

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.22>

УДК 351.77:338.124.4:005.334

Д. В. Костенко,

к. держ. упр, доцент кафедри публічного управління та публічної служби,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5986-0664>

А. В. Іванов,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент

кафедри публічного управління та публічної служби,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

D. Kostenko,

PhD in Public Administration,

Associate Professor Department of Public Administration and Public Service,

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

A. Ivanov,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor Department of Public Administration and Public Service, Academy of

Labour, Social Relations and Tourism

THE ROLE OF CRISIS MANAGEMENT IN THE POST-WAR RECOVERY PERIOD IN UKRAINE

Визначено, поточне соціально-економічне становище в нашій державі підпадає під дію не лише глобальних, але й внутрішніх кризових факторів. Війни, турбулентність економічного стану, порушення виробництва та логістики, скорочення рівня зайнятості та купівельної спроможності населення, посилення інфляційних процесів обумовлюють недостатню ефективність звичних управлінських механізмів. У такій ситуації важливу роль відіграє удосконалення системи державного антикризового управління, яка повинна не тільки швидко реагувати на кризові процеси, але й забезпечувати стабільний розвиток держави. Непередбачені події в контексті введення воєнного стану в Україні суттєво позначилися на спланованій стратегії розвитку та визначили призупинення її виконання. Важкі умови потребують розробки цілого комплексу антикризових заходів, спрямованих на усуненню кризових явищ, ревіталізацію соціально-економічної та політичної сфери. Однак, задля цього необхідно чітко розуміти роль антикризового управління як в умовах війни, так і в період післявоєнного відновлення. Визначено, що післявоєнне відновлення вважається комплексним процесом, що вимагає ефективного антикризового управління. Тому слід вважати, що антикризове управління відіграє критично важливу роль у післявоєнному відновленні, оскільки сприяє відновленню зруйнованої, підтримці економіки, соціальному згуртуванню, а також забезпеченню безпеки.

The article is devoted to revealing the role of anti-crisis management in the period of post-war recovery in Ukraine. It is determined that the current socio-economic situation in our country is subject to the influence of not only global, but also internal crisis factors. Wars, economic turbulence, disruptions in production and logistics, a reduction in employment and purchasing power of the population, and increased inflationary processes cause insufficient efficiency of the usual management mechanisms. In such a situation, an important role is played by the improvement of the state anti-crisis management system, which should not only

quickly respond to crisis processes, but also ensure stable development of the state. Unforeseen events in the context of the introduction of martial law in Ukraine significantly affected the planned development strategy and determined the suspension of its implementation. Difficult conditions require the development of a whole complex of anti-crisis measures aimed at eliminating crisis phenomena, revitalizing the socio-economic and political sphere. However, for this it is necessary to clearly understand the role of anti-crisis management both in war conditions and in the period of post-war recovery.

It is determined that post-war recovery is considered a complex process that requires effective anti-crisis management. Therefore, it should be considered that anti-crisis management plays a critically important role in post-war recovery, as it contributes to the restoration of destroyed infrastructure (by planning and coordinating work to restore housing, roads, energy facilities, etc.), supporting the economy (by introducing measures to stimulate production, create jobs and stabilize the financial system), social cohesion (by developing programs to support the population, social rehabilitation and integration in new conditions), as well as ensuring security (by predicting and responding to new threats that may arise during the recovery process).

It has been established that crisis management plays a decisive role in post-war recovery, as it ensures stability, predicts and minimizes the negative consequences of crisis phenomena, as well as develops specific management actions to eliminate crises and ensure sustainable development. Its tasks include counteracting future dangers and adapting to conditions of uncertainty, which plays a critically important role for the effective recovery of the economy and society.

Ключові слова: державне управління, криза, антикризове управління, війна, післявоєнне відновлення.

Keywords: public administration, crisis, crisis management, war, post-war recovery.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішній день світ переживає різні проблеми, пов'язані із фінансовими кризами, економічними рецесіями, а також глобальними кризами, на появу яких вплинули різноманітні фактори. Подібні кризи чинять несприятливий вплив на економічне зростання держави та вимагають дієвих заходів управління. Новітні економічні системи набувають все більш складного характеру, що обумовлено глобалізаційними процесами, розвитком цифрових технологій та іншими чинниками, що потребує нових підходів до антикризового управління. Водночас, ефективне державне управління виступає визначальним чинником в процесі подолання економічних криз та підтримці стабільності. Державні органи мають важливе значення у реагуванні на кризові явища та створенні сприятливих передумов для відновлення національної економіки. Успішне антикризове державне управління може позначатися на якості суспільної життєдіяльності шляхом забезпечення їхніх головних потреб та стабілізації економіки. Тому дослідження антикризового публічного управління дозволяє розвивати інноваційні підходи, які можна використовувати в процесі подолання кризових ситуацій та забезпечення сталого післявоєнного відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Булик, О. Ленков, З. Непочатенко, А. Осіпова, В. Резнік, В. Сенченко, С. Ткаченко та інші. Однак, тематика післявоєнного відновлення є надзвичайно актуальною в сучасних умовах і потребує додаткових досліджень, зокрема в контексті необхідності антикризового управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є розкриття ролі антикризового управління в період післявоєнного відновлення в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації наша держава веде

активну боротьбу з агресором. Військовий період є надзвичайно складним для всього населення, державних органів та кожної сфери суспільної життєдіяльності. Від початку активних бойових дій було впроваджено воєнний стан в Україні, визначальна особливість якого полягає у нагромадженні ресурсів з метою протидії військовій загрозі та внесення змін у систему державного управління. Організація державної служби, забезпечення прав і свобод державних службовців, а також організація безпечного робочого місця та система охорона праці для здійснення професійної діяльності в сучасних воєнних умовах є доволі складною задачею. Тому, в даному контексті нового значення набуває проблема посилення ефективності державного управління та впровадження антикризових заходів з огляду на подальше післявоєнне відновлення.

Науковці вважають, що «історичні уроки підкреслюють вирішальну роль державного втручання під час економічних криз, ставлячи під сумнів уявлення про необмежену ринкову ефективність. А розбудова економічної стійкості до потенційних шоків через диверсифікацію, надійне фінансове регулювання та підтримання здорових державних фінансів має вирішальне значення. Глобальні ж економічні виклики вимагають злагодженої міжнародної співпраці та координації, особливо у сфері фінансового регулювання, торговельної політики й екологічної стійкості» [1, с. 75]. Відтак, на нашу думку, антикризове державне управління слід розглядати як управління в кризових умовах, покликане вивести систему з критичного стану, а також як поточне управління, яке передбачає прогнозування та аналіз потенційних небезпек появи кризових обставин.

Погоджуємося з думкою О. Ленкова, «враховуючі такі кризові явища та процеси, в територіальних громадах, які належать до територій відновлення, доцільно запроваджувати антикризове управління. Серед інструментів антикризового управління розвитком територіальних громад, характерних для сучасного періоду, є програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) – місцева програма відновлення територій,

яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища» [2, с. 153].

Отже, визначальне завдання української влади полягає у забезпеченні контрольованого виходу національної економіки з кризової ситуації після закінчення військових дій та перегляді подальшого розвитку держави. Суттєві втрати інфраструктурного, демографічного та економічного характеру, пов'язані із війною та розповсюдженням вимушених міграційних процесів потребують пошуку раціонального реагування на небезпеки, які постали перед країною. Тому з метою зниження негативного впливу на функціонування всіх інституцій в нашій державі необхідно впроваджувати антикризові заходи. Успішне виконання таких заходів має опиратися на реалізації головних функцій антикризового управління. В свою чергу, це потребує створення комплексної системи антикризового управління, що охоплює організаційні аспекти ухвалення рішень та управління, передачі та обробки інформаційних даних, а також системи розвитку персоналу та технічного резерву.

Післявоєнне відновлення України «вимагатиме не лише фінансової підтримки, а й довгострокової стратегії, що включає економічні реформи та модернізацію інфраструктури. Міжнародна допомога та інвестиції відіграватимуть ключову роль у цьому процесі, проте ефективне управління національної влади та координація відновлювальних заходів залишаються критично важливими. Успішне відновлення потребує інтеграції міжнародного досвіду та адаптації його до українських реалій. Державна політика та адміністрування в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення є критично важливими для забезпечення національної стійкості та соціального захисту. В умовах сучасних викликів акцент на антикризове управління, міжнародну підтримку, децентралізацію та цифровізацію стає все більш актуальним. Адаптація міжнародних практик, що підвищують прозорість і результативність, сприяє зміцненню довіри громадян до державних інститутів.

Залучення громадянського суспільства та використання інноваційних технологій у процесах управління дозволяють Україні не лише справлятися з наслідками війни, але й створювати нову модель публічного адміністрування, яка відповідає потребам суспільства. Ефективне управління в цей період є основою для стабільності, відновлення та інтеграції України в європейський простір, що підкреслює важливість стратегічного планування реформ» [3, с. 319-320].

Під час розробки стратегічних напрямків відновлення економіки України після війни, важливо брати до уваги досвід інших країн, але не менш важливо враховувати особливості та унікальність України. Тож, слід враховувати досвід інших країн, які стикнулися з аналогічними викликами, але приймати рішення, ураховуючи особливості ситуації та потреби українського суспільства. В цілому, приклади країн, які пройшли через процес післявоєнної відбудови, показують, що не існує єдиного універсального методу для відновлення економіки після війни. Кожна країна має свої унікальні економічні, геополітичні і культурні особливості, і відновлення варіюється в залежності від цих факторів. Однак, незважаючи на ці різниці, існують загальні стратегії, які використовуються у багатьох країнах для успішної післявоєнної відбудови економіки:

- 1) державне антикризове регулювання, яке допомагає активізувати процеси відновлення національного виробництва;
- 2) лібералізація економіки, яка сприяє відкриттю ринків та залученню іноземних інвестицій;
- 3) розвиток високотехнологічних галузей економіки для створення інновацій та підвищення конкурентоспроможності;
- 4) створення експортно-орієнтованої економіки для розвитку зовнішньої торгівлі та збільшення обсягів експорту;
- 5) залучення значних зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки процесу відновлення [4, с. 124].

Вітчизняні науковці О. Булик та С. Ткаченко С. обґрунтовують

необхідність формування багатовекторної стратегії економічного відновлення, яка передбачатиме адаптацію до реалій зруйнованої інфраструктури, втрати людського капіталу та зниження інвестиційної привабливості. Автори наголошують на важливості розробки державної політики, спрямованої на підтримку бізнесу та створення нових робочих місць. Проте ці підходи в основному мають декларативний характер і потребують розширення методологічного підґрунтя для їхньої реалізації [5; 6].

У періоди кризової ситуації значно посилюється роль держави в регулюванні суспільно-економічних процесів. Держава при цьому виступає як організатором, так і координатором правових, економічних, організаційно-управлінських заходів, виконуваних на всіх рівнях управління. Держава несе значні витрати, пов'язані з реалізацією антикризових заходів, що дозволяє збільшити частку державного сектору у виконанні стратегічних та суспільно важливих функцій. Стратегічне планування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть позначатися на державному соціально-економічному розвитку, завчасне виявлення кризи, опрацювання підходів, особливих програм та заходів стосовно її послаблення та подолання, безперервна підготовка працівників для сфери антикризового управління – все це може забезпечити ефективне протистояння кризовим явищам в умовах післявоєнного відновлення.

Відтак, слід підсумувати, що державне антикризове управління – це діяльність державних органів влади, спрямована на прогнозування, запобігання, мінімізацію негативних наслідків кризових явищ (національної економіки, галузі, регіону) та забезпечення сталого розвитку, шляхом створення умов для виходу з кризового стану та формування механізмів його попередження у майбутньому.

Основними цілями та завданнями державного антикризового управління, зокрема в умовах післявоєнного відновлення є:

1. Прогнозування та попередження криз (виявлення можливих загроз та розробка заходів, спрямованих на їх уникнення).

2. Послаблення негативних наслідків, тобто мінімізація шкоди від уже існуючої кризи.

3. Забезпечення сталого розвитку (нормалізація розвитку економіки та створення сприятливих передумов для наступного зростання).

4. Розробка та виконання антикризових заходів, спрямованих на оздоровлення ситуації.

Об'єктами державного антикризового управління у післявоєнному відновленні нашої держави можуть бути національна економіка (вплив на макроекономічні процеси для забезпечення її стабільності), окремі галузі та регіони (розробка особливих програм, спрямованих на розв'язання проблем на галузевому чи регіональному рівні), фінансово-господарська діяльність (заходи стосовно оздоровлення окремих суб'єктів господарювання чи секторів економіки). При цьому варто виокремити такі ключові аспекти державного антикризового управління у післявоєнному відновленні, а саме: системність (застосування комплексу взаємопов'язаних методів та принципів), цілеспрямованість (вплив на кризові явища з метою досягнення певних результатів) та гнучкість (здатність адаптуватися до мінливих умов та високого рівня невизначеності, що характерно для кризового менеджменту).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що антикризове управління в післявоєнному відновленні відіграє визначальну роль, оскільки забезпечує стабільність, прогнозування та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ, а також розробку специфічних управлінських дій для усунення криз та забезпечення сталого розвитку. Його завдання передбачають протидію наступним небезпекам та пристосування до умов невизначеності, що відіграє критично важливу роль для ефективного відновлення економіки та суспільства.

Основні функції та завдання антикризове управління в післявоєнному відновленні полягають у:

1. Запобіганні кризовим явищам. Так, антикризове управління

спрямоване на прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям ще до того, як вони стануть критичними.

2. Мінімізація негативних наслідків, що передбачає розробку та реалізацію стратегічних заходів для зменшення руйнівного впливу криз на економіку, політику та соціальну сферу.

3. Забезпечення стабільності шляхом досягнення стабільного становища у ринковому, економічному, політичному та соціальному середовищі.

4. Спрямований вплив (цілеспрямований процес, що охоплює дії органів державного управління, спрямовані на нейтралізацію наслідків кризових явищ).

5. Гнучкість та адаптивність (в умовах високого рівня невизначеності, що притаманна післявоєнному періоду, антикризове управління забезпечує гнучкість та адаптивність системи національної безпеки).

Післявоєнне відновлення вважається комплексним процесом, що вимагає ефективного антикризового управління. Тому слід вважати, що антикризове управління відіграє критично важливу роль у післявоєнному відновленні, оскільки сприяє відновленню зруйнованої інфраструктури (шляхом планування та координації робіт для відновлення житла, доріг, енергетичних об'єктів тощо), підтримці економіки (шляхом запровадження заходів для стимулювання виробництва, створення робочих місць та стабілізації фінансової системи), соціальному згуртуванню (шляхом розробки програм для підтримки населення, соціальної реабілітації та інтеграції в нових умовах), а також забезпеченню безпеки (шляхом прогнозування та реагування на нові загрози, що можуть виникнути під час процесу відновлення).

В цілому державне антикризове управління повинне брати до уваги вплив внутрішніх та зовнішніх чинників в умовах війни та після воєнного відновлення, реагувати на зміну ситуації, покращити систему протидії негативним впливам, оперативно ухвалювати рішення щодо впровадження антикризових заходів та зважати на ресурсну базу для подолання криз. Процес антикризового управління в сучасних умовах має спрямовуватися на

досягнення належної національної безпеки, відновлення реального сектора економіки, розв'язання соціальних проблем, а також забезпечення сталого розвитку держави. Використання системного підходу до державного антикризового управління сприятиме більш ефективному протистоянню кризовим явищам та адекватній реакції на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

Література

1. Осіпова А.А., Непочатенко З.В. Еволюція наукових поглядів на антикризове державне регулювання економіки. *Економіка та держава*. 2023. Випуск 103. С. 73-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-73-82>.
2. Ленков О.С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. Випуск 25(54). С. 150-167. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167).
3. Резнік В.В. Державне політика та адміністрування в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXVI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю (22 квітня 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 319-320.
4. Сенченко В.В. Відновлення економіки регіонів України у післявоєнний період. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2025 р.). Дніпро: Середняк Т. К., 2025. С. 112-121.
5. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 51-60.
6. Ткаченко С. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми, ризики та шляхи. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.30040](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.30040).

References

1. Osipova, A. A. and Nepochatenko, Z. V. (2023), “Evolution of scientific views on anti-crisis state regulation of the economy”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 103, pp. 73-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-73-82>.
2. Lienkov, O. S. (2023), “Anti-crisis management of the development of territorial communities: essence and modern mechanisms”, *Visnyk pisliadyplomnoi osvity*, vol. 25(54), pp. 150-167. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167).
3. Rieznik, V. V. (2025), “State policy and administration in Ukraine in the conditions of war and post-war recovery”, *Materialy XXVI Vseukrainskoi shchorichnoi studentskoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu* [Modern management: models, strategies, technologies: materials of the XXVI All-Ukrainian annual student scientific and practical conference with international participation], National University "Odesa Polytechnic", Odesa, Ukraine, pp. 319-320.
4. Senchenko, V. V. (2025), “Restoration of the economy of the regions of Ukraine in the post-war period”, *Materialy XKhVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Materials of the XXVI International Scientific and Practical Conference], Serednyak T. K., Dnipro, Ukraine, pp. 112-121.
5. Bulyk, O. (2023). “Strategy for the restoration of the economy of Ukraine after the war”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48, pp. 51-60.
6. Tkachenko, S. (2024). “Post-war restoration of the economy of Ukraine: problems, risks and ways”, *Ekonomichni horyzonty*, vol. 2(28). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.30040](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.30040).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26

Прорецензовано / Revised: 17.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26