

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-165>

УДК 351,338.

## ДЕРЖАВА ЯК МЕНЕДЖЕР У МЕХАНІЗМІ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

### THE STATE LIKE A MANAGER IN THE MECHANISM OF ANTI-CRISIS PUBLIC MANAGEMENT

**Хаджинова Олена Вікторівна**професор, доктор економічних наук,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7750-9791>**Гусєв Дмитро Андрійович**здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7217-9228>**Khadzhynova Olena, Husiev Dmytro**

State Higher Education Institution «Pryazovskyi State Technical University»

У статті досліджено роль та місце держави у механізмі антикризового державного управління (кризовому менеджменті). Проаналізовано теоретичні засади механізму антикризового державного управління та його складових частин. Акцентовано увагу на недостатності дослідження держави як суб'єкта управління, яка реалізує покладені завдання, наділяючи функціями державні органи. Розглянуто місце органу законодавчої компетенції – парламенту, а також спеціально створених органів, призначених для управління у кризових умовах. Визначено, що особливе місце посідає нормативне забезпечення у процесі кризового управління. Проаналізовано методи, які застосовуються у процесі антикризового державного управління, у тому числі технології Big Data, штучного інтелекту, а також автоматизованих інформаційно-аналітичних систем.

**Ключові слова:** механізм антикризового державного управління; держава як менеджер; органи загальної компетенції; ситуаційний центр; методи антикризового державного управління.

The article examines the role and place of the state in the mechanism of anti-crisis public management (crisis management). The theoretical foundations of anti-crisis public management and its constituent parts are analyzed. Attention is focused on the insufficiency research of the state as a subject of management, which implements the assigned tasks, endowing the functions of state bodies. The issue of anti-crisis public management has become particularly relevant in recent years. The development and improvement of elements of the mechanism, including management methods, contributes to increasing the effectiveness and efficiency of management processes and achieving the goal of anti-crisis public management. It should be noted the interdisciplinarity of this institute, which in turn emphasizes its importance and contributes to the comprehensive disclosure of the problem. The state is a key institution, an element of the mechanism of anti-crisis public management, a subject of management, a manager of this process. Place of state body of legislative competence – the parliament, as well as specially created state bodies intended for management in crisis condition, is considered. It was determined that a special place is occupied by regulatory support in the process of crisis management. Equally important are the issues of methods of anti-crisis public management, techniques and ways in which it is carried out. The methods used in the process of anti-crisis public management, including Big Data technology, artificial intelligence, as well as automated information and analytical systems are analyzed. The problems of anti-crisis public management, namely its mechanism, have not been sufficiently investigated. When defining the concept of the mechanism of anti-crisis public management, scientists do not include in the definition one of the most important elements of the – state, which carries out management, assigning functions to state bodies of general and special competence. The positive and negative aspects of entrusting the functions of anti-crisis state administration to bodies of general competence have been determined. The development of the legal framework is one of the important directions of the state anti-crisis policy.

**Keywords:** mechanism of anti-crisis public management, state like manager, state bodies of general competence, situation centre, methods of anti-crisis public management.



**Постановка проблеми.** Проблематика антикризового державного управління набула останні роки особливої актуальності. Розробка та удосконалення елементів механізму, в тому числі методів управління сприяє підвищенню результативності та ефективності управлінських процесів та досягнення мети антикризового державного управління. Слід зауважити на міждисциплінарності цього інституту, що у свою чергу підкреслює його значення та сприяє всебічному розкриттю проблеми.

Держава є ключовим інститутом, елементом механізму антикризового державного управління, суб'єктом управління, менеджером цього процесу. Це зумовлює необхідність вивчення ролі держави, а саме державних органів, які виконують функції антикризового державного управління. Не менш важливими є питання методів антикризового державного управління, прийомів та способів, за допомогою яких воно здійснюється. Визначення найбільш ефективних методів дозволить підвищити ефективність та результативність антикризового державного управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика механізму антикризового державного управління в науковій літературі досліджена недостатньо. Визначення механізму антикризового державного управління досліджено у працях Н. Сапа [7] та Р. Головіна [8].

Роль окремих державних органів у механізмі антикризового державного управління висвітлено у працях О. Ляшевської [1], В. Пристайка [2], В. Дикань, І. Токмакова, І. Чорнобровка [3]. Дослідниця О. Ляшевська, вивчаючи впровадження системного державного антикризового управління та розробку управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні [1], розглядала спеціалізовані органи у механізмі антикризового державного управління, зокрема антикризові комітети та консультаційні ради. Науковець В. Пристайко досліджував зарубіжний досвід функціонування ситуаційних центрів як ключового інституційного механізму державного антикризового управління [2]. Науковці В. Дикань, І. Токмакова, І. Чорнобровка, розробляючи проблематику антикризового інструментарію стратегії державного управління малим і середнім бізнесом [3], підкреслили роль Ради з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану.

Методи антикризового державного управління фрагментарно висвітлено у наступних працях. Науковці У. Савків, Г. Лещук

та Г. Сидор вивчали державне управління соціально-економічною стабільністю країни та особливості застосування антикризових заходів в умовах воєнного часу [4]. Дослідники О. Дегтяр, О. Непомнящий та Ю. Прав, розглядаючи державне регулювання механізму антикризового управління регіонами [5], присвятили свою увагу таким методам антикризового державного управління, як технології Big Data, штучного інтелекту, а також автоматизованих інформаційно-аналітичних систем. Науковець І. Черниш досліджував управління та регулювання як базові функції антикризової державної політики [6].

Незважаючи на достатню кількість наукових робіт з дослідження вищезазначеної проблематики, не висвітлено роль та місце держави у механізмі антикризового державного управління, функції державних органів розглянуто фрагментарно, методи антикризового державного управління розглядаються несистемно.

**Формування цілей статті.** Стаття спрямована на дослідження місця і ролі держави у механізмі антикризового державного управління, її функціонування через органи загальної та спеціальної компетенції, розгляд методів антикризового державного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У теорії зустрічається досить небагато визначень механізму антикризового державного управління, які, на наш погляд, необхідно дослідити під час розгляду ролі держави як кризового менеджера. Дослідниця Н. Сапа, вивчаючи теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління, надає наступне визначення. Механізм антикризового державного управління в системі державного управління – це сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [7, с. 114].

На думку Р. Головіна, механізм державного антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються органами державної влади з метою запобігання, профілактики, подолання кризових явищ чи кризи, а також зниження їх негативних наслідків [8, с. 95].

Слід зазначити, що жоден із дослідників під час дослідження механізму антикризового державного управління не звертає увагу на суб'єкта управління, хоча саме вона реалізує

антикризові завдання, наділяючи функціями конкретні державні органи.

Лише у деяких окремих наукових публікаціях автори частково торкаються питання суб'єкта управління – держави. Здебільшого увага приділяється спеціальним органам управління – антикризовим комітетам, ситуаційним центрам тощо.

Дослідниця О. Ляшевська вважає, що повинні бути створені в територіальних громадах спеціалізовані організаційні структури публічної служби в особі антикризових комітетів, консультаційних порад, до їх діяльності повинні залучатись воєнні, економічні, психологічні, соціальні експерти, формальні і неформальні лідери територіальних громадських організацій, керівництво воєноорієнтованих підприємств, представники громадського суспільства тощо. Такі управлінські структури, об'єднані в комплексні дії подолання наслідків воєнної агресії, можуть забезпечити високу ефективність антикризового публічного менеджменту, здійснити результативний обмін досвідом, координацію діяльності усіх агентів публічного сектору, досягнути компромісів інтересів учасників економічних, соціальних і політичних процесів [1, с. 78].

На думку В. Пристайка реалізація послідовності вироблення управлінських рішень у системі державного антикризового управління потребує спеціального інституційного забезпечення, у якому ключовим інституційним механізмом виступають ситуаційні центри різних рівнів [2, с. 139].

На переконання науковця ключовим елементом єдиної системи стратегічного планування є Головний ситуаційний центр України, створений з метою забезпечення інформаційно-аналітичного супроводження діяльності Ради національної безпеки і оборони України щодо координації і контролю за діяльністю органів виконавчої влади, правоохоронних органів та військових формувань у сфері національної безпеки і оборони у мирний час, в особливий період, у тому числі в умовах воєнного стану, в умовах надзвичайного стану та при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України [9].

Науковці В. Дикань, І. Токмакова, І. Чорнобровка, розробляючи проблематику антикризового інструментарію стратегії державного управління малим і середнім бізнесом, дійшли висновку, що важливим кроком на шляху підтримки підприємництва в Україні може стати новостворений консультативно-дорадчий орган при Президентові України –

Рада з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану, мета якого сприяння консолідації зусиль держави та бізнесу в умовах воєнного стану, збереження та розвиток підприємницького потенціалу [3, с. 14].

У теорії політичного менеджменту виокремлюється кризова модель організації управління, яка активується в умовах гострих загроз чи надзвичайних ситуацій (війна, пандемія, природні катаклізми). Її ключовими рисами є: централізація прийняття рішень (владні повноваження концентруються в руках вузького кола осіб або в спеціально створених кризових штабах (наприклад, воєнний кабінет); оперативність та гнучкість прийняття рішень; пріоритезація цілей (усі ресурси концентруються на вирішенні головного завдання (наприклад, перемога у війні); прямі комунікації (лідер безпосередньо звертається до нації для мобілізації та підтримки морального духу. Науковцями підкреслюється, що ця модель є високоефективною для подолання екзистенційних загроз, проте її тривале застосування може призвести до надмірної концентрації влади та ерозії демократичних інститутів [10, с. 205].

Під час розгляду проблематики органів державного управління як суб'єктів антикризового управління, звертає увагу на себе суттєва диференціація на органи загальної та спеціальної компетенції.

Серед органів загальної компетенції слід назвати законодавчий орган. При цьому парламент не вивчається науковцями як суб'єкт антикризового державного управління, хоча неодноразово звертається увага на необхідність та доцільність правотворчості як регулятора кризових станів.

Так, на думку У. Савківа, Г. Лещука та Г. Сидора, до найважливіших напрямів державної антикризової політики належать розробка правової бази антикризового управління; відображення правових норм у цивільному праві, бюджетному праві, податковому праві тощо [4, с. 408], що є функцією парламенту.

Дослідниця О. Ляшевська при вивченні впровадження системного державного антикризового управління та розробки управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні дійшла висновку, що антикризова політика спеціалізованих органів публічного управління в умовах воєнного часу повинна бути спрямована на розробку пропозицій по внесенню змін до нормативно-правових актів, на удосконалення методики антикризового

регулювання, на проведення моніторингу основних показників соціально-економічної діяльності, підвищення ефективності галузей та сфер оборонного комплексу, відродження інфраструктури територій [1, с. 78].

На тверде переконання Н. Сапи, метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану [7, с. 110].

Щодо покладення спеціальних функцій на органи загальної компетенції – у цьому випадку, на наш погляд, є певні як слабкі, так і сильні сторони. Позитивною стороною є відносна оперативність. Немає необхідності в утворенні нового органу, що потребує часових та бюджетних витрат.

З іншого боку, зважаючи на загальний характер компетенційної проблематики, є ризик зіткнутися з певною інертністю під час реалізації новопокладених функцій. Однак це, на наш погляд, може бути вирішено шляхом запровадження нової процедури, яку потрібно буде застосовувати саме під час кризового управління.

Слід зазначити, що науковці, розглядаючи питання механізму антикризового державного механізму, досліджують проблематику методів. Зокрема, науковцями О. Дегтярем, О. Непомнящим та Ю. Правом зазначається, що паралельно з розвитком технологій, а саме Big Data, штучного інтелекту, а також автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, які активно використовуються в країнах з роз-

виненими економіками, необхідно зосередитися на підвищенні кваліфікації кадрів у сфері аналітики та інформаційних технологій, створюючи аналітичні центри, здатні забезпечити високий рівень ефективності в управлінні кризовими ситуаціями [5, с. 711].

На думку І. Черниша антикризовість державного управління полягає у здатності державних інституцій (органів виконавчої влади) у процесі управління використати найбільш ефективні форми та методи, що нададуть допомогу суб'єктам господарювання протистояти кризовим тенденціям, що є необхідним засобом проведення антикризової державної політики задля розвитку будь-якої галузі та національної економіки у цілому [6, с. 34].

**Висновки.** Ураховуючи вищевикладене, слід зазначити, що проблематика антикризового державного управління, а саме його механізму досліджена недостатньо. Під час визначення поняття механізму антикризового державного управління вчені не включають до дефініції один з найважливіших елементів – державу, яка здійснює управління, покладаючи функції на державні органи загальної та спеціальної компетенції. Визначено позитивні та негативні аспекти покладення функцій антикризового державного управління на органи загальної компетенції.

Зауважується, що розробка правової бази є одним із важливих напрямів державної антикризової політики. Акцентовано увагу на необхідності застосування ефективних методів антикризової державної політики.

Вищевизначена проблематика потребує подальших наукових досліджень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1. С. 72-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2023\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2023_1_9) (дата звернення: 21.03.2026)
2. Пристайко В. В. Ситуаційні центри як ключовий інституційний механізм державного антикризового управління: зарубіжний досвід. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. № 3. С. 138-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2019\\_30\(69\)\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2019_30(69)_3_26) (дата звернення: 21.03.2026)
3. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 9-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2025\\_89\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_3) (дата звернення: 23.03.2026)
4. Савків У. С., Лещук Г. В., Сидор Г. В. Державне управління соціально-економічною стабільністю країни та особливості застосування антикризових заходів в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(1). С. 403-410. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2024\\_20\(1\)\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(1)_41) (дата звернення: 22.03.2026)
5. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М., Прав Ю. Г. Державне регулювання механізму антикризового управління регіонами. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3. С. 702-713. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2025\\_3\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_3_60) (дата звернення: 21.03.2026)

6. Черниш І. В. Управління та регулювання як базові функції антикризової державної політики. *Збірник наукових праць [Буковинського університету]. Економічні науки*. 2014. Вип. 10. С. 34-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn\\_2014\\_10\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2014_10_6) (дата звернення: 23.03.2026)
7. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2009\\_38\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2009_38_13) (дата звернення: 23.03.2026)
8. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_8) (дата звернення: 21.03.2026)
9. Про створення та забезпечення діяльності Головного ситуаційного центру України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 січня 2015 р., затверджене Указом Президента України від 28 лютого 2015 р. № 115/2015. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-15#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-15#Text) (дата звернення: 28.03.2026).
10. Горбулін В. П., Литвиненко О. В. Національна безпека України: кризові виклики та стратегічні відповіді. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 1 (65). С. 201–215.

## REFERENCES:

1. Liashevska O. I. (2023) Vprovadzhennia systemnoho derzhavnoho antykrizovoho upravlinnia ta rozrobka upravlinnskykh rishen po vdoskonalenniu mekhanizmiv publicnoho antykrizovoho upravlinnia v Ukraini [Implementation of systematic state anti-crisis management and development of management decisions to improve mechanisms of public anti-crisis management in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*. vol. 1, pp. 72-83. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2023\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2023_1_9)
2. Prystaiko V. V. (2019) Sytuatsiini tsentry yak kliuchovi instytutsiinyi mekhanizm derzhavnoho antykrizovoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Situation centers as a key institutional mechanism of state anti-crisis management: foreign experience]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Derzhavne upravlinnia*. vol. 3, pp 138-142. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2019\\_30\(69\)\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2019_30(69)_3_26)
3. Dykan V. L, Tokmakova I. V, Chornobrovka I. V. (2025) Antykrizovi instrumentarii stratehii derzhavnoho upravlinnia malym i serednim biznesom [Anti-crisis toolkit of the strategy of public management of small and medium-sized businesses]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol 89, pp 9-19. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2025\\_89\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_3)
4. Savkiv U. S, Leshchuk H. V, Sydor H. V. (2024) Derzhavne upravlinnia sotsialno-ekonomichnoi stabilnistiu krainy ta osoblyvosti zastosuvannia antykrizovykh zakhodiv v umovakh voiennoho chasu. [State management of the socio-economic stability of the country and features of the application of anti-crisis measures in wartime conditions]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. vol. 20, pp 403-410. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2024\\_20\(1\)\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(1)_41)
5. Diehtiar O. A, Nepomniashchyi O. M, Prav Yu. H. (2025) Derzhavne rehuliuвання mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia rehionamy [State regulation of the mechanism of anti-crisis management of regions]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. vol 3. pp 702-713. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sctint\\_2025\\_3\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sctint_2025_3_60)
6. Chernysh I. V. (2014) Upravlinnia ta rehuliuвання yak bazovi funktsii antykrizovoi derzhavnoi polityky [Management and regulation as basic functions of anti-crisis state policy]. *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu. Ekonomichni nauky*. vol. 10. pp 34-44. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn\\_2014\\_10\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2014_10_6)
7. Sapa N. V. (2009) Teoretyko-metodolohichni zasady mekhanizmu antykrizovoho derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations of the mechanism of anti-crisis state management]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. vol 38. pp 106-116. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2009\\_38\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2009_38_13)
8. Holovin R. H. (2013) Osoblyvosti realizatsii zakhodiv derzhavnoho antykrizovoho upravlinnia v providnykh krainakh svitu [Peculiarities of implementation of state anti-crisis management measures in the leading countries of the world]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. vol 1. Available at: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_8)
9. Про створення та забезпечення діяльності Головного ситуаційного центру України: [Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 січня 2015 р., затверджене Указом Президента України від 28 лютого]. 2015 р. № 115/2015. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-15#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-15#Text).
10. Horbulin V. P., Lytvynenko O. V. (2023) Natsionalna bezpeka Ukrainy: kryzovi vyklyky ta stratehichni vidpovidi [National security of Ukraine: crisis challenges and strategic responses.]. *Stratehichni priorytety*. vol 1. pp 201–215.

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026