органів публічної влади до різних типів криз.

Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію антикризових рішень через конкретні плани дій, програми та управлінські заходи. Важливою особливістю моделі є наявність зворотних зв’язків, які дають змогу на основі результатів реалізації заходів коригувати сценарні припущення та, за необхідності, переглядати стратегічні орієнтири.

Отже, удосконалення організаційно-управлінських механізмів антикризового управління має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує оптимізацію розподілу повноважень, посилення інституційної спроможності та розвиток стратегічного і сценарного планування. Реалізація запропонованих напрямів дозволить перейти від переважно реактивної моделі державної протидії кризам до превентивної та адаптивної, орієнтованої на довгострокову стійкість системи публічного управління.

3.2. Запровадження ризик-орієнтованого та превентивного підходів у системі публічного управління

Посилення інтенсивності та складності кризових явищ у публічному управлінні зумовлює необхідність переходу від переважно реактивної моделі державної протидії кризам до ризик-орієнтованої та превентивної. У межах такої трансформації ключовим завданням стає не лише реагування на вже реалізовані кризові події, а й систематичне виявлення, оцінювання та попередження кризових ризиків на ранніх стадіях їх формування.

Міжнародні організації, зокрема ОЕСР та Світовий банк, розглядають ризик-орієнтоване врядування (risk-based governance) як одну з базових характеристик сучасного публічного управління, здатного функціонувати в

умовах високої невизначеності та турбулентності [33; 40]. Для України, яка перебуває під впливом одночасних безпекових, економічних і соціальних шоків, інтеграція ризик-орієнтованого підходу у систему публічної політики має не лише управлінське, а й стратегічне значення.

Початковим етапом запровадження ризик-орієнтованого підходу є ідентифікація кризових ризиків, тобто системне виявлення потенційних подій або процесів, здатних призвести до порушення стабільного функціонування системи публічного управління. У науковій літературі кризові ризики розглядаються як поєднання ймовірності настання негативної події та масштабів її можливих наслідків для держави, регіонів і територіальних громад [34].

У практиці публічного управління доцільно виокремлювати такі основні групи кризових ризиків:

– макроекономічні (різкі коливання ВВП, інфляційні шоки, бюджетні дисбаланси);

– соціальні (зростання безробіття, бідності, соціальної напруги);

– безпекові (воєнні дії, терористичні загрози, кібератаки);

– інституційні (зниження спроможності органів влади, управлінські збої);

– екологічні та техногенні (надзвичайні ситуації природного і техногенного характеру).

Для оцінювання таких ризиків у публічному секторі застосовуються як якісні, так і кількісні методи. Якісні методи (експертні опитування, SWOT- та PEST-аналіз) дозволяють визначити загальний профіль ризиків, тоді як кількісні (індексні оцінки, сценарне моделювання) забезпечують вимірюваність і порівнюваність результатів [40].

Наступним елементом ризик-орієнтованого та превентивного підходу є формування систем раннього попередження криз (early warning systems), які дозволяють своєчасно фіксувати негативні тенденції та ініціювати управлінські рішення до моменту ескалації кризових явищ. У міжнародній практиці такі системи ґрунтуються на моніторингу ключових соціально-економічних та безпекових індикаторів [26].

Таблиця 3.2

Приклад матриці оцінювання кризових ризиків у публічному управлінні

Тип ризику	Ймовірність	Потенційні наслідки	Загальний рівень ризику
Макроекономічний	Висока	Значні	Критичний
Соціальний	Середня	Значні	Високий
Інституційний	Середня	Помірні	Середній

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 34].

В Україні окремі елементи систем раннього попередження функціонують у сферах національної безпеки, цивільного захисту та фінансової стабільності. Зокрема, Національний банк України здійснює регулярний моніторинг макрофінансових ризиків, а Державна служба з надзвичайних ситуацій – оцінювання ризиків виникнення надзвичайних ситуацій [19]. Водночас відсутність інтегрованої міжвідомчої системи знижує ефективність превентивного реагування.

З огляду на це доцільним є створення єдиного координаційного контуру раннього попередження, який би поєднував:

– регулярний збір і аналіз статистичних даних;

– використання порогових значень (triggers) для запуску управлінських процедур;

– міжвідомчий обмін інформацією на основі цифрових платформ.

Ефективність ризик-орієнтованого підходу значною мірою залежить від рівня розвитку аналітичних і прогнозних інструментів у системі публічного управління. До таких інструментів належать економетричні моделі, сценарний аналіз, стрес-тестування та форсайт-дослідження (foresight research), які широко застосовуються в країнах ОЕСР [33].

В українській практиці використання подібних інструментів поки що має фрагментарний характер і часто обмежується окремими секторами (фінанси, безпека). Разом із тим, за даними аналітичних звітів Світового банку, інтеграція прогнозних моделей у процес формування публічної політики дозволяє підвищити її результативність і знизити витрати на подолання наслідків криз [40].

Особливу роль відіграє сценарне моделювання, яке дає змогу оцінити можливі траєкторії розвитку кризових процесів та підготувати альтернативні пакети управлінських рішень. У поєднанні з цифровими інструментами державних цифрових технологій (GovTech) це створює передумови для переходу до врядування, заснованого на даних (data-driven governance).

Завершальним і водночас ключовим елементом запровадження ризик-орієнтованого та превентивного підходів є інституціоналізація ризик-менеджменту у системі публічної політики. Це передбачає включення оцінювання ризиків у всі стадії політичного циклу – від формування проблеми до оцінювання результатів реалізації рішень.

У міжнародній практиці такий підхід реалізується через обов'язкове проведення оцінювання ризиків (risk assessment) під час підготовки стратегічних документів і нормативно-правових актів [33]. Для України доцільним є:

– нормативне закріплення процедур оцінювання ризиків у процесі державного стратегічного планування;

– поєднання ризик-менеджменту з бюджетним плануванням;

– формування відповідальності керівників органів публічної влади за управління ризиками.

Для забезпечення превентивності та керованості кризових ризиків у публічному секторі доцільно інституціоналізувати ризик-орієнтований підхід у межах усього циклу публічної політики, а не лише на етапі реагування. У практичному вимірі це означає послідовне поєднання етапів формування цілей політики, оцінювання ризиків, проєктування превентивних інструментів, реалізації, моніторингу та коригування рішень на основі результатів і зворотного зв'язку. Узагальнену логіку інтеграції ризик-орієнтованого підходу у цикл публічної політики наведено на рис. 3.2 (сформовано з урахуванням підходів ОЕСР до управління критичними ризиками, процесної логіки ISO 31000 та підходів ООН/ПРООН до risk-informed development) [4; 31; 39; 41].

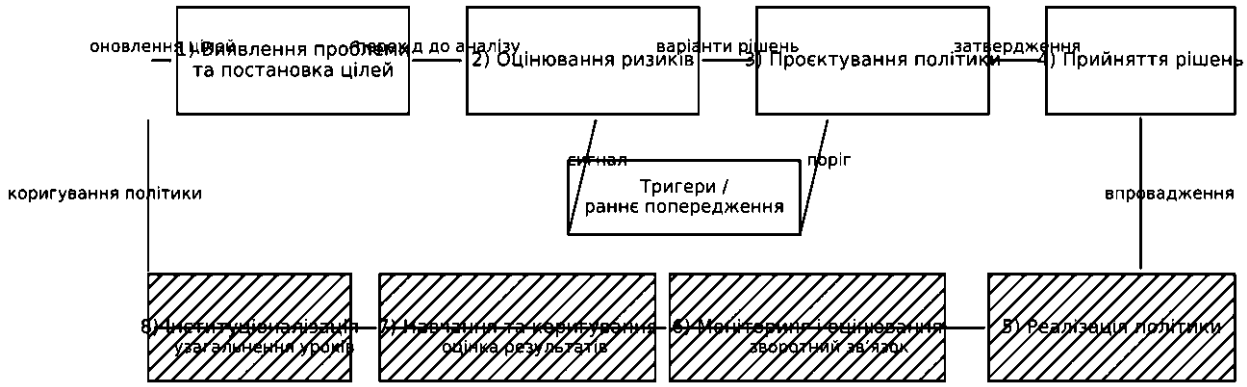


Рис. 3.2. Логіка інтеграції ризик-орієнтованого підходу у цикл публічної політики

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 31; 39; 41].

Пояснення блоків рис. 3.2:

1) Виявлення проблеми та постановка цілей - формування порядку денного політики з урахуванням наявних і потенційних загроз; визначення стратегічних цілей реагування.

2) Оцінювання ризиків - ідентифікація, аналіз і пріоритизація кризових ризиків за ймовірністю та масштабом наслідків.

3) Проєктування політики - розроблення альтернативних варіантів рішень і превентивних заходів із урахуванням ризиків і ресурсних обмежень.

4) Прийняття рішень - політичне та адміністративне затвердження обраного варіанту політики.

5) Реалізація політики - виконання заходів, управління ризиками в процесі реалізації, оперативне коригування.

6) Моніторинг і оцінювання - вимірювання результатів (ключові показники ефективності (KPI)), аудит і оцінка ефективності антикризових заходів.

7) Навчання та коригування - узагальнення уроків реалізації, оновлення сценаріїв і параметрів політики.

8) Інституціоналізація - закріплення процедур управління ризиками у стандартах, регламентах і відповідальності органів влади.

Тригери / раннє попередження - порогові значення індикаторів, які запускають превентивні дії або перегляд політики до ескалації кризи.

– перехід до аналізу (1 → 2);
– варіанти рішень (2 → 3);
– затвердження (3 → 4);
– впровадження (4 → 5);
– зворотний зв’язок (5 → 6);
– оцінка результатів (6 → 7);
– узагальнення уроків (7 → 8);
– коригування політики (8 → 1, вертикально вгору ↑)
– оновлення цілей (замикання циклу 8 → 1)
– сигнал / поріг (тригери → аналітичні етапи)

Схема на рис. 3.2 відображає логіку “повного циклу” (end-to-end) ризик-орієнтованого врядування: ризики розглядаються не як зовнішнє обмеження, а як керований об’єкт публічної політики, що потребує формалізованих процедур оцінювання, контролю та навчання системи управління. Перший блок (виявлення проблеми й постановка цілей) задає рамку політики; однак саме другий блок (оцінювання ризиків) забезпечує її реалістичність через ідентифікацію загроз, вразливостей і потенційних наслідків. Така логіка узгоджується з підходом ОЕСР до «циклу політики управління ризиками» (risk management policy cycle), який передбачає послідовність оцінювання, запобігання, реагування, відновлення та навчання на основі досвіду [31].

Особливістю моделі є введення «тригерів/порогів» раннього попередження між аналітичним (блоки 1-4) і проєктним (блоки 5-8) етапами: рішення щодо запуску превентивних заходів ґрунтуються на порогових значеннях показників (наприклад, інфляційних, бюджетних, соціальних, безпекових), що мінімізує суб’єктивність і зменшує часові лаги управління. У рамках ISO 31000 така процедурність віднесена до встановлення контексту/критеріїв, оцінювання ризиків, вибору заходів реагування, а також моніторингу й перегляду [4].

Блоки реалізації та моніторингу (M&E) показують, що ризик-менеджмент є ефективним лише за наявності вимірюваних індикаторів (ключові показники

ефективності (KPI)), регулярного контролю та оцінювання результативності, що дозволяє переводити управлінські висновки у коригування сценаріїв і політики. Такий підхід узгоджується з практикою проєктного циклу Світового банку, де оцінка ризиків і альтернативних сценаріїв фіксується вже на стадії концепції та супроводжує подальшу реалізацію [41].

Завершальний блок 8 «інституціоналізація» підкреслює, що сталість ризик-орієнтованого підходу забезпечується формалізацією регламентів, розподілом відповідальності та закріпленням процедур у внутрішніх документах і практиках органів публічної влади. У термінах ПРООН це відповідає переходу до ризик-інформованого розвитку (risk-informed development), тобто системного врахування ризиків у політиках та інвестиційних рішеннях, а не ситуативного реагування [39].

Таким чином, запровадження ризик-орієнтованого та превентивного підходів у системі публічного управління слід розглядати як необхідну умову підвищення стійкості держави до кризових явищ. Поєднання ідентифікації та оцінювання ризиків, систем раннього попередження, аналітичних і прогнозних інструментів та інституціоналізованого ризик-менеджменту створює підґрунтя для формування адаптивної та проактивної антикризової політики.

3.3. Цифровізація та міжвідомча координація як інструменти підвищення ефективності протидії кризам

У сучасних умовах кризової турбулентності цифровізація публічного управління та налагодження ефективної міжвідомчої координації набувають статусу системоутворювальних чинників підвищення результативності державної протидії кризовим явищам. На відміну від традиційних адміністративних механізмів, цифрові інструменти дозволяють забезпечити оперативний обмін даними, підвищити аналітичну спроможність органів влади та зменшити асиметрію інформації між учасниками управлінських процесів.

Міжнародний досвід свідчить, що країни, які інституціоналізували цифрові платформи управління та механізми комплексної міжвідомчої

координації (whole-of-government coordination), демонструють вищий рівень готовності до криз та швидше відновлення після них [31; 33]. Для України, яка функціонує в умовах одночасних безпекових, соціально-економічних і гуманітарних криз, цифровізація та міжвідомча координація є не лише інструментами модернізації, а й умовами збереження керованості держави.

Цифрові платформи та державні реєстри формують інформаційну інфраструктуру публічного управління, яка забезпечує збирання, зберігання та обробку даних, необхідних для прийняття управлінських рішень у кризових умовах. У науковій літературі такі інструменти розглядаються як ключові елементи GovTech-екосистеми, що поєднує технологічні рішення з управлінськими функціями держави [33].

В Україні за останні роки сформовано низку базових цифрових реєстрів і платформ, зокрема реєстри населення, соціальних виплат, бізнесу, нерухомості, а також інтегровані платформи надання електронних публічних послуг. У кризових умовах їх роль істотно зростає, оскільки саме вони дозволяють ідентифікувати цільові групи населення, які потребують підтримки; оперативно розподіляти фінансові та матеріальні ресурси; зменшувати часові лаги між прийняттям і реалізацією рішень.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2022–2024 рр. частка публічних послуг, доступних в електронній формі, перевищила 70 %, що істотно підвищило стійкість адміністративних процесів в умовах воєнного стану [11].

Таблиця 3.3

Функції цифрових платформ у системі антикризового управління

Функція	Управлінський ефект
Консолідація даних	Зменшення інформаційної фрагментації
Автоматизація процедур	Підвищення оперативності рішень
Ідентифікація отримувачів	Адресність антикризових заходів
Моніторинг виконання	Підзвітність і контроль

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 33].

Цифровізація створює передумови для переходу від інтуїтивного та реактивного управління до ухвалення управлінських рішень, заснованих на

даних (data-driven decision-making), що є критично важливим у кризових умовах. Інформаційно-аналітичні системи дозволяють інтегрувати статистичні, фінансові та оперативні дані, формуючи аналітичні панелі (dashboards) для керівників органів влади.

У міжнародній практиці такі системи широко використовуються для моніторингу кризових індикаторів і прогнозування наслідків управлінських рішень [31]. Наприклад, у країнах ОЕСР аналітичні платформи застосовуються для оцінювання впливу антикризових програм на макроекономічні та соціальні показники, що підвищує обґрунтованість державної політики.

В Україні розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення має фрагментарний характер і часто обмежується окремими секторами (фінанси, безпека). Водночас інтеграція аналітичних систем між міністерствами та відомствами дозволила б зменшити дублювання функцій, підвищити якість прогнозування та забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях влади, рис. 3.3.

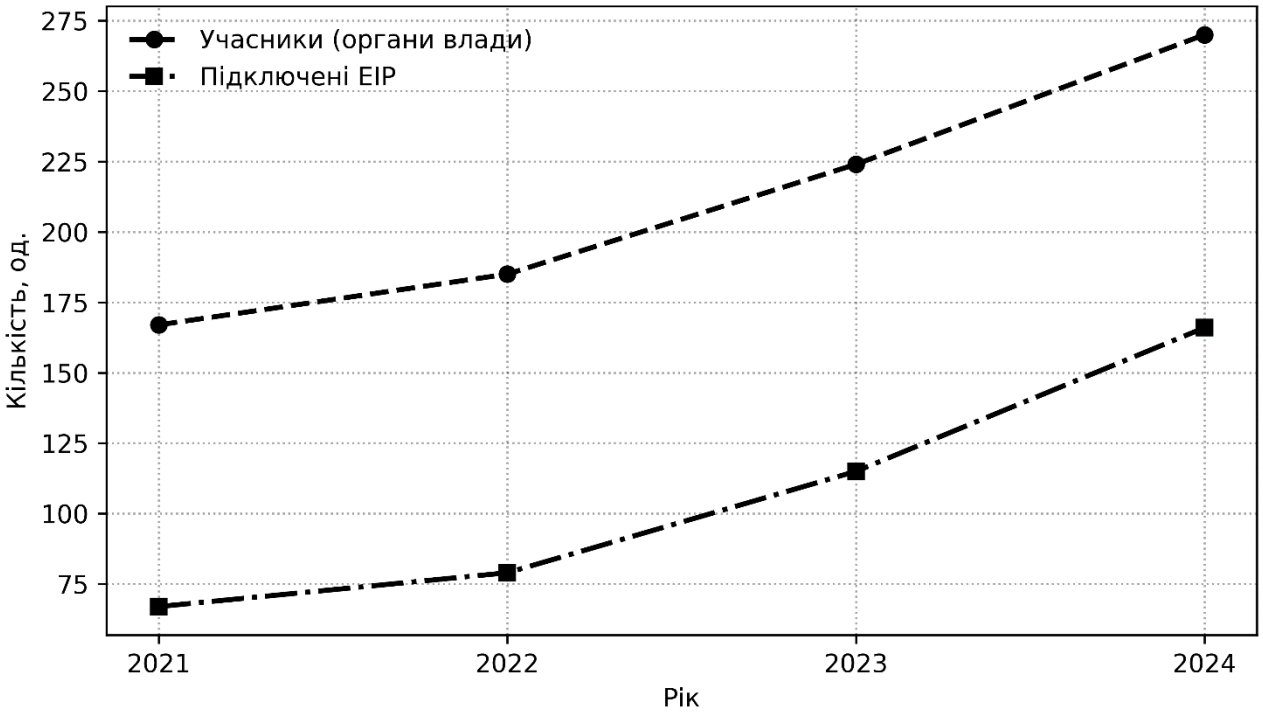


Рис. 3.3. Модель інформаційно-аналітичного забезпечення антикризових рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 33].

Міжвідомча координація у кризових умовах неможлива без налагодженого обміну даними між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. У традиційній моделі публічного управління інформаційні потоки є вертикалізованими та закритими, що у кризових ситуаціях призводить до затримок і неузгодженості дій.

Цифрові рішення дозволяють перейти до інтероперабельної моделі управління, за якої дані використовуються повторно різними органами влади на основі спільних стандартів і протоколів [33]. За оцінками Європейської комісії, запровадження інтероперабельних платформ дозволяє скоротити час прийняття рішень у кризових ситуаціях на 20–30 % [24].

В Україні правові засади обміну даними між органами влади закріплені у низці нормативно-правових актів, однак їх практична реалізація залишається нерівномірною. Основними проблемами є відсутність єдиних стандартів даних, обмеження доступу до реєстрів і недостатній рівень кібербезпеки. Подолання цих обмежень є ключовою умовою формування ефективної міжвідомчої координації у системі антикризового управління.

Цифровізація та відкритість даних мають не лише управлінський, а й соціально-політичний ефект, оскільки сприяють підвищенню прозорості та довіри громадян до органів публічної влади. У кризових умовах рівень довіри є критичним фактором ефективності антикризових заходів, адже він визначає готовність суспільства дотримуватися обмежень і підтримувати державну політику.

Згідно з дослідженнями ПРООН, країни з вищим рівнем цифрової відкритості демонструють більшу суспільну підтримку антикризових рішень і менший рівень соціального опору [39]. В Україні розвиток електронних сервісів і публічних аналітичних панелей (dashboards) дозволив підвищити прозорість бюджетних і соціальних програм навіть в умовах воєнного стану.

Водночас збереження довіри потребує дотримання балансу між відкритістю та захистом персональних даних, що вимагає вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрового врядування.

Таким чином, цифровізація та міжвідомча координація виступають взаємодоповнювальними інструментами підвищення ефективності державної протидії кризовим явищам. Їх інтеграція у систему публічного управління забезпечує підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, зменшення інформаційної фрагментації та посилення прозорості та довіри до державної політики.

Запровадження цифрових платформ, інтероперабельних реєстрів та аналітичних систем створює підґрунтя для переходу до адаптивної, ризик-орієнтованої моделі антикризового управління.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження сучасних механізмів державної протидії кризовим явищам у системі публічного управління та адміністрування на різних рівнях управління. Поставлену мету роботи досягнуто шляхом послідовного розв’язання визначених завдань, що дало змогу сформувати цілісне наукове уявлення про природу кризових процесів, інструменти антикризового управління та напрями їх удосконалення в умовах сучасних викликів.

У результаті дослідження встановлено, що кризові явища у системі публічного управління мають системний, багаторівневий та багатофакторний характер і охоплюють економічну, соціальну, фінансову, інституційну та безпекову сфери. Обґрунтовано, що кризи в публічному секторі відрізняються від корпоративних криз високим рівнем суспільної значущості, пролонгованістю наслідків та необхідністю залучення широкого кола суб’єктів до процесів реагування. Доведено, що в сучасних умовах кризові явища дедалі частіше мають кумулятивний характер, посилюючи один одного та ускладнюючи процес прийняття управлінських рішень.

У ході типологізації криз у діяльності органів публічної влади виокремлено основні види криз за сферою прояву, походженням та тривалістю дії. Встановлено, що найбільший вплив на управлінські процеси мають економічні та соціальні кризи, які безпосередньо трансформують бюджетну політику, систему публічних послуг і механізми соціального захисту. Інституційні та безпекові кризи, хоча й менш поширені за частотою, характеризуються високим рівнем управлінських ризиків і потребують централізованих та швидких рішень у межах спеціальних правових режимів.

Аналіз теоретичних підходів до державної протидії кризовим явищам засвідчив еволюцію від реактивних моделей антикризового управління до сучасних концепцій адаптивного, ризик-орієнтованого та стійкого врядування. Обґрунтовано, що ефективна антикризова політика має ґрунтуватися на

принципах превентивності, адаптивності, комплексності та міжвідомчої координації. Доведено доцільність інтеграції інструментів управління ризиками, стратегічного прогнозування та цифрових технологій у процес формування і реалізації публічної політики.

Дослідження нормативно-інституційного забезпечення антикризової політики в Україні показало наявність розгалуженої правової бази та багаторівневої інституційної структури, що створює формальні передумови для реалізації антикризових заходів. Водночас виявлено проблеми фрагментарності правового регулювання, дублювання повноважень та недостатньої узгодженості дій між суб'єктами публічної влади, що знижує загальну результативність державної протидії кризовим явищам.

Аналіз практики реалізації антикризових механізмів на загальнодержавному рівні засвідчив домінування фінансово-бюджетних і регуляторних інструментів, спрямованих на стабілізацію економіки, забезпечення безпеки та соціальний захист населення. Встановлено, що в умовах воєнних і соціально-економічних викликів антикризова політика України має переважно адаптивно-реактивний характер, що забезпечує коротко- та середньострокову стабільність, але потребує посилення превентивної та розвиткової складових.

На регіональному та місцевому рівнях публічної влади виявлено істотну диференціацію інституційної та фінансової спроможності територіальних громад до протидії кризам. Доведено, що ефективність локального антикризового управління значною мірою залежить від фінансової автономії, кадрового потенціалу та рівня міжмуніципальної й міжрівневої координації. Обґрунтовано, що децентралізація створила додаткові можливості для адаптивного реагування на кризові виклики, але одночасно загострила проблему нерівномірності ресурсного забезпечення громад.

За результатами узагальнення аналітичних матеріалів і статистичних даних обґрунтовано необхідність переходу від ситуативних антикризових рішень до системної моделі державної протидії кризовим явищам, заснованої на

принципах ризик-орієнтованого врядування, ухвалення управлінських рішень на основі даних та міжвідомчої координації на рівні всього уряду. Запропоновано напрями вдосконалення антикризового управління, що передбачають інтеграцію оцінювання ризиків у стратегічні та нормативні документи, посилення міжвідомчої взаємодії, розвиток цифрових інструментів моніторингу та прогнозування кризових процесів, а також удосконалення механізмів оцінки ефективності антикризових заходів.

Практична цінність результатів полягає в можливості їх використання органами публічної влади при розробленні та реалізації антикризової політики, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 05.12.2025).

2. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 05.12.2025).

3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 05.12.2025).

4. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL:dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 05.12.2025)

5. Кабінет Міністрів України : офіційний портал. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 05.12.2025).

7. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : офіційний сайт. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення: 05.12.2025).

8. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний сайт. URL: https://mindev.gov.ua/ (дата звернення: 05.12.2025).

9. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України : офіційний сайт. URL: https://www.msp.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

10. Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL: https://www.mof.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

11. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

12. Національна безпека : світоглядні та теоретико-методологічні засади : монографія / за заг. ред. О. П. Дзьобаня. Харків : Право, 2021. 776 с.

13. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 05.12.2025).

14. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (зі змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 05.12.2025).

15. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 05.12.2025).

16. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 05.12.2025).

17. Рада національної безпеки і оборони України : офіційний сайт. URL: https://www.rnbo.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

18. Рахункова палата України : офіційний сайт. URL: https://rp.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

19. Стратегія економічної безпеки України : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021 (дата звернення: 05.12.2025).

20. Український інститут майбутнього. Макроекономічний дайджест України, 2024. URL: https://uifuture.org/publications/makroekonomichnyj-dajdzhest-ukrayiny/ (дата звернення: 05.12.2025).

21. Benson E., Mouradian C., Palazzi A. Toward a U.S. Economic Security Strategy: Twenty-First-Century Guidance for Domestic and International Policymaking. Washington, D.C. : Center for Strategic and International Studies, 2024. Electronic resource. URL: https://acortar.link/oiAB2L (дата звернення: 05.12.2025).

22. Boin A., ’t Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. DOI: https://doi.org/10.1017/9781316339756

23. Christensen T., Lægreid P. The Routledge Handbook of Public Sector Reform. London: Routledge, 2018.

24. European Commission. Multi-level Governance in Crisis Management. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 05.12.2025).

25. European Commission. Risk Management Capability Framework. Brussels, 2021. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 05.12.2025).

26. International Monetary Fund (IMF). Global Financial Stability Report. 2023. URL: https://www.imf.org (дата звернення: 05.12.2025).

27. International Monetary Fund (IMF). European Dept. Ukraine: Request for an Extended Arrangement under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. IMF Staff Country Reports. 2023. No. 132. DOI: 10.5089/9798400240270.002. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/03/31/Ukraine-Request-for-an-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-and-Review-of-531687 (дата звернення: 05.12.2025).

28. Kuchmak Y., Litovchenko V., Zarichnyi R., Uskyi M., Muzyka Y., Mylyanyk Z. Economic Security of Ukraine and its Structural Components. Economic and Legal Aspects. Path of Science. 2024. 10(5). P. 1008–1012. DOI: https://doi.org/10.22178/pos.104-25 (дата звернення: 05.12.2025).

29. McCaffrey C., Poitiers N. Instruments of economic security : Working Paper 12/2024. Brussels : Bruegel, 2024. Electronic resource. URL: https://www.bruegel.org/system/files/2024-05/WP%2012%202024_0.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

30. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Public Governance and Resilience. Paris, 2021. URL: https://www.oecd.org/governance/ (дата звернення: 05.12.2025).

31. OECD. Recommendation on the Governance of Critical Risks. OECD Legal Instruments, 2014. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0405 (дата звернення: 05.12.2025).

32. OECD. Strategic Foresight and Crisis Preparedness. Paris, 2020. URL: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ (дата звернення: 05.12.2025).

33. OECD. Whole-of-Government Approaches to Public Governance. URL: https://www.oecd.org/gov/ (дата звернення: 05.12.2025).

34. OECD. Public Governance Reviews. URL: https://www.oecd.org/gov/ (дата звернення: 05.12.2025).

35. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford: Oxford University Press, 2017.

36. Rohatiuk I., Ivchenko B.-Y., Kanfui I., Solovyov E., Yermenchuk O., Denysenko O. Economic security of Ukraine in wartime: challenges and prospects. Amazonia Investiga. 2024. 13(81). P. 78–85. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.5 (дата звернення: 05.12.2025).

37. SIGMA Programme. Public Governance Reform. URL: https://www.sigmaweb.org (дата звернення: 05.12.2025).

38. United Nations Development Programme (UNDP). Governance for Crisis Response. New York, 2022. URL: https://www.undp.org (дата звернення: 05.12.2025).

39. UNDP. The UNDP Approach to Risk-Informed Development. 2022. URL: The_UNDP_Approach_to_Risk-Informed_Development.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

40. World Bank. Crisis Management Frameworks. Washington, DC. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 05.12.2025).

41. World Bank. Global Economic Prospects. 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (дата звернення: 05.12.2025).

42. World Bank. World Development Indicators: Unemployment, total (% of total labor force). URL: https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS (дата звернення: 05.12.2025).