

Розділ 6

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І КРИЗАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Матвеєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент

6.1 РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

У науковій літературі зростає інтерес до дослідження, які стосуються визначення ролі та значення інновацій в умовах кризових явищ в контексті вироблення антикризових підходів до управління. Так, у зарубіжних дослідженнях (Putra F., 2021) Антикризове управління поступово утверджується як важлива складова розвитку системи публічного управління. У сучасних умовах ця проблематика охоплює низку стратегічних тем, які визначають теоретичний дискурс та практичну діяльність органів влади. В першу чергу, йдеться про формування базового розуміння антикризового управління у сфері державних справ, що дозволяє визначити кризу як об'єкт управлінського впливу та окреслити інструменти її подолання. У науковій літературі особлива увага приділяється ролі уряду під час кризової ситуації як на національному, так і на місцевому рівнях. Від ефективності інституційних механізмів, здатності до координації між рівнями влади та оперативності прийняття рішень залежить результативність подолання кризових викликів. Важливого значення набуває значення міжнародних організацій, оскільки в умовах глобалізації кризи

все частіше набувають транскордонного характеру, що вимагає міждержавної взаємодії та використання досвіду міжнародних структур. Водночас комунікаційний вимір кризового управління визначається активною участю засобів масової інформації та громадянського суспільства. Саме вони формують рівень довіри до органів влади, забезпечують ефективність інформування населення та сприяють залученню громадян до подолання наслідків кризових явищ [1].

Putra F. (2021) наголошує, що у науковій літературі існують різні підходи до класифікації кризових ситуацій. Традиційно, зокрема відповідно до стандартів ООН, виділяють два основні контексти криз: природний та антропогенний. З одного боку, така дихотомія охоплює природні катаклізми, а з іншого техногенні чи соціально зумовлені події. Також науковець зазначає, що інші дослідники не обмежуються цією класифікацією. Посилаючись на дослідження Farazmanda A., виокремлюються більш деталізований підхід, де виділено чотири види криз: політична, економічна, лідерська та екологічна. Особливу складність становить екологічний контекст, який не можна однозначно віднести ні до природних, ні до техногенних криз. Прикладами є як екологічні катастрофи, спричинені діяльністю людини (розлив нафти Exxon Valdez на Алясці у 1989 році), стихійні лиха природного походження (азіатське цунамі 2004 року або ураган «Катріна» у 2005-му). З цієї позиції відзначено, що неоднозначність свідчить про необхідність подальшого уточнення класифікаційних підходів та розвитку міждисциплінарного аналізу криз [1].

Управлінська криза у державному секторі виникає тоді, коли наявні ресурси, механізми та процедури влади виявляються недостатніми для ефективного реагування на подію, що виходить за межі звичайної діяльності органів публічного управління. На відміну від звичайних подій, які можуть бути врегульовані у межах стандартних адміністративних процедур, кризова ситуація перевищує можливості уряду впоратися власними силами. Вона становить серйозну загрозу базовим структурам

і суспільним цінностям, таким як безпека, здоров'я та добробут громадян. Кризи мають несподіваний і невизначений характер, створюють екстремальний психологічний та організаційний стрес, що суттєво ускладнює управлінську реакцію. Залежно від динаміки розвитку виокремлюють раптові кризи, які розгортаються стрімко та потребують негайних дій (теракти, стихійні лиха, техногенні катастрофи), та поступові кризи, які можуть мати довгострокові й навіть незворотні наслідки (пандемії, глобальне потепління). Найважчими для подолання є швидкі кризи, оскільки ступінь готовності уряду до них зазвичай низький, тоді як тривалі кризи небезпечні браком належної поінформованості та несвоєчасним реагуванням. Водночас криза не завжди має виключно руйнівний характер. Вона може стати поштовхом для вдосконалення системи управління, виявлення її слабких місць і підвищення інституційної спроможності щодо реагування на майбутні виклики [1].

На думку Putra F. (2021) антикризове управління у науковому вимірі аналізується у трьох основних сферах: бізнесі, міжнародній політиці та в державному управлінні. У сфері бізнесу, антикризове управління, насамперед стосується того, як корпорація може вижити після кризи та уникнути фінансових втрат. Вивчення кризового менеджменту зустрічається у дослідженнях міжнародних відносин, де його головна мета полягає у запобіганні переростанню міждержавної напруженості у війну, при цьому дипломатія виступає ключовою стратегією управління кризовими ситуаціями. У державному управлінні антикризове управління стосується здатності уряду запобігати кризам, ефективно реагувати на них і здійснювати відновлення після кризових подій. Антикризове управління державним сектором визначається як реалізація основних принципів управління у кризових або надзвичайних ситуаціях. Ефективність антикризового управління у державному секторі залежить від дотримання його етапів – запобігання кризи, планування дій, реагування на кризу та здійснення заходів задля її подолання. Головна проблема, як зазначає Putra F., полягає

в тому, що фаза «управління наслідками кризи» не завжди є реалізованою у практичному вимірі [1].

Антикризове управління державним сектором зазвичай розглядають через три основні фази:

- перша – профілактична, яка включає планування, готовність та заходи з пом'якшення наслідків потенційних криз;
- друга – реабілітаційна, або фаза реагування та відновлення, що передбачає заходи полегшення наслідків, відновлення діяльності та управління наслідками кризи;
- третя – координаційна, яка передбачає організацію взаємодії між установами та організаціями у швидкозмінних умовах [1].

Ефективність антикризового управління визначається кількома ключовими вимогами, зокрема: швидке розуміння ситуації; створення достовірної інформації для ЗМІ та громадськості; винесення уроків із кризи для підвищення спроможності уряду. Ефективне управління кризовими ситуаціями також значною мірою залежить від стратегій прийняття рішень. Найважливішим кроком у цьому методі є оцінка ситуації, яка передбачає розпізнавання проблеми. Другим кроком є вибір стратегій прийняття рішень з урахуванням типів. Третій аспект пов'язаний із гнучким управлінням всередині бюрократичної системи, яке дозволяє швидко переходити від планового і стандартного реагування до оперативного і нестандартного реагування на кризу [1].

Для оцінки ефективності антикризового управління в державному управлінні Putra F. (2021) запропонував чотири основні критерії. Перший критерій стосується наявності в уряді системи антикризового управління, що охоплює профілактичні, реабілітаційні та координаційні заходи. Другий критерій пов'язаний із чутливістю уряду до мультиідентичностей населення, включаючи етнічні, класові, вікові та гендерні відмінності, особливо під час рятувальних операцій і надання допомоги постраждалим. Третій критерій оцінює стратегію прийняття рішень у кризових ситуаціях, зокрема здатність швидко адаптуватися та визначати пріоритети. Четвертий критерій визначає, наскільки успішно уряд

здатен коригувати свої бюрократичні норми відповідно до емергентних норм, що виникають у процесі кризових подій, забезпечуючи тим самим ефективне реагування та мінімізацію негативних наслідків [1].

Brem A., Nylund P. A та Roshani S. (2024) у науковій статті, яка присвячена дослідженню антикризового управління, представили таксономію кризових явищ, де інновацій виникають як відповідь на різні види криз. Мова йде про кризові інновації, які формуються під впливом соціальної кризи, кризи фінансування, фінансової кризи, економічної кризи, цифровізації, трансформації, політичної кризи, стратегічної кризи та організаційної кризи. Науковці відзначають, що під час криз спостерігається подвійний ефект інноваційних процесів. З одного боку, виникає потужний поштовх до цифровізації, оскільки зростає зацікавленість у відкритих моделях співпраці та екосистемних інноваціях. З іншого боку, саме ті довгострокові мережеві структури, які є критично важливими для стійкої цифрової трансформації, зазвичай залишаються нереалізованими у період гострих викликів [2]. Криза може розглядатися як соціальна конструкція, що виникає під впливом зовнішніх шоків і концентрує увагу суспільства та ключових учасників на актуальних проблемах. Вона формує нові потреби ринку, які стимулюють розвиток інновацій в екосистемі, та водночас супроводжується дефіцитом ресурсів, що обмежує ефективність традиційних рішень і вимагає пошуку альтернатив. У таких умовах зусилля інноваційних екосистем спрямовуються на створення відкритих та інтегрованих механізмів взаємодії. Таким чином, антикризові інновації можна визначити як процес на рівні екосистеми, який відповідає на нові потреби та компенсує ресурсні обмеження, породжені зовнішніми викликами [2].

A. Brem, P. A. Nylund та S. Roshani (2024) представили ґрунтовний аналіз досліджень, який надав можливість представити взаємозв'язки між різними типами кризових інновацій. Вони наголошують, що процеси трансформації та цифровізації тісно перетинаються, що свідчить про роль цифрових технологій

як пріоритетного чинника організаційних змін у кризових умовах. Подібний зв'язок простежується між стратегічною кризою та організаційною кризою, які мають спільне концептуальне підґрунтя та вимагають схожих підходів до вирішення проблем, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності процесів їх подолання. Тісно пов'язаними між собою фінансова криза та криза фінансування, що відображає взаємозалежність інноваційної діяльності та стабільності фінансового сектора. Водночас політична криза, економічна криза та суспільна криза формують окремі кластери, демонструючи відмінності у своїй природі та розподілі ключових понять. Загалом результати досліджень підтверджують, що кризові інновації мають складну багаторівневу структуру, де окремі види криз тісно переплетені, тоді як інші залишаються відносно автономними [2].

Соціальна криза розуміється як ситуація загальносуспільних викликів, коли традиційні механізми функціонування не справляються з масштабними проблемами, такими як пандемія COVID-19. У цих умовах інновації набувають особливого значення, оскільки вони допомагають організовувати нові форми співпраці, розвивати інноваційні екосистеми та створювати самоорганізовані ініціативи на рівні громад. Їхня роль полягає у швидкому пошуку рішень для збереження життя і здоров'я, пом'якшенні наслідків обмежених ресурсів, а також у підтримці якості життя під час кризових обставин. Водночас інновації стають каталізатором трансформаційних процесів, забезпечують адаптацію до нових умов і стимулюють розвиток ощадливих підходів, які можуть виходити за межі кризового контексту та застосовуватися у ширшому масштабі [2].

Криза фінансування розуміється як різке обмеження доступу до ресурсів, необхідних для підтримки та розвитку інноваційної діяльності. Вона проявляється у скороченні коштів, що виділяються на наукові дослідження, розробки та впровадження нових рішень. У таких умовах особливої ваги набувають системні чинники: наявність потужної національної інноваційної

системи, розвиненої фінансової інфраструктури, кадрового потенціалу та взаємодії між університетами, бізнесом і державою. Роль інновацій у період фінансових криз полягає в тому, що вони стають засобом збереження конкурентоспроможності та розвитку навіть за умов обмежених ресурсів. Фірми, які мали інноваційну спрямованість ще до кризи, здатні краще утримувати інвестиції в нові рішення, тоді як новостворені та швидкозростаючі компанії продовжують використовувати інновації як рушійну силу розвитку. Таким чином, інновації не лише страждають від дефіциту фінансування, але й виступають важливим інструментом адаптації та пошуку нових шляхів виходу з кризових ситуацій [2].

Фінансова криза стосується системних проблем у фінансовому секторі, які виходять за межі окремих компаній і впливають на економіку в цілому. Вона відрізняється від кризи фінансування тим, що не обмежується рівнем окремих фірм, а охоплює глобальні механізми руху капіталу, функціонування банків та фінансових ринків. Такі кризи можуть бути спричинені надмірно ризикованими фінансовими інноваціями, як це сталося під час глобальної кризи 2008 року. Основне полягає в тому, що стабільність фінансового сектору є критичною умовою для розвитку інновацій: без доступу до надійних фінансових ресурсів стартапи та нові сектори економіки стикаються з бар'єрами для зростання. У кризові періоди фінансування концентрується лише у вибраних галузях і серед найбільш досвідчених інвесторів, що звужує можливості для широкого поширення інновацій. Тому фінансова криза виступає системним викликом для інноваційного розвитку, підкреслюючи потребу в узгоджених глобальних діях і балансі між короткостроковою логікою фінансових ринків та довгостроковими цілями інновацій [2].

Економічна криза охоплює макроекономічні потрясіння, такі як рецесії чи системні спадові процеси, що впливають на розвиток цілих секторів економіки. Її наслідки можуть пом'якшуватися інвестиціями в інноваційні підприємства та впровадженням економічної політики, яка стимулює підприємницьку активність і створює умови для довгострокової стійкості. Сучасні

глобалізаційні процеси та швидкі технологічні зміни зумовлюють необхідність розробки економічної політики, яка має не лише реагувати на кризи, а й запобігати їхньому виникненню. Основне полягає в тому, що економічні кризи, попри їх руйнівний характер, можуть виступати поштовхом до структурних реформ та інновацій. Державна політика, спрямована на адаптацію, здатна зробити галузі більш стійкими та конкурентоспроможними у майбутньому. Прикладом є трансформації в європейській енергетичній сфері після фінансової кризи 2008 року, які дозволили компаніям вийти на новий рівень розвитку, навіть не зважаючи на негативні соціальні наслідки для споживачів [2].

Цифровізація стосується інтеграції цифрових технологій у продукти, послуги та процеси. Вона сама може стати джерелом криз, коли нові технології змінюють традиційні ринки та підходи до ведення бізнесу. Інші кризи стимулювали загальне зростання цифровізації та розвиток інноваційних бізнес-моделей, зокрема у роздрібній торгівлі, завдяки розширенню технологічних можливостей та підвищенню якості інформації. Це спричинило переосмислення екосистемних партнерств і стратегічних альянсів. Однак така кризова цифровізація буде ефективною й стійкою лише за умови поєднання організаційної гнучкості зі структурною, процесною та культурною адаптацією [2].

Трансформація розглядається як процес глибоких структурних змін у компаніях та інститутах, спрямований на адаптацію до кризових умов. Вона включає зміни у мотивації, цілях і динаміці інновацій, а також у життєвому циклі технологій. Трансформація може відбуватися як у відповідь на масштабні глобальні події, так і на локальні кризові інциденти. В умовах кризи гнучкість організацій у поєднанні з можливостями цифровізації сприяє переходу від ієрархічних структур до більш мережових форм організації та економіки. Тісний зв'язок цифровізації та трансформації, підкреслює роль цифрової трансформації як ключового механізму довгострокових структурних змін у відповідь на кризові виклики [2].

Політична криза розглядається як фактор, що може стимулювати інновації, водночас інноваційна діяльність здатна породжувати нові політичні виклики. Зокрема, новаторські бізнес-моделі можуть створювати нормативні прогалини та підривати соціально-політичну легітимність, що змушує компанії активно взаємодіяти з регуляторами та іншими учасниками екосистеми для формування своїх стратегій. Під час криз, таких як пандемія, урядові обмеження змінюють традиційні підходи до глобалізації та взаємодії, одночасно створюючи бар'єри для розповсюдження інновацій. Регуляторні заходи часто виступають не вирішенням кризи, а чинниками її ускладнення: у жорстко регульованих секторах, таких як охорона здоров'я чи фінансові ринки, вони можуть уповільнювати трансформацію та навіть закладати основу для майбутніх проблем. Таким чином, політична криза демонструє подвійний ефект: вона стимулює інновації, але їхній вплив і ефективність значною мірою визначаються політичним та регуляторним контекстом [2].

Стратегія кризи стосується розробки нових підходів до управління, коли існуючі стратегії виявляються неефективними у кризових умовах. У таких ситуаціях слід орієнтуватися на інновації, наприклад у бізнес-моделях, на підвищення оперативної стійкості або на контрольоване скорочення діяльності. Впровадження стратегій відкритих інновацій дозволяє зберегти інноваційний потенціал навіть в умовах обмежених ресурсів. Радикальні та дослідницькі інноваційні стратегії зазвичай демонструють більшу ефективність під час кризи, покращуючи продуктивність і гнучкість організації. Організації можуть поєднувати підходи до дослідницьких і експлуатаційних інновацій, застосовуючи логіку часового поділу та підвищуючи готовність до ризику, щоб зберегти стійкість і водночас розвивати проривні рішення. У деяких випадках організації навіть цілеспрямовано створюють внутрішні кризові ситуації, щоб активізувати організаційне навчання та стимулювати інноваційні процеси [2].

Суть *організаційної кризи* полягає у внутрішніх проблемах або нестабільності компанії чи організації, які створюють загрозу

для її нормального функціонування та ефективного управління. Водночас така криза може слугувати каталізатором для розвитку, спонукаючи керівництво до впровадження нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, формування нових альянсів, партнерств, використання цифрових платформ та активізації динамічних можливостей на рівні фірми та екосистеми. У результаті організаційна криза стимулює інновації, підвищує продуктивність, еволюційну пристосованість та здатність управлінських процесів швидко адаптуватися до змін і викликів [2].

Механізми кризових інновацій полягають у послідовних процесах і взаємозв'язках, які активуються в умовах кризи та стимулюють розвиток нових рішень. Основні механізми A. Brem, P. A. Nylund та S. Roshani (2024) визначають наступним чином:

- виникнення нових потреб – кризи створюють потреби на рівні всієї екосистеми, які не можна задовольнити стандартними засобами;
- обмеження ресурсів – дефіцит часу, фінансування та інших ресурсів стимулює пошук ефективних і швидких рішень;
- спільна мотивація та співтворчість – організації та учасники екосистем об'єднуються, створюючи нові продукти, процеси та бізнес-моделі через спільну діяльність та відкриті інновації;
- цифровізація – застосування цифрових технологій для прискорення інноваційних процесів та покращення комунікації, управління і продуктивності;
- цифрова трансформація – глибинні структурні зміни в організаційних процесах, культурі, бізнес-моделях та управлінні, що перетворюють кризові інновації на довгострокові переваги;
- динамічні можливості та адаптивність – здатність організацій швидко виявляти можливості, захоплювати ресурси і трансформувати внутрішні процеси, підвищуючи еволюційну стійкість;
- баланс між терміновістю та довгостроковими змінами – криза тимчасово активує інноваційні зусилля, втім для сталих результатів потрібна інтеграція короткострокових дій із довгостроковими структурними змінами [2].

Отже, механізми кризових інновацій представляють комбінацію внутрішніх та зовнішніх стимулів, колективних дій та технологічних можливостей, які разом перетворюють кризові обмеження на стимул інновацій та розвитку.

Зарубіжні науковці Lemonakis C., Zairis A. (2020) під кризою розуміють ситуацію, яка наближається до небезпечної фази та потребує негайного реагування, з метою уникнення шкідливого впливу на організацію та повернення до нормальної ситуації [3]. У повсякденному житті поняття кризи охоплює широкий спектр явищ і відносин на індивідуальному, соціальному та політичному рівнях. Сприйняття кризи варіюється залежно від особистісного досвіду, професійного рівня та перспективи оцінки ситуації. У контексті організацій і систем криза та реагування на неї набувають особливого значення через непередбачувані форми її виникнення, високий рівень потенційної шкоди, яку вона може завдати конструкціям і операціям, швидкі масштаби впливу, а також сучасне глобалізоване середовище та швидке поширення інформації через вдосконалені мережі зв'язку. Криза може проявитися як наслідок прийняття неправильного рішення або виникнути без попередження в будь-якому місці та у будь-який час та здійснювати вплив на бізнес, державні установи та неурядові організації [3].

Є думка науковців (Lemonakis C., Zairis A., 2020), що кожна криза проходить кілька фаз (залежно від часу виникнення) і кожна з цих фаз впливає на організацію управлінського процесу чи управлінську систему в цілому. До основних фаз належать:

- передкризова фаза – стан, який передуює кризі;
- гостра фаза – пік прояву кризи;
- фаза реагування – період безпосереднього впливу та дій організації;
- фаза відновлення або вирішення – процес нормалізації та підвищення здатності організації до подолання наслідків кризи [3].

Кожна криза характеризується факторами, які її спричиняють. Основні категорії критичних ситуацій поділяють на чотири

групи залежно від джерел кризових чинників, які можуть бути внутрішніми або зовнішніми для організації, і їх можна класифікувати як техніко-економічні (переважно включають економічні фактор та природні катаклізми, землетруси, повені, пандемії тощо) та організаційно-соціальні (охоплюють політичні та економічні кризи, внутрішню нестабільність, соціальні конфлікти або інші явища, що впливають на функціонування організацій та суспільства в цілому) [3].

З цієї позиції, вказано на перевагах застосування *процесних інновацій*, які передбачають застосування системного підходу до вдосконалення організаційних та технологічних процесів з метою підвищення ефективності, продуктивності та якості результатів. Цей вид інновацій включає стратегічне перепроєктування адміністративних процесів, методів управлінської діяльності, управлінських систем та зовнішніх взаємодій з громадянами, бізнесом та іншими інституціями [3].

Застосування цього підходу дозволяє підвищувати ефективність, прозорість та якість надання публічних послуг, оптимізувати ресурси та створювати додаткову цінність для суспільства. Впровадження процесних інновацій у державному управлінні сприяє більш оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі, а також підвищує спроможність органів влади до ефективного управління кризовими та надзвичайними ситуаціями.

У трьохвимірній площині кризи розглядають Gkeredakis M., Lifshitz-Assaf H., Barrett M., (2021), які пропонують виживання певних заходів з урахуванням інновацій за допомогою цифрових технологій, що впливає на вироблення підходу антикризового управління. *Криза* розглядається як *можливість*, де акцент зроблено на потенціалі для інновацій та експериментів. Цифрові технології дозволяють організаціям та громадянам швидко адаптувати нові підходи, створювати інноваційні рішення та прискорювати зміни. Можливі ризики пов'язані із процесами координації та підвищений рівень ризиків при запровадженні інновацій. *Криза як руйнування або пролив* – підкреслює здатність цифрових технологій швидко

переміщувати організаційні та професійні процеси в нові цифрові простори, забезпечуючи безперервність роботи. Водночас це може змінювати щоденні практики та підвищувати залежність від цифрових систем. Криза як вразливість – зроблено акцент на соціальних наслідках кризи, проявляється цифрова нерівність, може виявлятися спротив у суспільстві, організаціях тощо [4].

Місцеві адміністрації зазвичай є першими, хто реагує на руйнівні кризові події. На основі досліджень організацій швидкого реагування у дослідженні Graf F., Lenz A., Eckhard S. (2024) запропоновано теоретичну модель, яка пояснює здатність адміністрацій ефективно переходити від рутинної бюрократичної діяльності до кризового режиму. Аналіз показав, що ефективність такого переходу визначається не тільки масштабами кризи. Важливу роль відіграють організаційна, технічна та індивідуальна готовність місцевих адміністрацій. Запропонована модель включає три ключові чинники:

- організаційну готовність – наявність структур, процесів та ресурсів, які дозволяють адміністрації швидко адаптуватися до надзвичайних умов;
- технічну готовність – здатність використовувати технології та інформаційні системи для координації дій та швидкого обміну даними під час кризи;
- індивідуальну готовність – компетенції та мотивація співробітників реагувати на невизначеність і нові завдання у кризових обставинах [5].

Організаційна, технічна та індивідуальна готовність відіграють ключову роль у здатності місцевих адміністрацій ефективно адаптувати практики під час розвитку кризових подій. Водночас транскордонні кризи охоплюють широкі географічні території, але вплив на конкретні регіони може суттєво різнитися. Через це керівники кризових підрозділів стикаються з неоднаковим рівнем загрози та тиску проблем, що формує різну терміновість реагування. У випадках, коли криза є значною та неминучою, рівень загрози посилює значимість ключових факторів підготовки адміністрацій:

організаційних структур, свободи дій на передовій, цифровізації та досвіду персоналу. Тільки за наявності високого рівня цих підготовчих характеристик адміністрації здатні ефективно перейти в кризовий режим і реагувати на інтенсивні виклики. З цієї позиції зазначено, що масштаби кризової загрози виконують функцію пом'якшувального чинника, знижуючи прямий вплив навчання відомств, свободи дій, цифровізації та професійного досвіду на ефективність переходу в кризовий режим [5].

У грудні 2023 року у Звіті про світовий державний сектор (World Public Sector Report 2023) було відзначено, що пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики для державних установ, змушуючи уряди в усьому світі визначати шляхи забезпечення основних функцій та критично важливих послуг. В умовах кризових явищ державний сектор застосував ряд трансформаційних підходів, які сприяли адаптації, інноваціям та стійкості. У цьому контексті виділено сім ключових стратегій:

1. *Швидка адаптація в умовах кризи.* Державні установи змушені були відходити від стандартних процедур, впроваджуючи експериментальні та інноваційні рішення. Так, сектор освіти швидко перейшов на онлайн-навчання, а охорона здоров'я впровадила нові технологічні рішення та регуляторні зміни, що забезпечили безперервність надання послуг.

2. *Інноваційні рішення в різних секторах.* Криза стимулювала державні установи до переосмислення способів надання послуг та структури робочої сили. Запровадження центрів передового досвіду та систем стратегічного передбачення дозволяє створювати екосистему випереджаючого врядування, що підвищує гнучкість та адаптивність адміністрацій.

3. *Прозоре врядування.* Для забезпечення підзвітності урядових дій активно використовувалися цифрові інструменти моніторингу використання ресурсів, зміни політики та дотримання прав людини. Залучення організацій громадянського суспільства до контролю посилено прозорість і сприяло обґрунтованому прийняттю рішень.

4. *Розширення прав і можливостей державних службовців.* Перехід на дистанційну роботу стимулював нові підходи до управління персоналом. Гнучкість і автономія дозволяли службовцям швидше реагувати на потреби громади та впроваджувати інноваційні рішення.

5. *Оновлення суспільних договорів* (формування довіри та громадянські гарантії). Кризи підсилюють суспільні сумніви щодо ефективності державних систем. Інноваційні методи залучення громадянського суспільства, контроль над надзвичайними повноваженнями та боротьба з дезінформацією сприяють відновленню довіри та зміцненню соціального капіталу.

6. *Швидке відстеження прийняття рішень щодо Цілей сталого розвитку.* Аналітичні інструменти стали ключовими для інтеграції Цілей сталого розвитку в процеси прийняття рішень. Використання глобальних мереж дозволяє поширювати передові практики, демонструвати переваги аналітики та підвищувати потенціал державних установ у досягненні ЦСР.

7. *Гарантії цифрового врядування.* Пандемія прискорила перехід до цифрового урядування, підкресливши потребу у посиленому захисті даних та відповідальному використанні цифрових технологій. Надійні механізми контролю та моніторингу забезпечують баланс між ефективністю цифрових послуг та захистом прав громадян [6].

Таким чином, пандемія COVID-19 продемонструвала, що інновації є важливим фактором ефективності державного управління в умовах криз. Комплексне поєднання організаційних, технологічних та соціальних інновацій дозволяє державним установам забезпечувати безперервність послуг, зміцнювати довіру, підвищувати прозорість та сприяти досягненню Цілей сталого розвитку.

В умовах тривалих криз важливо розуміти, як громадяни сприймають управлінські рішення державних адміністрацій. Lenz A. (2023) досліджує, як суспільство оцінює управлінські рішення щодо трьох типових дилем кризового управління: гнучкість проти стабільності, включення проти виключення

та розподіл ресурсів на основі справедливості чи потреб. Результати показують, що гнучкі, інклюзивні та справедливі рішення сприймаються як більш легітимні, тоді як надмірна гнучкість або адаптація можуть знижувати рівень довіри громадськості [7]. Кризові ситуації створюють надзвичайні виклики для врядування для урядів та державних адміністрацій. Щоб реагувати на терміновість і невизначеність криз, уряди та державні адміністрації повинні відійти від рутинних дій і натомість знайти альтернативні стратегії подолання ситуації та виконання своєї ролі з підтримки системи. Інновації в антикризовому управлінні полягають у здатності державних адміністрацій ефективно реагувати на складні та невизначені ситуації, поєднуючи адаптивність, інклюзивність та справедливість. *Гнучкість та адаптивність* дозволяє впроваджувати нові процедури й підходи, швидко реагувати на непередбачувані зміни, не обмежуючись усталеними бюрократичними рутинами. *Інклюзивність* проявляється через залучення громадськості та зовнішніх акторів до процесу прийняття рішень, що підвищує прозорість та довіру. *Справедливий розподіл ресурсів* забезпечує баланс між рівністю та пріоритетом тих, хто найбільше потребує допомоги, підсилюючи соціальну легітимність рішень. Водночас інноваційні підходи до антикризового управління орієнтовані на поєднання ефективності внутрішньої організації з підтримкою довіри та легітимності у громадськості (*баланс між ефективністю та легітимністю*). Справжні інновації проявляються не лише у технічних змінах, а й у способі, яким адміністрації інтегрують швидку реакцію, прозорість, участь громадськості та врахування соціальних потреб у процес прийняття рішень [7].

Грабовська І. В. (2023) характеризує особливості використання організаційно-управлінських інновацій у системі антикризового управління. Дослідження сфокусоване на «розв'язанні нових стратегічних цілей і завдань, необхідності підвищення ефективності діючої системи управління, розв'язання складної задачі управління, яка потребує новаторського підходу» [8].

В організаційно-управлінських інноваціях виділяють п'ять ключових специфічних особливостей:

1. Результат таких інновацій проявляється у структурних та якісних змінах внутрішнього середовища організації, що призводить до трансформації вертикальних та горизонтальних зв'язків в управлінських системах.

2. Організаційно-управлінські інновації тісно взаємопов'язані з іншими видами інновацій, зокрема науковими та технологічними. Технологічні інновації стимулюють виникнення організаційних нововведень, тоді як управлінські інновації створюють умови для швидшого впровадження технологій.

3. Організаційно-управлінські інновації відрізняються унікальністю, оскільки типові організаційні рішення після адаптації до конкретного контексту набувають особливих локальних характеристик.

4. Для їх розробки та впровадження зазвичай не потрібні значні фінансові витрати, що робить такі інновації економічно ефективними.

5. Результат впровадження організаційно-управлінських інновацій значною мірою залежить від компетентності керівника та його здатності організувати і підтримувати весь процес від початку до завершення реалізації [8].

Таким чином, організаційно-управлінські інновації є важливим інструментом підвищення адаптивності та ефективності організацій у змінних умовах.

Зародження реінжинірингового підходу в управлінні тісно пов'язане з поширенням концепції системного підходу, яка надає рівну увагу як функціям, так і процесам організації. Перехід від організаційно-функціональної моделі бізнесу до процесно-орієнтованої моделі став необхідним для адаптації українських підприємств до сучасних умов ринку. Процесний підхід дозволяє підвищити прозорість та керованість бізнес-процесів, що забезпечує ефективне управління ресурсами та підвищує інвестиційну

привабливість компанії. Таким чином, впровадження реінжинірингових та процесно-орієнтованих підходів сприяє більш гнучкому та стратегічно обґрунтованому розвитку організацій [8].

Інноваційні підходи в публічному управлінні глобальними кризами досліджуються Є. Портним (2023), які охоплюють широкий спектр, включаючи цифровізацію, аналітику даних, цифрову демократію, міжсекторальну співпрацю, гнучкість та адаптивність в управлінських процесах [9]. Інноваційні підходи в публічному управлінні відіграють ключову роль у ефективному реагуванні на глобальні кризи. Вони охоплюють застосування сучасних технологій, цифровізацію процесів, аналітику великих даних, міжсекторальну взаємодію та гнучкі механізми прийняття рішень. Використання цифрових рішень, таких як штучний інтелект та блокчейн, відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, водночас ставлячи перед державними установами завдання щодо забезпечення безпеки даних та конфіденційності громадян. Впровадження концепцій цифрової демократії та відкритих даних сприяє більшій прозорості урядових рішень і активному залученню громадян до процесів управління. Для ефективного управління глобальними кризами необхідна міжнародна координація та обмін досвідом між державами. Йдеться також про те, що урядам слід інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, інтегрувати сучасні технології в управлінські процеси та забезпечувати підготовку кадрів, здатних працювати з інноваційними інструментами та аналітикою даних. Важливим є впровадження політик щодо захисту персональної інформації, забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для всіх верств населення та активізація міжнародного співробітництва для обміну знаннями та кращими практиками управління кризами. Розробка адаптивних стратегій дозволяє організаціям швидко реагувати на змінні умови та нові виклики [9].

6.2 ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інноваційні підходи до управління ризиками в державному управлінні України спрямовані на підвищення ефективності та гнучкості процесів прийняття рішень у складних і динамічних умовах. Приймак М., Калита М., Соколов М., Каплун В., Красников Є. (2024) стверджують, що до інноваційних підходів належать технологічні рішення, прийняття рішень на основі даних, адаптивні стратегії управління та інтеграція інноваційних підходів у процеси державного управління [10]. Технологічні рішення, що включають цифрові платформи, інформаційні системи та аналітику даних для своєчасного виявлення ризиків та оцінки їхніх наслідків. Прийняття рішень на основі даних дозволяє органам управління використовувати об'єктивну інформацію для вибору оптимальних стратегій реагування. Адаптивні стратегії управління забезпечують здатність державних органів оперативно реагувати на змінні обставини, коригувати плани та модифікувати процеси відповідно до поточних умов. Крім того, важливим є інтегрування інноваційних підходів у систему державного управління, що передбачає поєднання технологій, аналітики та гнучких управлінських рішень з урахуванням законодавчих, ресурсних та організаційних особливостей [10]. З цієї позиції, інноваційне управління ризиками створює умови для більш прозорого, ефективного та стійкого функціонування публічної адміністрації в умовах глобальних викликів та кризових явищ.

Є дослідження, які стосуються проблематики адаптації системи державного управління до глобальних ризиків. Науковці Козаков В., Коваленко Н., Голуб В., Козирєва Н., Щур Н., Шойко В. (2021) зазначають, що з початку 2000-х років у науковій літературі активно обговорюється нова парадигма державного управління, що характеризується переходом від традиційних моделей до електронного врядування та цифрових практик. Така трансформація

передбачає поєднання інноваційних технологій, мережевого управління та стратегій ризик-менеджменту, що забезпечують прозорість, підзвітність і здатність державних інституцій реагувати на глобальні виклики. Ефективне антикризове управління поєднує планування з адаптивністю, а також використовує мережеві моделі співпраці та командні структури. Досвід подолання наслідків урагану «Катріна» у США, повеней у Великій Британії (2007), землетрусу у Крайстчерчі (2011), пожеж «Чорної суботи» в Австралії (2009) та інших глобальних катастроф продемонстрував обмеженість традиційних підходів [11].

У наукових публікаціях йдеться проте, що у країнах із високим рівнем глобальних ризиків необхідне впровадження комплексних моделей державного управління, які дозволяють ефективно використовувати обмежені ресурси на всіх рівнях влади. Втім, інтеграція таких моделей стикається з двома проблемами: перевантаженням органів влади та ресурсними обмеженнями, а також складністю координації між національними, регіональними та місцевими системами управління, де часто виникають конфлікти та недовіра між рівнями влади. Розв'язання цих проблем можливе через міжорганізаційні комунікаційні мережі, цифрове урядування та адміністративні інновації [11].

Приклади ефективного застосування таких підходів спостерігаються в Австралії. Зокрема, це багаторівнева система адаптації до зміни клімату на Великому Бар'єрному рифі та мережа управління знаннями щодо морських ресурсів у Північній Австралії. Використання концепцій *управління ризиками стихійних лих* (Disaster Risk Management, DRM) та адаптації до зміни клімату (Climate Change Adaptation, CCA) дозволяє підвищити стабільність системи державного управління. DRM зосереджується на стратегіях, планах та інноваційних практиках для обмеження наслідків надзвичайних подій, тоді як CCA акцентує здатність не лише протистояти наслідкам, а й відновлювати стабільність управлінської системи [11].

На державному рівні у розвинених країнах відбувається реформування агентств управління ризиками стихійних лих та створення нових координаційних органів, таких як Управління з реконструкції та надзвичайних ситуацій у Квінсленді (Австралія). Ефективне реагування вимагає інтеграції різних підходів, подолання бюрократичних бар'єрів, недовіри між відомствами та уникнення дублювання функцій [11].

Досвід Норвегії та Мексики показує, що впровадження адаптивної парадигми в нове державне управління не завжди підвищує здатність органів влади вирішувати складні міжсекторальні виклики. У Норвегії це призвело до зниження рівня адаптації до кліматичних ризиків, а в Мексиці децентралізоване планування ресурсів обмежило можливості для ефективного управління поведінкою. Ці випадки демонструють, що глобальні ризики не можна вирішити виключно на локальному рівні, і зміна обов'язків без координації масштабів та секторів не забезпечує економічну ефективність [11].

У зарубіжних дослідженнях Goldhammer J., Almerini A., Holden A., Fratta A. (2023) розглядають *концепцію «управління ризиками інновацій»*, яка поєднує стратегії управління ризиками з інноваційними підходами в державному управлінні. Інтеграція інновацій та управління ризиками дозволяє державним установам ефективніше досягати своїх цілей, зменшуючи негативні наслідки потенційних невдач. Управління інноваційними ризиками (далі – IRM) передбачає системний підхід: визначення основних ризиків, оцінка їхнього впливу на інноваційні проєкти та впровадження стратегій для мінімізації цих ризиків без обмеження творчого потенціалу. Такий підхід дозволяє організаціям збалансувати прагнення до новаторства з необхідністю контролювати можливі втрати, забезпечуючи водночас підвищену адаптивність та стійкість у складних умовах. У державному секторі IRM допомагає забезпечити безпечне та ефективне впровадження нових технологій, цифрових рішень та процесів, одночасно підвищуючи довіру громадськості та стабільність управлінських систем [12].

Інновації визначаються як створення нової цінності для всіх зацікавлених сторін. Вони можуть проявлятися у виконанні повсякденних завдань новими способами або у впровадженні принципово нових підходів. Основним є те, що інноваційні рішення виходять за межі простого вирішення проблем, створюючи додаткову цінність і перспективи розвитку. Інтеграція управління ризиками в інноваційні процеси дозволяє виявляти нові можливості для вдосконалення, обґрунтовувати інвестиції в перспективні проєкти та мінімізувати потенційні негативні наслідки від невдач. Для фахівців з управління ризиками інноваційні підходи відкривають шлях до створення нових рішень для усунення ризиків, сприяють колективній діяльності у процесах управління ризиками та забезпечують прозоре звітування про заходи щодо їхнього зниження [12].

Запровадження зазначеного підходу у практичному вимірі сприяє формуванню ефективних механізмів управління, підвищенню результативності організацій та зміцненню довіри громадськості до інноваційних змін у публічному управлінні.

Сучасні очікування щодо ролі інновацій зростають як у державному, так і в комерційному секторах. Від новаторів очікують, що вони будуть пропонувати більш вдалі продукти, послуги та рішення, здатні конкурувати з лідерами ринку. У разі невдач такі результати часто трактується як наслідок недостатньої передбачливості, слабого планування або неефективного управління ризиками. Також йдеться про те, що у державному секторі очікування ще більш високі. Від урядових установ очікують надання послуг, які відповідають за ефективністю та швидкістю реалізації стандартам приватних компаній, наприклад, у сфері розподілу стимулюючих виплат або координації розвитку інфраструктури. Особливістю державного управління є те, що невдачі у впровадженні інновацій можуть сприйматися менш сприйнятливо з боку платників податків та контролюючих органів, ніж у приватному секторі [12].

Інновації у державному секторі часто супроводжуються невідзначеністю та потенційними ризиками, що можуть впливати

на досягнення стратегічних цілей. Ризик у цьому контексті визначається як «невизначена подія або умова, яка, якщо настає, впливає на одну або кілька цілей проекту» і може бути як загрозою, так і можливістю, походити з внутрішніх або зовнішніх джерел [12]. Щоб успішно впроваджувати інновації та мінімізувати негативні наслідки, провідні фахівці-новатори державного сектору визначають схильність до ризику. Використання методів управління інноваційними ризиками дозволяє зрозуміти, наскільки великі ризики беруть на себе організації, оцінити ймовірність невдачі та визначити конкретні стратегії їх зниження через аналіз ключових індикаторів ризику. Як приклад реалізації цієї концепції на практиці, експерти наводять досвід Pecan Street Inc., який демонструє практичне поєднання інновацій та управління ризиками. У 2019 році компанія, за підтримки гранту Міністерства енергетики США, досліджувала, як сонячна енергія може зменшити залежність від викопного палива та підвищити стійкість електромережі. Створення «мікромереж» на основі сонячних панелей дозволяло зменшити наслідки відключень електроенергії під час екстремальних погодних умов та сприяти швидшому відновленню системи. Таким чином, організація приймала ризики в межах визначеного рівня, одночасно впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення надійності та стійкості інфраструктури. Програма гарантування інноваційних енергетичних кредитів Міністерства енергетики США слугувала прикладом державної підтримки інновацій на ранніх стадіях, допомагаючи виявляти ризики на початкових етапах, вирішувати їх та забезпечувати їхню життєздатність для подальшого фінансування приватним сектором. Представники з управління ризиками в Міністерстві енергетики, відзначили, що успішні інновації на ранніх етапах часто неможливі без державної підтримки, а поєднання інновацій та управління ризиками дозволяє державним організаціям підвищувати ефективність своїх проєктів та забезпечувати довгострокові результати [12].

Ризики у сфері державного управління розглядаються не тільки як загроза, але й як джерело нових можливостей для інновацій.

У традиційному підході управління ризиками переважно зводиться до реактивних дій, які мають фрагментарний характер і не завжди враховують довгострокові наслідки. Натомість, поєднання інноваційних стратегій з управлінням ризиками дозволяє формувати комплексні рішення, орієнтовані на майбутнє. Менеджери з управління ризиками визначають можливі загрози та визначають напрями запровадження інноваційних змін. Використовуючи якісні та кількісні дані, вони моделюють можливі сценарії розвитку подій, оцінюють наслідки бездіяльності та формують нові підходи до зменшення невизначеності. Інструменти управління ризиками, наприклад, такі як ключові індикатори ризиків (KRI) характеризуються як попереджувальні індикатори для прийняття управлінських рішень і створювати підґрунтя для прийняття управлінських рішень та впровадження інновацій [12].

Практичний приклад із запровадженням інноваційного підходу демонструє Управління у справах ветеранів США (VA), яке розробило Програму кіберінновацій (CIP). Вона поєднує управління ризиками з пошуком нових рішень у сфері кібербезпеки, штучного інтелекту та цифрових технологій. Програма знижує ризики впровадження інновацій, створює умови для їх швидшої інтеграції, зокрема шляхом співпраці з приватним сектором, пілотуванням нових технологій та підготовкою кадрів. У цьому контексті, боротьба з ризиками через інновації передбачає відхід від вузького реактивного підходу до ризик-менеджменту. Вона відкриває шлях до створення нових рішень, які зміцнюють довіру, підвищують ефективність і готують державні інституції до потенційних ризиків та кризових явищ [12].

Запровадження практик управління інноваційними ризиками (IRM) у державному секторі передбачає наявність певної інституційної основи. В ідеалі агентство повинно мати функцію управління ризиками або програму управління ризиками підприємства, а також координаційний центр інновацій (інноваційні групи, відділи досліджень і розробок тощо). Втім, ці елементи не обов'язково мають бути повністю сформованими, оскільки, основним

є наявність налагодженого процесу виявлення та усунення ризиків у поєднанні з чіткою інноваційною стратегією. Ці компоненти забезпечують основу для ефективної інтеграції IRM, а досягнення успіху вимагає спільного розуміння і ризик-менеджменту та визначення суті інновацій на рівні всієї організації. Водночас навіть за відсутності розвинених програм управління ризиками або інноваційної діяльності можливим залишається поступовий розвиток IRM через ініціативи менеджерів обох напрямів [12].

Одним із перспективних шляхів є співпраця між державними інституціями та комерційними організаціями. Така взаємодія створює умови для поєднання управління ризиками з інноваціями, що підтверджує досвід реалізації Програми кіберінновацій. Приклад зондування ризиків, коли штучний інтелект використовується для моніторингу цифрового середовища та виявлення ранніх сигналів небезпеки, демонструє, як державний та приватний сектори можуть взаємодіяти у сфері управління ризиками та технологічного розвитку. Структура IRM у цьому випадку передбачає більш ефективну синергію, що забезпечує регуляторну визначеність і прискорює інноваційні процеси. Разом із тим упровадження нових технологій супроводжується низкою регуляторних викликів. Основними серед них визначено: керівні принципи Федерального управління цивільної авіації США щодо безпілотних авіаційних систем, етичні аспекти використання персональних медичних даних та положення Загального регламенту захисту даних (GDPR). Ці приклади свідчать про зростаючу потребу у проактивному державному IRM, що має створювати відповідний простір, у якому державні інституції та приватні компанії можуть тестувати нові рішення з урахуванням потенційних ризиків [12].

В інших публікаціях (Andersen T. J., Young P., 2020) зазначається, що сучасні виклики, з якими стикається державний сектор, обумовлюють потребу в удосконаленні традиційних підходів до управління ризиками із поєднанням інноваційних методів, що здатні інтегрувати «колективний розум» та цифрові технології. Колективний розум у цьому контексті розглядається

як розподілений ресурс знань, що формується завдяки взаємодії багатьох індивідів у межах соціальних систем. Він проявляється через мережеві структури, де процеси комунікації та обміну досвідом створюють підґрунтя для прийняття більш виважених рішень у складних і невизначених умовах. Наукові дослідження підкреслюють, що інформаційно-комунікаційні технології значно підсилюють цей процес, створюючи віртуальні платформи для обміну інформацією, співпраці та спільного навчання. У таких мережах «колективна мудрість» здатна генерувати точніші прогнози та ефективні рішення завдяки різноманітності учасників та їхньому незалежному досвіду. Це підкреслює потенціал використання колективного розуму для формування інноваційних стратегій управління ризиками в державному секторі [12].

Особливого значення набуває концепція динамічної адаптації, яка ґрунтується на поєднанні швидких і повільних процесів обробки інформації. З одного боку, швидкі висновки з поточних дій забезпечують негайні реакції на загрози, з іншого – повільні аналітичні процеси формують стратегічне бачення та довгострокові підходи до управління ризиками. Таке поєднання дозволяє організаціям державного сектору ефективно працювати в умовах невизначеності, використовуючи локальні експерименти як основу для корекції та уточнення стратегічних планів. Удосконалення управління ризиками в державному секторі потребує:

- інтеграції колективного розуму через цифрові мережі та відкриті комунікаційні платформи;
- використання швидкої та повільної обробки інформації для забезпечення балансу між оперативними реакціями та довгостроковим стратегічним плануванням;
- поєднання централізованих та децентралізованих процесів, що дозволяє підвищувати адаптивність та інноваційність державних інституцій;
- лідерства, орієнтованого на адаптивний дизайн, яке передбачає відкритий обмін інформацією, делегування повноважень і створення гнучких організаційних форм [12].

У сучасних умовах глобалізаційних змін особливого значення набуває здатність організацій до адаптивного управління ризиками, що ґрунтується на безперервному обміні інформацією між операційними структурами та стратегічним керівництвом. Особливе значення у цьому контексті має інтерактивна модель обробки інформації, яка дозволяє ефективно працювати з високою невизначеністю та формувати колективне розуміння змінного середовища. Відзначено, що цей процес відбувався у межах мережевих структур співпраці, де державний, приватний та громадський сектори об'єднують різноманітні ресурси й знання для створення суспільної цінності [12].

Ключову роль у впровадженні адаптивного ризик-управління відіграє лідерство нового типу. Йдеться про відмову від домінування контролюючих практик на користь трансформаційного та активного стилю управління, що заохочує обмін ідеями та підтримує інноваційні ініціативи «знизу». Лідери мають створювати простір для експериментів, визнавати обмеженість власних знань і залучати колективний інтелект для розробки рішень у непередбачуваних умовах. Наступним чинником є організаційна культура. Традиційні підходи до управління ризиками часто базуються на формальних процедурах, які можуть перетворюватися на бюрократичні практики та знижувати гнучкість реагування. Натомість динамічне середовище вимагає цінностей, що підтримують відкритість, обмін інформацією та готовність до сприйняття інновацій. Емпіричні дослідження підтверджують, що організації з «органічними» структурами, де працівники мають більше простору для дій, швидше й ефективніше впроваджують інновації [12].

Організація «Міжнародна асоціація розвитку» (International Development Association), що входить до складу Групи Світового банку, надає підтримку багатьом країнам світу у подоланні кризових ситуацій, спричинених екстремальними погодними явищами, пандеміями та конфліктами, із застосуванням інноваційних підходів. Міжнародна асоціація розвитку (далі – МАР) вважає готовність до кризи одним із пріоритетів своєї

політики. Цей підхід передбачає реагування на надзвичайні ситуації та системне покращення здатності краї ідентифікувати та оцінювати ризики та кризи на ранніх стадіях. МАР впроваджує комплексний та міжсекторальний підхід до зміцнення систем та інституцій у країнах-учасниках. Такий підхід базується на *концепції інтегрованого управління ризиками* – новаторській моделі, яка об'єднує превентивні заходи, раннє реагування та відновлення після кризи в єдиний цикл [13].

З метою реалізації цього підходу МАР розробила комплекс інструментів, здатних працювати на різних етапах розвитку кризових ситуацій. Серед них особливе місце займає інноваційний підхід «Вікно реагування на кризові ситуації» (CRW) – це механізм додаткового фінансування, що надається країнам МАР у випадках серйозних стихійних лих, масштабних надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я або економічних криз. CRW характеризується як інструмент реагування, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси у критичний момент. Іншим важливим інноваційним механізмом є «Фінансування раннього реагування» (ERF). Цей інструмент надає можливість країнам отримати оперативну підтримку на ранніх стадіях потенційних кризових подій, які можуть переходити у великі потрясіння. Цей інструмент стимулює проактивний підхід до управління ризиками, забезпечуючи швидке реагування та зміцнення довгострокової стійкості суспільств [13].

Підхід ґрунтується на концепції інтегрованого управління ризиками, яка поєднує превентивні заходи, оперативне реагування та відновлення після кризи у єдиний процес. Серед інноваційних інструментів особливе місце займає «Опція відстрошеного просідання катастрофи» (CAT-DDO). Це фінансовий механізм, який сприяє обговоренню політики та впровадженню реформ, спрямованих на підвищення стійкості держав. CAT-DDO створює основу для стратегічного управління кризами, забезпечуючи країни ресурсами для адаптації до потенційних потрясінь. Важливим інструментом є «Компонента реагування на надзвичайні ситуації» (CERCs). Вона передбачає використання невикористаного

фінансування проєктів для швидкого реагування у разі стихійних лих. Такий підхід забезпечує заздалегідь організоване фінансування, до якого країни можуть оперативного звертатися під час надзвичайних ситуацій, мінімізуючи затримки та підвищуючи ефективність реагування [13].

Концептуальний підхід МАР поєднує передові практики управління ризиками, інноваційні фінансові інструменти та стратегічне бачення готовності до криз, що робить його модель прикладом сучасного міжнародного управління в умовах зростаючих глобальних викликів.

Багато країн-учасниць МАР активно вживають заходів для підвищення готовності до подолання складних криз, необхідний подальший прогрес. Світовий банк запровадив багаторівневий діагностичний інструмент у рамках кризового інструментарію МАР «Аналіз прогалин у готовості до кризи» (CPGA). Цей інструмент передбачає всебічну оцінку прогалин і слабких місць у системах реагування країн, щоб визначити ефективні шляхи їхнього вдосконалення. Він створює основу для всебічного діалогу щодо управління кризовими ризиками та зміцнення стійкості, інтегруючи політичні зобов'язання, пов'язані з готовністю до криз, закладені у програмі МАР20. Цей інструмент базується на п'яти компонентах готовності, що охоплюють як міжсекторальні елементи, так і специфічні механізми реагування на ризики. CPGA формує профіль ризиків країни, ідентифікує прогалини та пропонує практичні рекомендації для політиків. Він також розробляє дорожню карту заходів готовності, надаючи державам чіткі та дієві кроки для підвищення їхньої здатності ефективно реагувати на кризові ситуації [13].

Бангладеш визнаний світовим лідером у сфері ефективного управління стихійними лихами. З 1970 року країна змогла знизити смертність від циклонів майже у 100 разів, що стало результатом стратегічного державного управління, поєднаного з інноваційними технологіями та активною участю громад. Основними елементами цього успіху стали розвиток потужної мережі систем раннього

попередження на рівні громад та застосування сучасних гідрометеорологічних технологій для прогнозування погодних умов. Держава за підтримки МАР впровадила комплекс інноваційних рішень: будівництво притулків від циклонів, модернізацію набережних та вдосконалення систем раннього оповіщення. Попри значний прогрес, Бангладеш продовжує стикатися зі значними ризиками, пов'язаними зі зміною клімату. Через географічне розташування країна щорічно зазнає збитків приблизно у 1 млрд доларів лише від тропічних циклонів. Це вказує на необхідність подальшого розвитку державних стратегій та інноваційних механізмів управління ризиками [13].

За даними Міжнародної бази даних про стихійні лиха (EM-DAT) Центру досліджень епідеміології катастроф (CRED), кількість катастроф у світі зросла зі 124 у 1980 році до 410 у 2023 році. Зміна клімату призводить до більш частих та інтенсивних екстремальних погодних явищ, таких як тропічні циклони та повені в низинних регіонах. Частина цього зростання також пояснюється покращенням звітності про катастрофи. Сучасні системи раннього попередження, зокрема, інтелектуальних метеостанцій до мобільних платформ оповіщення, забезпечують своєчасну передачу даних, попереджуючи людей про небезпечні погодні умови та надаючи інструкції для мінімізації наслідків. Важливим викликом залишається те, що близько третини населення у країнах з низьким рівнем доходу та малих островних державах досі не має доступу до таких систем. Це відкриває нові можливості для розвитку інноваційних технологій, наприклад, мобільних додатків, бездротових сенсорних мереж та штучного інтелекту для прогнозування та оповіщення. Інновації у сфері раннього попередження створюють новий рівень готовності держав до криз, підвищують ефективність державного управління та зменшують людські та економічні втрати. Це є важливим кроком до побудови стійких суспільств у світі, що стрімко змінюється під впливом кліматичних викликів [13].

Сучасні системи раннього попередження є важливим елементом державного управління ризиками стихійних лих

у Мозамбіку. Прикладом ефективної моделі є діяльність Національного метеорологічного інституту (INAM), який використовує передові технології для формування точних попереджень про погодні ризики. Отриману інформацію передає Інститут соціальної комунікації (ICS), який розповсюджує попередження через мережу з понад 70 громадських радіостанцій та за допомогою підготовлених членів громад. Такий підхід гарантує, що попередження досягають безпосередньо тих громад, які перебувають у зоні ризику, і дає змогу вчасно вжити заходів для зменшення наслідків екстремальних погодних явищ. Інноваційність цієї системи полягає в інтеграції технологій прогнозування з локальними комунікаційними каналами та активною участю громад. За підтримки Міжнародної асоціації розвитку (МАР) у країні створюються та зміцнюються місцеві комітети з управління ризиками стихійних лих. Це забезпечує не лише оперативне реагування, а й розвиток стійкості на рівні громад, формуючи основу для ефективного державного управління кризами [13].

Міжнародна асоціація розвитку надає пріоритет спільному вирішенню проблем зміни клімату та розвитку, концентруючи зусилля на розбудові стійкості та створенні робочих місць у рамках зеленої глобальної економіки. Зміна клімату залишається одним із найбільших викликів сучасності, але підтримка МАР демонструє відчутні результати. Особливо уразливими до кліматичних змін є дрібні островні країни Тихого океану, де проживає понад два мільйони людей на численних островах. Підвищення рівня моря та інтенсивні шторми загрожують переміщенням населення, ерозією берегових ліній і руйнуванням природних захисних бар'єрів. Для таких держав критично важливим є розвиток стійкої інфраструктури, зокрема, доріг, мостів, портів, що забезпечують доступ до охорони здоров'я, освіти та економічних можливостей. Відповіддю на ці виклики стала Тихоокеанська програма стійкого транспорту, що підтримана МАР. Вона модернізувала життєво важливу транспортну інфраструктуру в шести країнах, підвищивши їхню стійкість до екстремальних погодних явищ та наслідків зміни

клімату. Завдяки цьому близько 380 000 людей отримали ширший доступ до транспортних послуг, що безпосередньо вплинуло на їхню якість життя та економічні можливості [13].

Одним із ключових викликів сучасності є боргова криза. Пандемія COVID-19 показала, що країни з низьким рівнем доходу не мають достатніх ресурсів для задоволення критичних потреб населення, таких як охорона здоров'я та освіта. Ситуація ускладнюється некерованим зростанням боргу: у 2022 році сукупний зовнішній борг країн, які мають право на підтримку Міжнародної асоціації розвитку (МАР), досяг рекордних 1,1 трлн доларів США, при цьому витрати на обслуговування боргу склали 88,9 млрд доларів. Водночас спостерігаються позитивні зрушення. Завдяки підтримці МАР Сомалі успішно завершила Ініціативу з полегшення боргового тягаря країн з високим рівнем боргу (HIPC), що дозволило відновити співпрацю та залучення міжнародної допомоги. З 2020 року МАР активно допомагає країнам підвищувати прозорість управління боргом та зміцнювати фінансову стійкість через Політику фінансування сталого розвитку (SDFP). Цей інноваційний підхід передбачає інтеграцію оцінки ризиків, підвищення прозорості фінансів та стратегічне планування, що дозволяє країнам більш ефективно управляти борговим навантаженням та забезпечувати сталість розвитку [13].

Партнерство є пріоритетною складовою стратегії Міжнародної асоціації розвитку. МАР тісно співпрацює з багатосторонніми партнерами з розвитку, організаціями громадянського суспільства, приватним сектором, аналітичними центрами та іншими зацікавленими сторонами для вирішення глобальних проблем та подолання бідності у світі, придатному для життя. Особливу роль у цьому процесі відіграє співпраця з агенціями ООН та іншими міжнародними організаціями (ЮНІСЕФ, ВООЗ, Міжнародний комітет Червоного Хреста та ін.), що сприяє зміцненню стійкості країн та підтримці їхнього довгострокового розвитку. Так, в Афганістані МАР надає гранти агентствам ООН та міжнародним організаціям для забезпечення основних послуг, таких як харчування,

вода, охорона здоров'я, освіта та створення робочих місць. Через Цільовий фонд стійкості Афганістану було виділено 1,5 млрд доларів США, що принесло користь понад 25 мільйонам афганців. Ці кошти продовжать підтримувати надання критично важливих послуг по всій країні, зокрема програм, які спрямовані на підтримку жінок [13].

У Ємені Міжнародна асоціація розвитку, у партнерстві з ЮНІСЕФ, ВООЗ та іншими організаціями, підтримує роботу понад 2200 закладів охорони здоров'я. Це забезпечує допологовий догляд для 590 000 вагітних жінок та імунізацію для 1,3 мільйона дітей. Крім того, понад 530 000 людей отримали доступ до відновлених послуг водопостачання, а 390 000 – до санітарних послуг. Цей приклад ілюструє, як стратегічне партнерство та інноваційні моделі управління можуть забезпечити масштабні та тривалі результати в умовах криз, створюючи міцну основу для відновлення та сталого розвитку [13].

Війна в Україні стала потужним викликом для світової продовольчої системи, значно підвищивши ціни на сільськогосподарську продукцію та впливаючи на продовольчу безпеку багатьох країн, що користуються підтримкою Міжнародної асоціації розвитку. Конфлікт спричинив продовольчу кризу, що загострилася введенням торговельних обмежень на продовольство та добрива в багатьох країнах. У відповідь МАР активізувала заходи з короткострокового соціального захисту, забезпечуючи найбільш вразливі громади доступом до їжі та ресурсів. Водночас МАР робить акцент на довгостроковій стійкості, впроваджуючи інноваційні підходи до розвитку сільського господарства. Головними рішеннями є підвищення продуктивності та впровадження кліматично розумних практик ведення сільського господарства, які дозволяють знизити залежність від імпорту та підвищити стійкість аграрних систем у країнах МАР [13].

Світовий банк сприяє відновленню України, впроваджуючи інноваційні підходи до управління ризиками та кризами в публічному управлінні в умовах глобалізаційних процесів, що передбачають

інтеграцію цифрових технологій, міжсекторальної співпраці та адаптивних стратегій для підвищення стійкості державних інституцій і громад перед викликами сучасності. З моменту повномасштабного вторгнення в Україну в лютому 2022 року країна зазнала масштабних руйнувань і тяжких людських втрат. За даними УВКБ ООН (лютий 2023 року), десятки тисяч людей були вбиті або поранені, понад 8,1 мільйона осіб знайшли притулок у європейських країнах, а 5,4 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами. Конфлікт призвів до різкого зростання рівня бідності – частка українців, які живуть за межею бідності, зросла з 5,5 % до 24,1 % у 2022 році, що додатково поставило 7,1 мільйона людей у категорію бідних. Економіка країни зазнала значного удару: у 2022 році ВВП знизився на 29,1 %, але вже у 2023 році очікується зростання на 3,5 % завдяки стабілізації енергопостачання, збільшенню державних витрат, підтримці донорів, сприятливим урожаям та перенаправленню частини експорту через західні кордони [14].

В умовах викликів Світовий банк надає підтримку роботі державних інституцій, зокрема, щодо спроможності забезпечувати надання базових послуг. Зазначено, що Україні потрібні термінові інвестиції для ремонту життєво важливої інфраструктури (енергетичних систем, доріг, мостів, житла, шкіл та лікарень), щоб зберегти функціонування держави. За оцінками Швидкої оцінки шкоди та потреб (RDNA2) у лютому 2023 року, вартість відбудови України протягом наступних десяти років становитиме близько 411 мільярдів доларів США. Наслідки війни виходять далеко за межі України. Конфлікт спричинив зростання цін на сировину та енергоносії, посилюючи продовольчу кризу та інфляційні процеси у багатьох країнах світу. Це створює додаткові ризики для глобальної стабільності та ставить під загрозу досягнення Цілей сталого розвитку [14].

Світовий банк мобілізував близько 38 млрд доларів екстреного фінансування, включно з грантами, гарантіями та паралельним фінансуванням від США, Великої Британії, Канади, європейських

країн та Японії (дані OPCCS). До листопада 2023 року через проекти банку було виплачено понад 29 млрд доларів. Більше ніж 20 млрд доларів було спрямовано через проєкт «Підтримка державних витрат на адміністративну спроможність», який забезпечує фінансування заробітної плати державних службовців і вчителів, пенсій, медичних послуг та соціальних програм. Для координації відновлення Світовий банк створив Цільовий фонд з питань України, відновлення та реформ. Цей гнучкий механізм фінансування, підтримує уряд у наданні державних послуг та плануванні відбудови. Проєкт зосереджується на відновленні критичної інфраструктури, державних послуг та економічної діяльності у сферах охорони здоров'я, енергетики, логістики, сільськогосподарства та житлового будівництва. У червні 2023 року Рада Світового банку затвердила Позику на політику розвитку, що має на меті забезпечити соціальний захист нових бідних і внутрішньо переміщених осіб, підвищити прозорість використання державних ресурсів та сприяти ефективності ринків під час війни та після її закінчення [14].

Збитки енергетичного сектору України оцінюються у 12 млрд доларів, при цьому понад 50 % інфраструктури було пошкоджено у 2022–2023 роках. Для подолання цього виклику розпочато реалізацію проєкту RePoWER, який передбачає аварійний ремонт електроенергетичної інфраструктури та закупівлю критично важливого обладнання, включно з технологією STATCOM, що дозволить розпочати експорт електроенергії до Європи [14].

Проєкт PEACE забезпечує безперервність державного управління та соціальних виплат під час війни, охоплюючи понад 13 млн громадян, зокрема 10 млн пенсіонерів, 500 тис працівників освіти, 145 тис державних службовців та 3 млн отримувачів соціальної допомоги. Загальна сума проєкту перевищує 23 млрд доларів. У секторі охорони здоров'я України реалізовано проєкт HEALT Ukraine, який передбачає відновлення первинної медичної допомоги, психічного здоров'я та реабілітації, забезпечення ліками та ремонт медичних установ [14].

Група Світового банку створила Мультидонорські ресурси для інфраструктури та установ. Це платформа для мобілізації фінансування шляхом гарантій, спільного та паралельного фінансування, а також інших інструментів. У червні 2023 року започатковано партнерство з Глобальною програмою торговельного фінансування IFC, яке спрямоване на підтримку стійкості приватного сектору України та розблокування торгівлі в умовах війни. У середньостроковій перспективі Україна матиме можливість побудувати більш продуктивне, стійке та інклюзивне суспільство, відроджуючи макрофінансову стабільність, стимулюючи зростання приватного сектору, відбудовуючи державні соціальні послуги, розбудовуючи стійку інфраструктуру та створюючи економічні інститути, які забезпечують динамічну економіку [14].

Таким чином, через координацію грантового та кредитного фінансування, інноваційні механізми, Світовий банк забезпечує комплексний підхід до відновлення України, поєднуючи реагування на нагальні потреби та планування довгострокової стійкості.

Започаткований у січні 2024 року проєкт «Сприяння безпеці людини в Україні шляхом реагування на багатовимірну кризу, спричинену війною» надає комплексну підтримку на національному та місцевому рівнях, безпосередньо працюючи з громадами, постраждалими від війни в Україні. Його головною метою є зміцнення людської безпеки через вирішення безпрецедентних і складних викликів у сферах гуманітарної діяльності, розвитку та миру, що виникли внаслідок повномасштабного вторгнення. Програма надає пріоритет оперативній допомозі для порятунку життя, зокрема забезпеченню критично важливих послуг, таких як постачання електроенергії, тепла та води, а також розчищення територій від уламків та вибухонебезпечних предметів. Також проєкт спрямований на підтримку прозорого та ефективного відновлення України з урахуванням потреб вразливих груп населення та забезпечення прав людини. Це досягається шляхом підвищення спроможності уряду та місцевих органів влади завдяки наданню стратегічної підтримки та спеціалізованого навчання.

Фінансування проєкту здійснюється урядом Японії, що підкреслює важливість міжнародного партнерства у підтримці України у подоланні наслідків війни та побудові стійкого майбутнього [15].

У межах національної ініціативи Vidnova:UA було реалізовано низку комплексних заходів, спрямованих на підвищення спроможності громад у врегулюванні кризових ситуацій та плануванні відновлення. Десять громад отримали підтримку у впровадженні механізмів кризового менеджменту, а тринадцять щодо мінімізації корупційних ризиків та розробці антикорупційних програм. Значну роль відіграла розробка Антикорупційної програми для Міністерства відновлення, що заклала основи прозорого управління ресурсами в процесі відновлення. Активну участь у відновленні взяли й молодіжні ініціативи: проведено 24 молодіжні обміни у 12 областях, оновлено 24 молодіжні центри, у яких понад 700 молодих людей долучилися до процесу відновлення країни. Це стало важливим кроком для залучення нових поколінь до формування сталого майбутнього [15].

Інноваційним напрямом стало підвищення доступності та цифровізації державних послуг. Так, за підтримки Міністерства цифрової трансформації та Міністерства у справах ветеранів було впроваджено Національний тест з медіаграмотності, який пройшли понад 26 000 українців, а більше ніж 1200 осіб отримали навчання з вебдоступності та протидії дезінформації. Важливим стало забезпечення мобільності та підвищення ефективності соціальних служб [15].

Цей комплексний підхід демонструє, як поєднання кризового менеджменту, антикорупційних інструментів, цифрових інновацій та активної участі громади закладає підґрунтя для ефективного та сталого відновлення.

Підсумовуючи зазначимо, що антикризове управління в державному управлінні набуває все більшого значення і умовах глобалізаційних тенденцій та кризових явищ. Воно розглядається як складова розвитку системи публічного управління, що дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані виклики. Роль інновацій

у цьому процесі полягає у вдосконаленні механізмів профілактики, планування, реагування та відновлення, а також у підвищенні гнучкості управлінських систем. Інноваційні рішення забезпечують швидкість реакції, якісну комунікацію та ефективну координацію між рівнями влади. Кризи мають різноманітний характер, зокрема: природні, техногенні, політичні, управлінські, фінансова, економічні, міграційні, демографічні, лідерські, екологічні тощо. Ефективність антикризового управління визначається наявністю формалізованих систем, стратегічних планів та здатністю до оперативної адаптації, що включає: профілактичні заходи та готовність до кризових ситуацій; своєчасне реагування на виклики та оперативне усунення негативних наслідків; координацію між державними інституціями, міжнародними організаціями та суб'єктами громадянського суспільства.

Головна сутність антикризового управління державним сектором полягає у системному поєднанні профілактичної, реабілітаційної та координаційної фаз, що забезпечує готовність, своєчасне реагування та ефективну взаємодію інституцій у відповідь на різноманітні кризи.

Кризові інновації розглядаються як комплексні адаптивні рішення, що виникають на перетині кризових викликів та інноваційних можливостей, забезпечують подолання кризи, формування довгострокових передумов для розвитку, трансформації та стійкості систем. Виокремлюється дев'ять типів криз, у межах яких виникають інновації: криза фінансування, соціальна, фінансова, економічна, цифровізації, трансформації, політична, стратегічна та організаційна кризи. Інновації під час криз мають подвійний ефект: з одного боку, кризи стають потужним стимулом для цифровізації, відкритих моделей співпраці, мережових рішень; з іншого – довгострокові інноваційні структури та екосистеми часто не встигають сформуватися через гострий дефіцит ресурсів та вчасно відповідати на виклики. Відзначено, що функціями кризових інновацій є: мінімізація наслідків обмежених ресурсів; пошук нових рішень для збереження конкурентоспроможності; створення умов

для структурної та цифрової трансформації; підвищення організаційної та системної стійкості.

Процесні інновації характеризуються як системний підхід до вдосконалення організаційних і технологічних процесів, що включає перепроєктування управлінських методів і систем, а також зовнішніх взаємодій, які можуть виникати в кризових ситуаціях.

В умовах кризових явищ на рівні ООН визначено сім ключових стратегій, які сприяють адаптації, інноваціям та підвищенню стійкості в державному управлінні: швидка адаптація через впровадження експериментальних рішень; розвиток інноваційних підходів у різних секторах; забезпечення прозорості врядування; розширення прав і можливостей державних службовців; оновлення суспільних договорів для зміцнення довіри; інтеграція Цілей сталого розвитку в процеси прийняття рішень; гарантії цифрового врядування з посиленням захистом даних.

На підставі узагальнення наукових та прикладних джерел виокремлено інноваційні підходи, які є найбільш поширеними в публічному управлінні в умовах ризиків та кризових явищ:

- технологічний підхід – використання сучасних цифрових платформ, аналітики даних, інформаційних систем для виявлення та оцінки ризиків;
- підхід на основі даних – прийняття управлінських рішень на основі аналітики, даних та доказів;
- адаптивний підхід – гнучке коригування планів та стратегій у відповідь на зміні умови;
- мережевий підхід – співпраця між різними органами влади, секторами та рівнями управління;
- інтегративний підхід – поєднання технологій, даних, стратегій та інституційних змін у єдину систему;
- процесний підхід – розгляд інноваційного управління як циклу взаємопов'язаних етапів: ідентифікація ризиків – оцінка та оцінка ризиків – планування управлінських дій – впровадження інновацій – моніторинг та контроль – оцінка ефективності – зворотній зв'язок та адаптація.

Інноваційні концепції управління ризиками є взаємопов'язаними й формують єдиний підхід до побудови стійких та адаптивних систем державного управління, основними з них є:

- концепція інноваційного управління ризиками та кризами в публічному управлінні, яка включає такі основні елементи як: інноваційні технології, прийняття рішень на основі даних, адаптивне управління, інтеграцію інновацій в державне управління, мережеве управління, комплексні моделі управління ризиками, баланс централізації та децентралізації у процесах прийняття управлінських рішень;

- концепція інноваційними ризиками (IRM), що передбачає поєднання стратегій управління ризиками з інноваційними підходами, щоб забезпечити безпечне й ефективне впровадження нових рішень, з такими елементами як: визначення ключових ризиків інноваційних проєктів; оцінка впливу ризиків на досягнення цілей; розробка стратегій мінімізації ризиків без обмеження творчого потенціалу; IRM дозволяє державним установам балансувати інноваційність і контроль, забезпечуючи довіру громадськості та стабільність управлінських систем;

- концепція «колективного розуму» – підхід, який ґрунтується на використанні мережевих структур та відкритих цифрових платформ для обміну знаннями та прийняття рішень, зокрема: залучення різних учасників процесу (державних, приватних, громадських); створення умов для спільного навчання та прогнозування; використання великих даних і аналітики; вироблення та запровадження більш ефективних антикризових стратегій;

- концепція динамічної адаптації базується на поєднанні швидких і повільних процесів обробки інформації для забезпечення гнучкого управління в умовах невизначеності та у практичному вимірі орієнтована на: оперативне реагування на загрози; стратегічне планування і формування довгострокових підходів; впровадження локальних експериментів для зміни (або корекції) стратегій;

– концепція інтегрованого управління ризиками, що передбачає створення єдиного циклу попереджувальних заходів, заходів раннього реагування та відновлення після кризи; основними принципами визначено: системний та міжсекторальний підхід; безперервний моніторинг ризиків; створення інституційних механізмів управління; інтегроване управління ризиками є основою програм у сфері безпеки, охорони здоров'я, інфраструктури та ін., в контексті запровадження інновацій.

Підхід Світового банку та інших міжнародних партнерів, які надають допомогу Україні в умовах воєнного стану та процесах відновлення, ґрунтується на поєднанні інноваційних стратегій управління ризиками та кризами з міжсекторальною співпрацею, цифровими технологіями та адаптивним плануванням. Він має низку особливостей, що роблять його унікальним у світовій практиці щодо реагування на масштабні кризи. В Україні застосовною є концепція інтегрованого управління ризиками (реалізується за підтримки Світового банку), яка передбачає: превентивні заходи та оцінку ризиків на ранніх стадіях; оперативне реагування під час кризи; планування довгострокового відновлення. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки війни, підвищити стійкість державних інституцій та громад і створити простір для інновацій у сфері публічного управління у таких аспектах як: міжсекторальна співпраця, відновлення критичної інфраструктури, соціальна спрямованість на захист вразливих груп, використання цифрових технологій, адаптивне планування та місцеві ініціативи, зміцнення людської безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 6

1. Putra F. Perspective 1: Crisis Management in Public Administration. *Planning Forum UT*. September 03, 2021. URL: <https://sites.utexas.edu/planningforum/perspective-1-crisis-management-in-public-administration/>

2. Brem A., Nylund P. A., Roshani S. Unpacking the complexities of crisis innovation: a comprehensive review of ecosystem-level responses to exogenous shocks. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2441–2464. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00709-x>.

3. Lemonakis C., Zairis A. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. *Public-sector Crisis Management*. 2020. 12 p. URL: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.90855>

4. Gkeredakis M., Lifshitz-Assaf H., Barrett M. Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*. 2021. Vol. 31 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344>.

5. Graf F., Lenz A., Eckhard S. Ready, set, crisis – transitioning to crisis mode in local public administration. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Iss. 7. P. 2039–2063. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2242851>.

6. 7 approaches the public sector employed to respond to a global crisis. Department of Economic and Social Affairs. *United Nations*. 2023. URL: <https://www.un.org/en/desa/7-approaches-public-sector-employed-respond-global-crisis>

7. Lenz A. Managing crises as if no one is watching? Governance dilemmas from a public perspective. *Public Administration*. 2023. Vol. 102. Iss. 4. P. 1337–1417. URL: <https://www.un.org/en/desa/7-approaches-public-sector-employed-respond-global-crisis>

8. Грабовська І. В. Особливості використання організаційно-управлінських інновацій у системі антикризового управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 215–223. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.

9. Портний Є. В. Інноваційні підходи в публічному управлінні глобальними кризами. *Держава та регіони*. 2023. № 3 (81). С. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.20>.

10. Pryimak M., Kalyta L., Sokolov M., Vladyslav K., Krasnykov Y. Innovative approaches to risk management in the field of public administration in Ukraine: prospects and

limitations. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13 (74). P. 308–322. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.26>.

11. Kozakov V., Kovalenko N., Golub V., Kozyrieva N., Shchur N., Shoiko V. Adaptation of the public administration system to global risks. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24. Iss. 2. URL: <https://www.abacademies.org/articles/adaptation-of-the-public-administration-system-to-global-risks-10157.html>

12. Goldhammer J., Almerini A., Holden A., Fratta A. Driving change through innovation risk management. *Government & Public Service*. June 29, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/public-sector-innovation-risk-management.html>

13. Building Resilience in the face of Uncertainty. *World Bank Group*. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/06/21/building-resilience-in-the-face-of-uncertainty#group-section-Why-IDA-GmSu0MyySt>

14. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. *World Bank Group*. November 30, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>

15. Promotion of human security in Ukraine through responding to the multidimensional crisis caused by the war. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/promotion-human-security-ukraine-through-responding-multidimensional-crisis-caused-war>