

УДК 351

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Салій Андрій Валерійович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Salii Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10737

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: УРОКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ДЛЯ УКРАЇНИ

PUBLIC ADMINISTRATION DURING CRISIS SITUATIONS: LESSONS FROM THE COVID-19 PANDEMIC FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Встановлено, що пандемія COVID-19 суттєво вплинула на світові системи публічного управління, демонструючи необхідність адаптації управлінських підходів до кризових ситуацій. Ця пандемія змусила країни переглянути свої управлінські моделі, зокрема акцентуючи увагу на децентралізації, яка дозволяє місцевим органам влади оперативніше реагувати на виклики завдяки підвищенню автономності та гнучкості в ухваленні управлінських рішень. Виявлено, що децентралізація сприяє ефективнішій мобілізації ресурсів та оптимізації логістичних процесів, що є ключовими елементами у відповідь на пандемію.

Мета. Метою дослідження є оцінка впливу COVID-19 на завантаженість систем охорони здоров'я та соціального захисту, що зумовило потребу в розробці нових механізмів для координації між державними інститутами, місцевими громадами та приватним сектором.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України щодо організації публічного управління в кризових ситуаціях, зокрема під час пандемії COVID-19; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують питання антикризового управління, державної політики у сфері охорони здоров'я та соціально-економічної стабільності під час пандемії.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики ключових складових публічного управління в умовах кризових ситуацій, визначення основних викликів та ефективності державного реагування на пандемію COVID-19); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови моделі прийняття управлінських рішень під час пандемії, оцінки впливу державних заходів на соціально-економічний стан країни); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків щодо перспектив удосконалення публічного управління в кризових умовах).

Результати. Встановлено, що інтеграція міжнародного досвіду антикризового управління може підвищити ефективність реагування держави на пандемії та інші кризи. Рекомендовано вдосконалити механізми управління ресурсами шляхом посилення міжвідомчої співпраці та оптимізації використання бюджетних коштів. Впровадження навчальних програм для підвищення кваліфікації державних службовців та створення механізмів швидкої реакції на надзвичайні ситуації є необхідними елементами підготовки територіальних громад до можливих криз. Охарактеризовано основні напрями реформування публічного управління в Україні, що включають модернізацію цифрових сервісів, посилення фінансової самостійності місцевих громад і розвиток кадрового потенціалу на місцевому рівні.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосереджуватися на оцінці довгострокового впливу застосованих управлінських інновацій у контексті посилення національної стійкості до кризових явищ, а також на аналізі досвіду інших країн у розробці механізмів раннього попередження та швидкої відповіді на пандемії.

Ключові слова: децентралізація, цифрові інновації, кризове управління, координація ресурсів, управлінська автономія.

Summary. Introduction. The COVID-19 pandemic has significantly impacted global public administration systems, highlighting the urgent need to adapt governance strategies for crisis situations. This pandemic has compelled countries to reevaluate their governance models, particularly emphasizing decentralization, which enables local authorities to respond more swiftly to challenges through enhanced autonomy and flexibility in decision-making processes. Decentralization has been found to support more efficient resource mobilization and optimize logistical processes, which are critical in responding to a pandemic.

Purpose. The purpose of the study is to evaluate the effects of COVID-19 on healthcare and social protection systems, underscoring the necessity of developing new coordination mechanisms among government institutions, local communities, and the private sector. A crucial aspect of crisis management during the pandemic has been digitalization.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory and legal acts of Ukraine regarding the organization of public governance in crisis situations, particularly during the COVID-19 pandemic; 2) works of domestic and foreign scholars researching issues of crisis management, public policy in the field of healthcare, and socio-economic stability during the pandemic.

The research employed the following scientific methods: theoretical generalization and grouping (to characterize the key components of public governance in crisis situations, identify major challenges, and assess the effectiveness of state responses to the COVID-19 pandemic); formalization, analysis, and synthesis (to develop a decision-making model during the pandemic and evaluate the impact of government measures on the socio-economic situation in the country); logical generalization of results (to formulate conclusions on improving public governance in crisis conditions).

Results. Key directions for reforming public administration in Ukraine have been characterized, including the modernization of digital services, strengthening the financial independence of local communities, and enhancing local governance capacity. Integrating international crisis management experience is seen as a valuable strategy for improving the effectiveness of national responses to pandemics and other crises. Recommendations for improving resource management mechanisms include strengthening interagency collaboration and optimizing the use of budgetary funds. The implementation of training programs to enhance the qualifications of civil servants and the development of rapid response mechanisms for emergencies are essential components in preparing local communities for potential crises.

Discussion. Future research should focus on evaluating the long-term impact of applied governance innovations in strengthening national resilience to crises, as well as analyzing the experience of other countries in developing early warning and rapid response mechanisms for pandemics.

Key words: decentralization, digital innovation, crisis management, resource coordination, governance autonomy.

Постановка проблеми. Пандемії респіраторних захворювань, зокрема грипу, є об'єктом численних наукових досліджень у світовій літературі через їхній значний вплив на системи охорони здоров'я, соціальну сферу та економіку. Грип характеризується здатністю до швидкої генетичної мутації, що призводить до виникнення нових штамів, проти яких населення не має достатнього імунітету. Це ускладнює розробку універсального засобу для боротьби з вірусом і робить вакцини основним методом профілактики [1]. У світовій науковій літературі активно обговорюються стратегії накопичення фармацевтичних ресурсів як основи підготовки до пандемії. Цей підхід є показником «відповідальної політики» держав і підтримується такими міжнародними організаціями, як ВООЗ, Світовий банк, ООН та МВФ.

Однак, попри значну дослідженість проблеми підготовки до пандемічного грипу, пандемія COVID-19 виявилася масштабнішою і складнішою для контролю. COVID-19, спричинений вірусом SARS-CoV-2, поширився з небаченою швидкістю і мав серйозні наслідки для здоров'я населення, економіки та функціонування суспільства в цілому. Міжнародна наукова спільнота та уряди зіштовхнулися з проблемами, які виходили за межі раніше досліджених сценаріїв. COVID-19 виявив нові виклики для систем охорони здоров'я, включаючи критичне навантаження на медичні установи та обмеженість ресурсів, що вимагає системного підходу до кризового управління.

Актуальність цього дослідження полягає в необхідності розробки та впровадження нових управлінських механізмів, що дозволять ефективно реагувати на пандемії, аналогічні COVID-19, з урахуванням сучасних реалій і глобалізації. Досі залишаються недослідженими питання взаємодії між усіма рівнями управління та залучення громадянського суспільства для успішної реалізації державної політики в умовах масштабних кризових ситуацій. Це дослідження надає можливість оцінити актуальні управлінські стратегії та визначити перспективи їхнього вдосконалення.

Завданням цього дослідження є оцінка ефективності публічного управління під час пандемії COVID-19, а також визначення факторів, що сприяють успішному реагуванню на подібні кризові ситуації. **Об'єктом дослідження** є система публічного управління в умовах пандемії, тоді як предметом — управлінські механізми та інструменти, що були застосовані під час пандемії COVID-19 для забезпечення ефективної роботи державних структур та залучення громадськості.

Мета дослідження полягає у вивченні існуючих управлінських підходів та виробленні рекомендацій щодо покращення антикризових стратегій у сфері публічного управління в умовах пандемії.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні специфічних управлінських заходів та інноваційних підходів, які сприяють ефективному

реагуванню на пандемії, аналогічні COVID-19, а також у розробці нових принципів і моделей децентралізації управління у кризових умовах. **Практична значущість** роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для покращення антикризового управління, а також для розробки стратегій підготовки до майбутніх пандемій.

Матеріал і методи досліджень. Для дослідження системи публічного управління в умовах кризи було використано метод комплексного аналізу, що включає збір, систематизацію та аналіз даних про заходи, які застосовувалися на національному та місцевому рівнях під час пандемії COVID-19 в Україні. Метою було оцінити ефективність управлінських підходів, зокрема в контексті децентралізації, цифровізації та соціальної підтримки. Здійснювався огляд нормативно-правових актів, аналітичних звітів, публікацій міжнародних організацій, таких як ВООЗ та Світовий банк, а також досліджень науковців, що висвітлюють аспекти антикризового управління.

Дослідження також включало порівняльний аналіз антикризових заходів, застосованих у різних країнах, з метою визначення практик, які могли бути адаптовані для української системи. Було проаналізовано специфіку цифрових інструментів для забезпечення прозорості та підзвітності під час пандемії, зокрема використання електронних платформ для комунікації з громадськістю та надання адміністративних послуг. У процесі дослідження оцінювалися ефективність та результативність таких інструментів у підтримці стабільності суспільства в умовах кризи.

Застосування статистичних методів для обробки даних дозволило визначити основні тенденції та напрями для вдосконалення системи публічного управління. Зокрема, проводився аналіз змін у рівнях безробіття, фінансових витрат на охорону здоров'я, кількості державних службовців, що пройшли перепідготовку, та ефективності заходів соціальної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пандемія COVID-19 спричинила потребу у вивченні публічного управління в умовах кризи, оскільки COVID-19 став першою сучасною пандемією, яка продемонструвала необхідність оперативної адаптації державних інституцій. До пандемії дослідники вже розглядали питання готовності до пандемічного грипу та його впливу на політичні науки, однак саме COVID-19 показав важливість системного підходу до управління кризами [2]. У нових умовах дослідження почали охоплювати питання впливу пандемії на роботу державних службовців з позицій різних дисциплін — публічного управління, психології праці, соціології та організаційної поведінки.

Дослідники, такі як Подольчак, Карковська, Білик, Цигилик [3], Дума, Хім та Мартинюк, зосередили увагу на кількох ключових аспектах, пов'язаних із впливом пандемії на державну службу. Першим

важливим напрямом стало вивчення робочого режиму та організації праці. Перехід на дистанційний режим роботи суттєво змінив умови праці, і дослідники аналізували, як це вплинуло на продуктивність, комунікацію та взаємодію серед працівників. Було досліджено, які інструменти спілкування стали ефективними під час пандемії, а які, навпаки, знизили якість роботи в умовах дистанційного середовища.

Другий аспект досліджень пов'язаний з впливом пандемії на психологічний стан державних службовців. Зокрема, аналізувався рівень стресу, страху та невизначеності, що супроводжували пандемію, а також їхній вплив на здатність працівників приймати рішення, зберігати працездатність і забезпечувати ефективність роботи. Третім напрямом стало вивчення змін у комунікаційних практиках. Віддалене спілкування змінило формат обміну інформацією та взаємодії, що вплинуло на якість прийняття рішень і вимагало адаптації в умовах кризи [4].

Четвертий напрям досліджень стосувався ролі лідерства в умовах кризи. Дослідники вивчали вплив стилю управління на мотивацію, самоорганізацію та продуктивність державних службовців у кризовий період. Оцінювалися особливості лідерства, що мали позитивний вплив на командну роботу та здатність службовців до адаптації. П'ятий напрям був присвячений адаптації та навчальним стратегіям, які допомогли службовцям краще підготуватися до роботи в нових умовах. Дослідники наголошували на важливості навчальних програм, які сприяли збереженню ефективності працівників.

Останнім напрямом стало дослідження заходів підтримки, що були впроваджені державними установами для покращення умов роботи службовців під час пандемії. Ці заходи охоплювали психологічну підтримку, належні робочі умови та забезпечення необхідними ресурсами для збереження продуктивності в умовах кризи. Узагальнюючи ці аспекти, дослідники надали рекомендації для вдосконалення управлінських стратегій, зокрема для створення підтримуючого робочого середовища [5].

Інша важлива тема, що розглядалася в сучасних дослідженнях, стосувалася м'яких навичок та їхнього впливу на людський капітал в Україні під час пандемії. COVID-19 призвів до змін на ринку праці, змусивши підприємства адаптуватися до нових викликів, що збільшило потребу в розвитку таких м'яких навичок, як адаптивність, стійкість, співпраця та комунікація (Martyniuk et al., 2021). Для оцінки змін у цих навичках дослідники використовували опитування, інтерв'ю та аналіз даних, що дозволило встановити зв'язок між м'якими навичками та ключовими економічними показниками, такими як зайнятість, динаміка ринку праці та зростання ВВП. Розуміння цього зв'язку є критичним для збереження конкурентоспроможності робочої сили в Україні [6].

На ринку праці м'які навички стали вирішальними для підвищення продуктивності працівників та результативності організацій. Дослідження показують, що їх розвиток сприяє покращенню корпоративної культури, ринкової продуктивності та конкурентоспроможності. Стратегії для пом'якшення негативних наслідків пандемії також стали об'єктом досліджень. Особлива увага приділялася різним втручанням, таким як навчальні програми, менторські ініціативи та політичні рекомендації щодо відновлення потенціалу людських ресурсів [7].

Крім того, пандемія прискорила цифрову трансформацію, що призвело до зростання попиту на навички, пов'язані з використанням цифрових технологій. Дослідники виявили, що фахівці, які володіють сильними м'якими навичками, краще адаптуються до цифрових робочих середовищ та ефективніше застосовують нові технології. У порівняльному аналізі дослідники також виявили кращі практики та політики, впроваджені в інших країнах для подолання наслідків пандемії, а також ініціативи уряду України, спрямовані на підтримку м'яких навичок і людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток пандемії COVID-19 поставив перед державами та міжнародними організаціями безпрецедентні виклики, що вплинули на всі сфери суспільного життя. За даними ВООЗ, пандемічні загрози були визначені як одна з найважливіших проблем безпеки ще у 2007 році, коли організація попередила про потенційну небезпеку пандемічного грипу через його здатність легко передаватися від людини до людини та складнощі з контролем захворювання. Глобальні інституції, включаючи ВООЗ, ООН та Світовий банк, активно розробляли рекомендації для держав, орієнтуючи їх на готовність до подібних кризових ситуацій. Проте COVID-19 став значно масштабнішою кризою, ніж очікувалося, що вимагало більш системного підходу до управління пандемією.

COVID-19 швидко поширився в усьому світі, охоплюючи мільйони людей та створюючи серйозні ризики для громадського здоров'я. Легкі симптоми, такі як лихоманка та кашель, переростали у тяжкі стани, включаючи дихальну недостатність та ураження внутрішніх органів, що особливо загрожувало літнім людям та особам з хронічними захворюваннями, що призвело до надзвичайного навантаження на системи охорони здоров'я, які, навіть у найбільш розвинених країнах, були змушені працювати на межі своїх можливостей. В Україні медична система, яка ще до пандемії мала серйозні недоліки, зіткнулася з новими викликами, що поставило під загрозу надання якісної медичної допомоги [5].

Швидке поширення COVID-19 вплинуло на всі аспекти суспільного життя, включаючи економіку, освіту, забезпечення продуктами харчування та соціальну підтримку. Суспільства були змушені адаптуватися до умов карантину, дистанційного навчання

та роботи. Водночас уряди різних країн зіткнулися з проблемами в управлінні кризою, оскільки виникла потреба у швидкому прийнятті рішень, забезпеченні координації між різними рівнями влади та комунікації з громадськістю.

Необхідність глобального співробітництва для подолання пандемії виявила слабкі місця в системах національного управління. Невідкладні рішення, які уряди повинні були ухвалювати, відображали складність та багатогранність цієї кризи, що вимагала об'єднання зусиль медичних експертів, органів влади всіх рівнів, а також громадянського суспільства. COVID-19 показав, що реагування на подібні кризи повинно мати комплексний характер, охоплюючи не лише медичні аспекти, але й економічні, соціальні та політичні заходи для ефективного управління кризовою ситуацією [8].

Один із важливих уроків пандемії COVID-19 полягає в необхідності активного залучення громадськості до процесів управління під час кризових ситуацій. Пандемія стала своєрідним каталізатором для розвитку різних форм громадського контролю, включаючи використання цифрових платформ для інформування населення про заходи безпеки, можливості вакцинації та підтримки медичної системи. Такі механізми дозволяли органам влади оперативно реагувати на запити громадян, водночас забезпечуючи прозорість процесу прийняття рішень та зменшуючи рівень тривожності серед населення.

Крім того, пандемія виявила потребу в узгодженості дій національних урядів та міжнародних організацій. Наприклад, ВООЗ та інші глобальні інституції активно підтримували країни через рекомендації та фінансову допомогу для поліпшення національних систем охорони здоров'я, розробки вакцин та забезпечення їх доступності. Уроки пандемії COVID-19 показують, що успішне управління подібними кризами потребує постійного співробітництва як на національному, так і на глобальному рівнях, зокрема для розвитку системи охорони здоров'я, підготовки до нових пандемій та зміцнення системи публічного управління.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на роботу державних службовців у різних країнах світу. Перехід на дистанційний формат роботи, збільшення навантаження через кризу, а також емоційне навантаження стали для них новими викликами. Дослідження закордонних і вітчизняних авторів, зокрема Подольчака, Карковської, Білик, Думи та Хіма [9], показують, що пандемія суттєво змінила умови праці та вимоги до державних службовців.

Пандемія змусила державні установи швидко перейти на віддалений формат роботи. Для багатьох службовців це стало новим викликом, оскільки вони мали адаптуватися до нових технологій та зміненої структури робочих процесів. Впровадження цифрових інструментів для комунікації та управління стало необхідністю, але виявило певні недоліки

в організації дистанційної праці. Службовці стикалися з труднощами у взаємодії між собою, що негативно впливало на ефективність та швидкість прийняття рішень.

Дослідження показали, що дистанційний формат роботи потребує високого рівня самодисципліни та ефективного менеджменту часу. Однак не всі службовці мали достатні навички та ресурси для організації роботи в умовах карантину. Використання нових інструментів, таких як відеоконференції та платформи для обміну даними, вимагало часу на адаптацію та навчання, а також знижувало продуктивність на початкових етапах переходу [2].

Пандемія COVID-19 супроводжувалася високим рівнем стресу серед державних службовців, що було обумовлено як незвичними умовами роботи, так і загальною невизначеністю ситуації. Підвищене навантаження, страх за власне здоров'я та здоров'я близьких, а також відповідальність за прийняття важливих рішень викликали емоційне виснаження. Страх перед хворобою, зниження соціальних контактів та обмеження в пересуванні також вплинули на психічне здоров'я службовців.

Дослідження Подольчака та Цигилик підкреслюють, що в таких умовах особливо важливою є психологічна підтримка для службовців, а також розробка та впровадження програм зниження рівня стресу. Однак, багато державних установ не мали подібних практик, що призвело до зниження працездатності та загальної результативності державних службовців.

З переходом на дистанційну роботу суттєво змінилися комунікаційні практики між державними службовцями, що також вплинуло на якість обміну інформацією та прийняття рішень. Згідно з дослідженнями Подольчака та Мартинюка віддалене спілкування суттєво знижує ефективність комунікації та координації дій, особливо в ситуаціях, коли необхідне оперативне реагування на кризові події.

Дистанційне спілкування не завжди забезпечує повний рівень обміну інформацією, як це можливо в умовах очного контакту. Виникають перешкоди для розуміння емоційних аспектів комунікації, що може знижувати довіру між колегами та ускладнювати робочі процеси. Крім того, перехід на цифрові платформи виявив недостатню підготовленість багатьох службовців до роботи в умовах цифрового середовища, що свідчить про необхідність впровадження навчальних програм та вдосконалення цифрових навичок для державних службовців.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором глобальних реформ у сфері охорони здоров'я. Системи охорони здоров'я, особливо в країнах з обмеженими ресурсами, виявилися невідповідними до такого масштабного навантаження. В Україні пандемія особливо загострила проблеми в системі охорони здоров'я, виявивши її недоліки та слабкі місця. Реформування системи охорони здоров'я стало важливим пріоритетом для української влади, а також міжна-

родних організацій, таких як ВООЗ, яка окреслила основні пріоритети для підвищення стійкості систем охорони здоров'я до подібних криз [1].

ВООЗ наголосила на важливості адаптації національних систем охорони здоров'я до нових умов та визначила кілька ключових напрямів для реформування. До них належать впровадження політики «Єдине здоров'я», яка підкреслює зв'язок між здоров'ям людей, тварин і станом довкілля. Такий підхід дозволяє розглядати пандемію як багатоаспектну проблему, що вимагає комплексних рішень.

Ще один важливий аспект — це усунення соціальних, економічних та медичних нерівностей, які ще більше загострилися під час пандемії. Крім того, ВООЗ акцентує увагу на необхідності інвестування в інновації, покращення збору та обміну даними, а також зміцнення національних систем охорони здоров'я, що дозволить системі швидше реагувати на надзвичайні ситуації, оперативно приймати рішення та забезпечувати доступність медичних послуг для всіх громадян [8].

Пандемія COVID-19 також виявила серйозні недоліки в українській системі охорони здоров'я. Основними проблемами, що стали помітними під час кризи, є недостатнє фінансування, поширеність практики самолікування та неефективність частини лікарських препаратів, які присутні на ринку. Недофінансування системи охорони здоров'я в Україні довгий час було основним бар'єром для розвитку. Більшість бюджетних витрат йде на заробітну плату та оплату комунальних послуг, тоді як надання фактичних медичних послуг та закупівля сучасного обладнання залишаються другорядними.

Проблема самолікування, яка торкнулася 69% українців, є ще одним негативним фактором, що впливає на систему охорони здоров'я. Відсутність належної культури звернення до лікарів під час перших симптомів захворювання призводить до зростання ускладнень та підвищення показників інвалідності. Це також ускладнює контроль за поширенням інфекцій, зокрема COVID-19, що створює додаткове навантаження на лікарів та медичні установи.

Ще один важливий аспект — це неефективність частини лікарських препаратів, які реалізуються на ринку України. Відсутність єдиної системи моніторингу обігу ліків ускладнює боротьбу з підробленими препаратами, що підриває довіру до медичної системи та ставить під загрозу здоров'я населення.

З огляду на виявлені проблеми, система охорони здоров'я України потребує серйозних реформ. Зміни у фінансуванні, що відбулися з 2017 року, дозволяють виділяти кошти медичним закладам на основі послуг, що вони надали пацієнтам, що має підвищити доступність медичних послуг та забезпечити ефективніше використання бюджетних коштів. Проте необхідно вдосконалити систему так, щоб кошти також спрямовувалися на закупівлю обладнання,

оновлення медичних фондів та розвиток інфраструктури охорони здоров'я.

Важливою складовою реформування є посилення контролю над обігом ліків, що дозволить підвищити довіру до системи охорони здоров'я, знизити кількість фальсифікованих препаратів та забезпечити пацієнтам доступ до якісних медикаментів. Інновації та нові підходи до лікування, а також вдосконалення системи забезпечення ресурсами стануть важливими елементами стратегії підвищення ефективності охорони здоров'я [1].

Пандемія COVID-19 значно вплинула на економічну стабільність у всьому світі, включаючи Україну. Вимушені карантинні заходи, обмеження в діяльності підприємств та зниження споживчого попиту призвели до значних економічних втрат. Наприкінці 2020 року навіть економічно стійкі країни відчували зниження ВВП (рис. 1), а загальносвітовий темп приросту був скоригований з 2,9% до 2,4%. Українська економіка також постраждала від скорочення обсягів виробництва та порушення торговельних зв'язків, що суттєво вплинуло на стабільність макроекономічних показників та національний розвиток (рис. 2).

Одним із головних наслідків пандемії стало різке падіння внутрішнього та зовнішнього попиту, що призвело до спаду у виробничих секторах і скорочення експорту. У зв'язку з карантинними заходами, країни ЄС та США знизили імпорт з країн, що розвиваються, включаючи Україну, що вплинуло на прибутки українських підприємств, що постачають сировину та товари до ЄС, а також на обсяги зайнятості в експортних галузях.

Додатково, через скорочення виробництва в Китаї, де розташовані численні виробничі потужності, світові компанії відчували зниження доходів, що призвело до ланцюгової реакції на світових ринках, зокрема в Україні. Недостатня макроекономічна стабільність, спричинена зниженням обсягу світового виробництва, посилила ризики інфляції та коливання валютного курсу, що ускладнює ведення бізнесу та призводить до зростання рівня безробіття (рис. 3).

Для подолання наслідків пандемії різні країни розробили та впровадили комплекси антикризових заходів, орієнтованих на соціальну підтримку, економічну стабілізацію та стимулювання бізнесу. В Україні антикризові заходи були спрямовані на підтримку найбільш уразливих груп населення, забезпечення стабільності на ринку праці та підтримку малого й середнього бізнесу. Були введені податкові канікули, звільнення від сплати оренди для підприємців, що постраждали від обмежень, а також виплати для громадян, які втратили роботу через кризу.

Крім того, держава надавала пряму фінансову підтримку медичним закладам, що дозволило швидше реагувати на зростання потреб у медичному обладнанні, тестах та засобах захисту. Зусилля українського уряду також спрямовувалися на залучення міжнародної допомоги та фінансування для підтримки стабільності макроекономічних показників. Зокрема, були залучені кошти МВФ та інших міжнародних організацій, що дозволило стабілізувати державний бюджет.

Соціальний захист під час пандемії став критичним елементом для стабілізації ситуації та

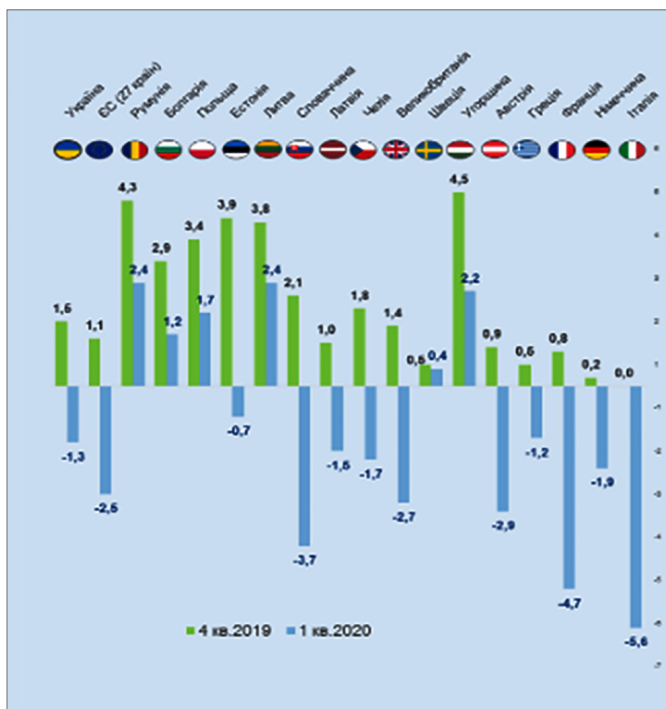


Рис. 1. Зміна ВВП в Україні та ЄС



Рис. 2. Зміна ВВП в Україні

Джерело: Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic [1]

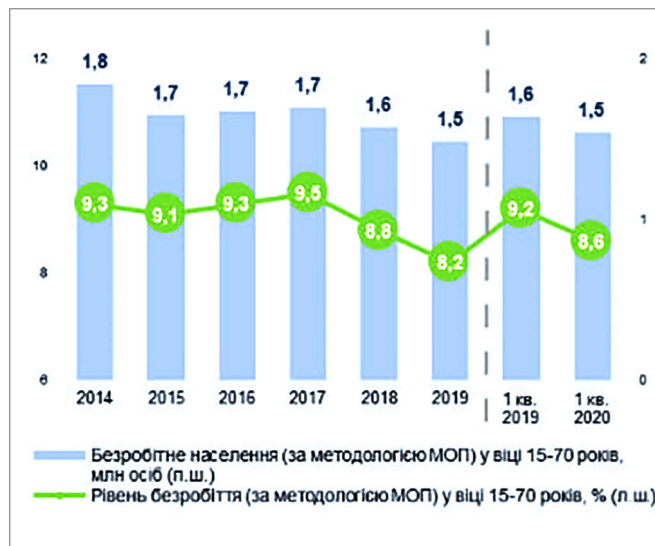


Рис. 3. Безробітне населення

Джерело: Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic [1]

запобігання зростанню бідності. Антикризові заходи включали програми соціального захисту для підтримки людей, які втратили роботу або джерела доходу. Виплати соціальної допомоги стали важливими для підтримки купівельної спроможності населення та зменшення ризику соціальної напруженості. Особливу увагу приділили підтримці працівників медичних установ, які перебували на передовій у боротьбі з пандемією, а також особам із низькими доходами.

Децентралізація стала одним із стратегічних напрямів реформування публічного управління в Україні, особливо в умовах пандемії COVID-19. Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень дозволяє забезпечити оперативність та адаптивність у реагуванні на кризові ситуації, такі як пандемія. Зокрема, місцеві органи влади отримали можливість самостійно розробляти та реалізовувати заходи для протидії пандемії, організовувати медичне забезпечення, а також забезпечувати економічну підтримку населення та бізнесу на своїх територіях [10].

З реформою децентралізації багато повноважень у сферах охорони здоров'я, соціального захисту, надання адміністративних послуг та управління місцевим бюджетом було передано місцевим органам влади. Це дало територіальним громадам більшу свободу у вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення. У межах реформи було створено 136 нових районів, а також сформовано адміністративні одиниці нового рівня, що дозволяє більш ефективно організовувати управління на місцях.

Такий підхід дає змогу оперативніше реагувати на локальні потреби та кризи, а також формувати політики, які враховують особливості конкретного регіону. Наприклад, у період пандемії деякі громади

забезпечували місцеві лікарні обладнанням, інші — організовували волонтерську допомогу, що дозволяло зменшувати навантаження на державну систему та забезпечувати більш ефективне управління.

Передача відповідальності та ресурсів на місцевий рівень значно збільшила навантаження на територіальні громади, особливо в умовах пандемії. Місцеві органи влади мали швидко адаптуватися до нових умов, розробляти власні антикризові заходи та забезпечувати підтримку населення. Пандемія COVID-19 підкреслила необхідність інноваційного підходу до управління ресурсами, адже в умовах обмеженого фінансування та нестачі матеріально-технічних засобів громадам довелося шукати нові підходи для ефективного виконання своїх функцій [10].

Важливим фактором стало підвищення компетентності місцевих службовців у питаннях кризового управління, стратегічного планування та мобілізації ресурсів. Програма навчання державних службовців у 2020 році охопила 5990 осіб, з яких 3923 працівники центральних органів влади і 2067 — місцевих органів. Програма підвищення кваліфікації з акцентом на управління персоналом залучила 867 службовців (табл. 1).

Багато громад впровадили нові механізми управління, використовуючи цифрові платформи для моніторингу ситуації та координації дій між різними службами, що дозволило громадам краще реагувати на потреби своїх мешканців та забезпечувати надання базових послуг, навіть в умовах карантину та обмеженого руху [Подольчак].

Для досягнення довгострокових цілей децентралізації необхідно вдосконалювати механізми управління на місцях. Зокрема, важливими напрямками реформування є розвиток кадрового потенціалу місцевих органів влади, посилення фінансової самостійності громад, а також впровадження нових технологій та цифрових інструментів для управління, що дозволить забезпечити належний рівень підготовки територіальних громад до кризових ситуацій та сприятиме їхній сталості та стійкості до можливих загроз.

Пандемія COVID-19 продемонструвала важливість цифрових технологій у публічному управлінні. Завдяки цифровим інструментам органи державної влади можуть забезпечувати прозорість процесів, оперативне прийняття рішень і доступність адміністративних послуг. Україна зробила значні кроки в цьому напрямку, запроваджуючи електронні сервіси та інструменти електронної демократії, які підвищують ефективність державного управління та дозволяють залучати громадян до участі у процесах прийняття рішень.

Цифрові технології стали важливим інструментом для забезпечення прозорості управлінських процесів під час пандемії. Електронні платформи дозволяють громадянам отримувати актуальну інформацію про заходи безпеки, медичні послуги та

Таблиця 1

Кількість державних службовців, що пройшли навчання у 2020 році

Категорія органів	Кількість державних службовців, що пройшли навчання
Загальна кількість	5990
Центральні органи виконавчої влади	3923
Місцеві органи виконавчої влади	2067
Напрямок «Управління персоналом»	867

Джерело: Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління України за 2020 рік

можливості вакцинації. Уряд України запровадив ряд електронних послуг, що дозволяють громадянам подавати документи, отримувати довідки, консультації та інші послуги без необхідності фізичної присутності в установах.

Системи електронного управління також сприяють зменшенню корупційних ризиків, оскільки цифровий формат дозволяє вести облік усіх операцій і транзакцій, що робить процеси прозорими та відкритими для контролю. Під час пандемії, коли обмеження на фізичний доступ до адміністративних установ були особливо суворими, такі сервіси стали ключовим інструментом забезпечення взаємодії між громадянами та органами влади [1].

В Україні запроваджено різні інструменти електронної демократії, зокрема електронні консультації, петиції та публічні бюджети. Ці інструменти дозволяють громадянам брати участь у вирішенні важливих питань, подавати свої пропозиції та ідеї, а також голосувати за проекти на місцевому рівні. Електронні платформи, такі як Smart City, дозволяють створювати відкриті набори даних, завдяки яким громадськість може стежити за діяльністю органів влади та контролювати процес витрачання бюджетних коштів.

Інструменти електронної демократії надають громадянам можливість брати активну участь у житті своєї громади, підвищуючи рівень їхньої залученості до процесів управління. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження цих інструментів, оскільки традиційні методи збору інформації та обговорення з громадськістю стали менш доступними через карантинні обмеження.

Зарубіжний досвід показує, як ефективно цифрові платформи можуть сприяти управлінню кризовими ситуаціями. Зокрема, у Великій Британії активно використовується платформа Predictiv для оцінки ефективності нових підходів до публічного управління. Завдяки цій платформі британський уряд може прогнозувати, як нові політики впливатимуть на громадян, і обирати найбільш ефективні підходи, що допомагає зменшити соціальні та економічні ризики та приймати більш обґрунтовані рішення.

Україна також має потенціал для впровадження подібних інструментів для оцінки ефективності публічної політики та залучення громадян до управлінських процесів. Наприклад, розробка показників продуктивності для моніторингу державних послуг

дозволить забезпечити відкритість і прозорість, що особливо важливо в умовах кризи.

Обговорення отриманих результатів. Пандемія COVID-19 надала важливі уроки для системи публічного управління України, виявивши її сильні та слабкі сторони. Досвід подолання кризи підкреслив необхідність запровадження нових підходів у публічному управлінні, що враховують комплексний характер подібних ситуацій та потребують тісної співпраці між громадянами, місцевими органами влади та центральними державними інституціями. На основі отриманих уроків можна виділити кілька напрямів, які потребують реформування.

Одним із важливих аспектів для вдосконалення публічного управління є зміни в законодавстві, що регулює діяльність місцевих органів влади та процеси децентралізації. Для досягнення більшої гнучкості та адаптивності органів публічного управління слід внести зміни до законів, які чітко визначатимуть права та обов'язки місцевих громад, їхню роль у забезпеченні соціальної підтримки та кризового реагування. Прийняття нової редакції Закону України «Про місцеві державні адміністрації» дозволить привести повноваження цих органів у відповідність до сучасних викликів та забезпечити їхню готовність до реагування на кризові ситуації.

Крім того, вдосконалення децентралізації дозволить територіальним громадам краще управляти ресурсами, планувати розвиток місцевої інфраструктури та підтримувати економічний розвиток. Необхідність зміцнення місцевої влади підкреслила пандемія, оскільки саме на місцевому рівні відбувалося безпосереднє реагування на потреби населення та реалізація антикризових заходів.

Пандемія показала, що інноваційні механізми, такі як цифровізація процесів, використання великих даних та залучення громадян до прийняття рішень, мають бути пріоритетом для системи публічного управління. Запровадження таких інструментів, як Predictiv, для оцінки та моделювання соціальних наслідків державних політик, дозволить органам влади ефективніше прогнозувати потенційні ризики та обирати найоптимальніші рішення, що допоможе знизити соціальні та економічні витрати у випадку нових криз.

Крім того, варто розвивати інструменти електронної демократії, зокрема публічні консультації та електронні петиції, щоб забезпечити активну участь

громадян у процесах публічного управління, що дозволить не лише підвищити прозорість рішень, але й враховувати думки та потреби громадян, що сприятиме підвищенню довіри до влади.

Впровадження стратегічного планування на основі аналітичних даних є ключовим фактором для ефективного публічного управління. Збір та аналіз великих даних дозволяють урядам прогнозувати потреби населення, визначати пріоритети в розподілі ресурсів та вчасно реагувати на зміни. Запровадження систем оцінки ефективності державних послуг на основі об'єктивних показників продуктивності сприятиме підвищенню ефективності та підзвітності органів державної влади.

Україна може скористатися досвідом Великої Британії, де для моніторингу та оцінки якості державних послуг використовуються платформи з великими наборами даних. Наприклад, оцінка задоволеності громадян, аналіз трансакційних витрат на надання послуг та показники рівня цифровізації допоможуть краще орієнтувати управлінські рішення на потреби населення. Розробка аналогічної платформи в Україні дозволить не тільки підвищити ефективність управління, а й забезпечити прозорість використання бюджетних коштів.

Пандемія показала необхідність у висококваліфікованих кадрах, здатних швидко реагувати на кризові ситуації. Розробка програм підвищення кваліфікації для державних службовців з акцентом на кризове управління, антикризове планування, комунікацію та цифрові навички є важливим кроком для забезпечення готовності до подібних ситуацій у майбутньому. Важливо розвивати навчальні програми, що дозволять службовцям засвоїти сучасні методи управління, аналізу даних та стратегічного планування, а також застосування інноваційних технологій у публічному управлінні.

Зміцнення співпраці з міжнародними організаціями, такими як ВООЗ, ООН та Європейський Союз, дозволить Україні отримати доступ до кращих практик, ресурсів та експертних знань. Міжнародний досвід може бути корисним для впровадження нових підходів до кризового управління, розвитку системи охорони здоров'я та підвищення ефективності управління. Обмін досвідом з іншими країнами допоможе українській системі управління адаптуватися до глобальних викликів та стати стійкішою до криз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що пандемія COVID-19 значно вплинула на систему публічного управління в Україні, актуалізуючи необхідність децентралізації, цифровізації та розвитку кадрового потенціалу місцевих органів влади. Встановлено, що децентралізація дозволяє забезпечити більшу оперативність і адаптивність місцевих органів у реагуванні на кризові ситуації, особливо у сферах охорони здоров'я, соціального захисту та підтримки економіки. З'ясовано, що цифрові інструменти, такі як електронні платформи для комунікації та адміністрування, стають ключовими елементами забезпечення прозорості та ефективності управлінських процесів у кризових умовах. Запропоновано вдосконалити механізми координації ресурсів між різними рівнями влади, а також розробити програми професійної підготовки для підвищення готовності територіальних громад до криз. Дослідження показало, що інтеграція міжнародного досвіду в сфері антикризового управління є перспективним напрямом, що дозволить Україні підвищити стійкість до майбутніх кризових явищ. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку довгострокового впливу застосованих управлінських інновацій та на розробку ранніх механізмів попередження й швидкої реакції на надзвичайні ситуації.

Література

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic. 2020. URL: <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronaviruscovid-19/statements/statement-physicaland-mental-health-keytoresilience-during-covid-19-pandemic> (дата звернення: 15.10.2024).
2. Kamradt-Scott A. The Politics of Pandemic Influenza Preparedness. *The Oxford Handbook of Global Health Politics*. URL: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190456818.001.0001/oxfordhb-9780190456818-e-32> (дата звернення 02.12.2024).
3. Цигилик Н.В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72), № 4. С. 129–134.
4. Podolchak N., Tsygrylyk N., Martyniuk V., Sokil O. Predicting Human Resource Losses due to the COVID-19 Pandemic in the Context of Personnel Security of Organizations. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2021. P. 333–336. <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548361>.
5. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygrylyk N., Skowron S., Wolowicz T. Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy Sector due to the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. P. 10055. <http://dx.doi.org/10.3390/su141610055>.
6. Sokil O., Kucherikova S., Kostyakova A., Podolchak N., Sokil Y., Shkvyria N. The Context of «Globalization Versus Localization» After the World Pandemic and Quarantine. In: Yaseen S.G. (eds) *Digital Economy, Business Analytics*,

and Big Data Analytics Applications. *Studies in Computational Intelligence*. 2022. Vol. 1010. Springer, Cham. P. 77–85. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05258-3_8.

7. Martyniuk V., Sokil O., Lancaric D., Tsygylk N. Corporate Social Responsibility's Impact on the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Region: the Study of the Food Sector of the Lviv Region in Ukraine. *Conference Proceedings Determinants Of Regional Development*. 2021. P. 221–233. <https://doi.org/10.14595/CP/02/013>.

8. The World Health Report 2007: A Safer Future: Global Public Health Security in the 21st Century. Geneva: World Health Organization.

9. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст. Львів: ЛПІ-ДУ НАДУ, 2005. 28 с.

10. Ліпенцев А. В., Поляк О. В. Основні напрямки формування механізмів надання управлінських послуг органами влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2008. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tpdp/2008-2/08lavrov.htm/08lavrov.html> (дата звернення: 18.11.2024).

11. Міністерство економіки України. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство: постпандемічний розвиток. Консенсус-прогноз (липень 2020 р.) URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?id=63a21de0-ad56-4954-bb93-1ec3d335802e&lang=uk-UA&title=VipuskvplivCovid19-NaEkonomikuISuspilstvoPostpandemichniiRozvitok-Konsensusprognoz-lipen2020> (дата звернення: 19.11.2024).

12. Кабінет міністрів України. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління України за 2020 рік URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> (дата звернення: 21.11.2024).

13. Сокіл О. Г., Звездов Д., Ваща Л. Перспектива глобалізації та капіталізації сільського господарства Європи в постковідний період. *Облік і фінанси*. 2021. № 3 (93). С. 90–96. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96).

14. COVID-19 and the policy sciences: initial reactions and perspectives. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-020-09381-4> (дата звернення: 02.12.2024).

15. Juhasz T., Horvath-Csikos G., Gaspar T. Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*. 2023. С. 1–16. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.

16. Martyniuk V., Tsygylk N., Skowron S. The Impact of The COVID-19 Pandemic on Key Indicators of Personnel Security: A Study With Neural Network Technologies. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. 24 (2). P. 141–151.

References

1. World Health Organization. (2020). Physical and mental health key to resilience during COVID-19 pandemic. Retrieved from <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronaviruscovid-19/statements/statement-physicaland-mental-health-keytoresilience-during-covid-19-pandemic>.

2. Kamradt-Scott, A. (n.d.). The politics of pandemic influenza preparedness. *The Oxford Handbook of Global Health Politics*. Retrieved from <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190456818.001.0001/oxfordhb-9780190456818-e-32>.

3. Tsygylk, N. V. (2022). Vplyv viku ta rivnya emotsiynoho intelektu na efektyvnist derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy [The impact of age and level of emotional intelligence on the effectiveness of civil servants in Ukraine]. *Visnyk TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 33(72), 129–134 [in Ukrainian].

4. Kolesnikova, K. O. (2013). Spivvidnoshennya derzhavnogo upravlinnya ta publichnogo administruvannya u protsesi suspilnoyi transformatsiyi [The ratio of state administration and public administration in the process of social transformation]. *Publichne upravlinnya: Teoriya i praktyka*, (3), 41–45 [in Ukrainian].

5. Podolchak, N., Tsygylk, N., Martyniuk, V., & Sokil, O. (2021). Predicting human resource losses due to the COVID-19 pandemic in the context of personnel security of organizations. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 333–336. <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548361>.

6. Sokil, O., Kucherkova, S., Kostyakova, A., Podolchak, N., Sokil, Y., & Shkvyria, N. (2022). The context of “globalization versus localization” after the world pandemic and quarantine. In Yaseen, S.G. (Ed.), *Digital economy, business analytics, and big data analytics applications. Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1010, pp. 77–85). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05258-3_8.

7. Martyniuk, V., Sokil, O., Lancaric, D., & Tsygylk, N. (2021). Corporate social responsibility's impact on the development of small and medium-sized businesses in the region: The study of the food sector of the Lviv region in Ukraine. *Conference Proceedings Determinants of Regional Development*, 221–233. <https://doi.org/10.14595/CP/02/013>.

8. World Health Organization. (2007). The world health report 2007: A safer future: Global public health security in the 21st century. Geneva: World Health Organization.

9. Rudnytska, R. M., Sydoruk, O. H., & Stelmakh, O. M. (2005). Mekhanizmy derzhavnogo upravlinnya: Sutnist i zmist [Mechanisms of state administration: Essence and content]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].

10. Lipentsev, A. V., & Polyak, O. V. (2008). Osnovni napryamky formuvannya mekhanizmiv nadannya upravlinskykh posluh organamy vlady [Main directions of formation of mechanisms for providing managerial services by authorities]. *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennia*, (2). Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tpdp/2008-2/08lavrov.htm/08lavrov.html> [in Ukrainian].

11. Ministry of Economy of Ukraine. (2020). Impact of COVID-19 on the economy and society: Post-pandemic development. Consensus forecast (July 2020). Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?id=63a21de0-ad56-4954-bb93-1ec3d335802e&lang=uk-UA&title=VipuskvplivCovid19-NaEkonomikuISuspilstvoPostpandemichniiRozvitek-Konsensusprognoz-lipen2020> [in Ukrainian].
12. Ministry of Ukraine. (2020). Report on the implementation of the public administration reform strategy of Ukraine for 2020. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> [in Ukrainian].
13. Sokil, O. H., Zvezdov, D., & Vasha, L. (2021). Perspektiva globalizatsiyi ta kapitalizatsiyi silskogo gospodarstva Yevropy v postkovidnyy period [Prospects for the globalization and capitalization of European agriculture in the post-COVID period]. *Oblik i finansy*, 3(93), 90–96. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96) [in Ukrainian].
14. COVID-19 and the policy sciences: Initial reactions and perspectives. (n.d.). Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-020-09381-4>.
15. Juhasz, T., Horvath-Csikos, G., & Gaspar, T. (2023). Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*, 1–16. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.
16. Martyniuk, V., Tsygryk, N., & Skowron, S. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on key indicators of personnel security: A study with neural network technologies. *European Research Studies Journal*, 24(2), 141–151.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2025