



УДК 35.078:35.072:519.8:316.4

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-154-167](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-154-167)

**Задорожний Володимир Петрович** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-1257-7192>

**Тирусь Богдан Юрійович** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0005-3251-0237>

**Музика Юлія Дмитрівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0000-9625>

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

**Анотація.** В умовах постійних проявів різноманітних кризових явищ стратегічний підхід до публічного управління набуває особливої актуальності, адже має забезпечувати ефективне прийняття рішень в умовах невизначеності та швидких змін. Однак забезпечення ефективності стратегічного управління в кризових умовах стикається з низкою проблем, зокрема, необхідністю балансу між тривалим плануванням і забезпеченням довгострокової стабільності та потребою у прийнятті швидких і гнучких рішень для забезпечення безпеки у ситуації, що склалася.

Мета статті полягає в аналізі впливу інституційних чинників на ефективність управління в кризові та відносно стабільні періоди в глобальному контексті та на прикладі України. У дослідженні використано методи літературного аналізу, аналізу за методом множинної лінійної регресії, порівняльного аналізу, графічного та статистичного аналізу.

У результаті проведеного дослідження було визначено детермінанти ефективності управління в умовах кризи та у періоди відносно стабільності на глобальному рівні. Для цього було використано регресійний аналіз, у якому ефективність управління виступала залежною змінною, а контроль корупції, політична стабільність та відсутність насильства, верховенство права, якість регулювання, гласність і підзвітність – незалежними змінними як чинники



інституційного впливу на ефективність управління. Проведений аналіз дозволив виокремити чинники, що визначають ефективність управління та чинять на неї реальний вплив, а саме рівень контролю над корупцією, забезпечення верховенства права та якість регулювання як здатність уряду формулювати і впроваджувати обґрунтовану політику та нормативні акти. Ці змінні виявились значущими як в умовах кризи (2020 та 2022 роки), так і у періоди відносної стабільності та пристосування до кризи (2019 та 2023 роки). При цьому політична стабільність і відсутність насильства та гласність і підзвітність не продемонстрували статистично значущого впливу на ефективність управління.

Регресійний аналіз на прикладі України показав, що єдиною статистично значущою змінною в даному випадку є політична стабільність і відсутність насильства. Відповідно, для підвищення ефективності у сфері публічного управління в Україні необхідно забезпечити, передусім, тривалу політичну стабільність.

Отримані результати вказують на необхідність врахування характеру конкретної кризи та природи інституційного середовища в країні. Результати можуть бути корисними в процесі розробки антикризових стратегії у сфері публічного управління, дозволяючи сфокусуватися, передусім, на чинниках, які мають визначний вплив на ефективність управління.

**Ключові слова:** стратегічне управління, публічне адміністрування, криза, контроль корупції, публічне управління, верховенство права, якість регулювання, політична стабільність, гласність і підзвітність.

**Zadorozhnyi Volodymyr Petrovych** Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Law, Educational and Scientific Institute of Finance, Economics, Management and Law, Yury Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-1257-7192>

**Tyrus Bohdan Yuriyovych** PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0005-3251-0237>

**Muzyka Yuliya Dmytrivna** PhD in Public Administration, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0000-9625>

## **PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS CONDITIONS: STRATEGIC PLANNING AND DECISION-MAKING**

**Abstract.** In the context of the constant action of various crisis phenomena, a strategic approach to public administration becomes particularly relevant, as it must



ensure effective decision-making in conditions of uncertainty and rapid change. However, ensuring the effectiveness of strategic management in times of crisis faces several problems, particularly the need to strike a balance between long-term planning and ensuring long-term stability and the need to make quick and flexible decisions to ensure security in the current situation.

The article aims to analyze the impact of institutional factors on the effectiveness of management in crisis and relatively stable periods in the global context, and on the example of Ukraine. The paper uses literary analysis, multiple linear regression, comparative analysis, graphical analysis, and statistical analysis.

As a result of the study, the determinants of management effectiveness in times of crisis and periods of relative stability at the global level were identified. For this purpose, a regression analysis was used, in which the effectiveness of governance acted as a dependent variable, and the control of corruption, political stability and the absence of violence, the rule of law, the quality of regulation, transparency and accountability – as independent variables as factors of institutional influence on the effectiveness of governance. As a result of the analysis, the factors that determine the effectiveness of governance and have a tangible impact on it were the level of control over corruption, ensuring the rule of law and the quality of regulation, as well as the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations. These variables turned out to be significant both in times of crisis (2020 and 2022) and in periods of relative stability and adaptation to the crisis (2019 and 2023). At the same time, political stability and the absence of violence, transparency and accountability did not demonstrate a statistically significant impact on the effectiveness of governance.

Regression analysis on the example of Ukraine showed that the only statistically significant variable in this case is political stability and the absence of violence. Accordingly, to increase the efficiency of public administration in Ukraine, it is necessary to ensure stable political stability.

The results indicate the need to consider the nature of a specific crisis and the nature of the institutional environment in the country. The results can help develop anti-crisis strategies in the field of public administration, allowing us to focus, first of all, on the factors that have the most significant impact on management efficiency.

**Keywords:** strategic management, public administration, crisis, corruption control, public management, rule of law, quality of regulation, political stability, transparency and accountability

**Постановка проблеми.** Складність стратегічного управління в умовах кризи полягає в тому, що класичні моделі стратегічного управління, які передбачають тривале планування, прогнозованість і стабільність, виявляються недостатньо гнучкими й адаптивними в кризових умовах. Більше того, криза



часто зумовлює незбалансованість між короткостроковими та довгостроковими цілями, адже вимагає швидкої реакції для забезпечення безпеки держави та населення, що відволікає від досягнення стратегічних завдань. Ще однією проблемою, що постає в умовах кризи, є необхідність у визначенні оптимальної пропорції між централізованим і децентралізованим управлінням. Криза, зазвичай, вимагає прийняття швидких рішень на рівні держави, однак це знижує гнучкість рішень і послаблює адаптивні можливості місцевої влади [1]. У цьому контексті особливого значення й актуальності набуває визначення детермінантів впливу на ефективність стратегічного управління у сфері публічного адміністрування в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У численних наукових роботах вивчаються проблеми стратегічного управління та прийняття рішень у сфері публічного адміністрування. У багатьох дослідженнях наголошено на тому, що в умовах кризи стратегічне управління суттєво відрізняється від управління в стабільних умовах, потребуючи високої гнучкості та адаптивності в прийнятті рішень [2]. Так, Р. Холопов та О. Бородіна визначають такі особливості стратегічного управління в умовах кризи (у тому числі кризи, зумовленої війною в Україні): підвищений рівень невизначеності, фокус на виживанні, гнучкість та адаптивність, раціональне управління ресурсами, зміщення акценту на безпеку, пошук нових можливостей, робота з ризиками тощо [3]. У свою чергу, Т. Кучмілова та М. Мерзлікіна вважають, що публічне управління є обов'язковою складовою формування стійкої соціально-економічної політики в умовах криз. Серед основних чинників ефективного публічного управління вчені відзначають впровадження інноваційних підходів, зміцнення довіри до державних інституцій і підтримку партнерства з усіма зацікавленими сторонами. На погляд дослідників, ці чинники допомагають адаптуватися до нових викликів, зменшити соціальні й економічні втрати та сприяють сталому розвитку [4]. На думку М. Гончаренка за відсутності ефективних державних механізмів, здатних вирішити військовий конфлікт у певному регіоні, там виникають соціальні кризи та кризи в системі публічного управління й адміністрування [5].

У статті Г. Ситник та ін. акцентовано, що ефективність політичних та управлінських процесів залежить від інституційної спроможності держави [6]. Аналогічної думки дотримуються Д. Журавльов та ін., які вважають, що ключовим завданням публічних адміністрацій в умовах російської збройної агресії є додержання ними принципів соціальної справедливості, особливо під час здійснення дискреційних повноважень [7]. Об'єктом дослідження О. Тодошак та Є. Фролової стала оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації, зокрема, завдяки підвищенню гнучкості взаємодії публічної адміністрації [8].

На важливості для адміністративних органів мати у своєму арсеналі ефективні інструменти для досягнення поставлених перед ними завдань



наголосив О. Фелик, оскільки це є необхідною умовою для ефективної реалізації принципів верховенства права та належного врядування, ключових для реалізації публічних інтересів держави. До основних інструментів належать нормативні акти, адміністративні акти, адміністративні договори, плани та фактичні дії. Ефективність таких інструментів у значній мірі визначається здатністю до адаптації і гнучкості до викликів у сфері суспільних відносин [9].

Важливість залучення громадськості до системи публічного управління була доведена у статті О. Михайловської та ін. На думку науковців ефективна комунікація та належний зворотній зв'язок здатні значно покращити реакцію на кризу [10].

Особливої уваги варте дослідження П. Легрейд та Л. Х. Рікк'я, які систематизували підходи до стратегічного публічного управління в умовах криз, зосереджуючи увагу на інституційних реакціях, управлінській гнучкості й адаптивності адміністративних структур. У результаті ґрунтовного аналізу вчені сформувавши наступні ключові чинники ефективного стратегічного управління в умовах кризи:

- інституційна довіра — ефективність стратегічного управління в умовах кризи суттєво залежить від поведінки громадян і довіри до уряду, а також від його спроможності;
- комунікація — ефективна міжорганізаційна співпраця та координація є важливим компонентом успішного стратегічного управління кризами;
- адаптивність і гнучкість — існує дилема між потребою централізації та ієрархії, з одного боку, та гнучкістю і горизонтальною співпрацею, з іншого, тому успішне поєднання централізованого та децентралізованого управління є критично важливим для забезпечення стабільності в кризових умовах;
- навчання на досвіді — єдиної цілісної стратегії кризового менеджменту й управління, яку можна було б застосувати до всіх типів криз і всіх країн, не існує. Тому важливими є гнучкість та експериментування разом із постійним навчанням на досвіді. У цьому контексті найбільш перспективними стратегіями є такі, що поєднують адаптивне та гнучке налаштування, а також підприємницьке дослідження й експлуатацію. До них належать масштабованість, прототипування, модуляризація, обмежена автономія, бриколаж і стратегічна полівалентність [1].

В якості успішного прикладу стратегічного управління в умовах кризи П. Легрейд та Л. Х. Рікк'я наводять досвід Норвегії під час пандемії COVID-19, де завдяки прозорій комунікації і координації було збережено довіру населення до влади. Окрім того, норвезький досвід є прикладом ефективного поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованої імплементації за активної ролі таких експертних установ, як Норвезький інститут громадського



здоров'я. Ключовим висновком науковців є те, що добре функціонуюча стратегія кризового управління повинна враховувати як управлінську спроможність, так і легітимність управління [1].

Ще один успішний приклад стратегічного управління в умовах кризи розглянуто в статті Дж. Субх, де охарактеризовано ізраїльський досвід управління з акцентом на лідерство, мережеву взаємодію й адаптивність. Ефективне публічне управління визначено дослідником ключовою передумовою забезпечення стабільності в умовах кризи. Науковцем наголошено на важливості лідерських характеристик для успішного стратегічного управління в умовах кризи поряд із необхідністю співпраці та координації [11].

Отже, проведений огляд літературних джерел дозволяє визначити ключові чинники ефективного публічного управління в умовах кризи, зокрема, достатній рівень інституційної спроможності, гнучкість та адаптивність у прийнятті рішень, дотримання принципу верховенства права, ефективна комунікація, високий рівень довіри тощо. Однак висновки науковців є, переважно, теоретичними, тож їм бракує емпіричних підтверджень. Дана робота прагне заповнити цю прогалину, надаючи емпіричні докази впливу низки інституційних чинників на ефективність управління в умовах кризи.

**Мета статті** полягає в аналізі впливу інституційних чинників на ефективність управління в кризові та відносно стабільні періоди в глобальному контексті та на прикладі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений літературний аналіз надає підстави припустити, що вирішальними чинниками успішного стратегічного управління в умовах кризи є інституційні характеристики, пов'язані з легітимністю, підзвітністю та репутацією управління. Дане дослідження прагне надати цьому припущенню емпіричне підтвердження, беручи за основу результати регресійного аналізу між ефективністю управління та інституційними характеристиками, що можуть на неї впливати. На першому етапі регресійного аналізу було оцінено вплив низки інституційних чинників на ефективність управління для вибірки країн (тобто, на глобальному рівні) у різні періоди, які можна охарактеризувати як кризові (пандемія COVID-19, початок війни в Україні), так і відносно стабільні. На другому етапі було перевірено вплив інституційних чинників на ефективність управління в Україні за період з 1996 по 2023 рік, що дозволить охопити тривалий період інституційного розвитку та виявити ключові детермінанти впливу в різних умовах. Відтак, підхід, запропонований у статті, дозволить як визначити детермінанти ефективного управління в умовах кризи, так і перевірити припущення про те, що ці детермінанти є неоднаковими в різних контекстах і різних країнах.

В ході регресійного аналізу було використано наступну вибірку показників, де Government Effectiveness є ключовим індикатором, який характеризує



ефективність державного управління та, відповідно, виступає залежною змінною. Інші показники відображають ключові інституційні чинники впливу на ефективність управління та були використані в якості незалежних показників. У Таблиці 1 подано перелік, зміст та українські відповідники показників, які входять до Worldwide Governance Indicators (WGI) Світового банку та були використані в процесі регресійного аналізу.

Таблиця 1

### Worldwide Governance Indicators

Індикатор	Відповідник українською мовою	Зміст
Government Effectiveness	Ефективність уряду	Ефективність уряду відображає сприйняття якості державних послуг, якості державної служби та ступеня її незалежності від політичного тиску, якості розробки і впровадження політики, а також довіри до зобов'язань уряду щодо такої політики.
Control of Corruption	Контроль корупції	Контроль над корупцією відображає сприйняття того, якою мірою державна влада використовується для приватної вигоди, включаючи як дрібні, так і великі форми корупції, а також «захоплення» держави елітами та приватними інтересами.
Political Stability and Absence of Violence	Політична стабільність і відсутність насильства	Політична стабільність і відсутність насильства/тероризму вимірює сприйняття ймовірності політичної нестабільності та/або політично мотивованого насильства, включаючи тероризм.
Rule of Law	Верховенство права	Верховенство права відображає сприйняття того, якою мірою агенти довіряють правилам суспільства та дотримуються їх, зокрема, якості виконання контрактів, прав власності, поліції і судів, а також ймовірності злочинності та насильства.
Regulatory Quality	Якість регулювання	Якість регулювання відображає сприйняття здатності уряду формулювати та впроваджувати обґрунтовану політику та нормативні акти, які дозволяють і сприяють розвитку приватного сектору.
Voice and Accountability	Гласність і підзвітність	Гласність і підзвітність відображають сприйняття того, якою мірою громадяни країни можуть брати участь у виборі свого уряду, а також свободи слова, свободи об'єднань та вільних засобів масової інформації (ЗМІ).

Джерело: [12].

Нижче подано результати регресійного аналізу впливу інституційних чинників на ефективність управління (Government Effectiveness) на глобальному рівні у розрізі чотирьох періодів: 2019, 2020, 2022, 2023 роки. 2019 рік включено



як відносно стабільний період, що передусе значній глобальній кризі. 2020 та 2022 роки мають особливе значення в контексті дослідження, адже саме в ці роки розгорнулися найбільш масштабні нещодавні кризи: пандемія COVID-19 і початок війни в Україні. 2023 рік включено як рік адаптації урядів до нових умов глобальної нестабільності та трансформації підходів до публічного управління в умовах тривалих криз. Порівняння результатів регресійного аналізу дозволить перевірити, чи є відмінності у впливі досліджуваних інституційних чинників на ефективність управління в різних умовах і зробити аналітичні висновки.

Передусім, варто коротко охарактеризувати методику регресійного аналізу, проведеного в дослідженні. Його було проведено за методом множинної лінійної регресії, що дозволило оцінити спільний вплив декількох змінних на залежний показник (Government Effectiveness). Коефіцієнти регресії показують силу та напрям (прямий або обернений) впливу кожної незалежної змінної на залежний показник. Вони характеризують, наскільки зміниться значення залежної змінної при зміні відповідної незалежної змінної на одиницю. Змінні, для яких відхилено нульову гіпотезу про випадковість їх впливу, вважаються статистично значущими, тобто, вони мають реальний вплив на залежну змінну. Регресійна статистика показала, що усі отримані моделі мають високі коефіцієнти кореляції між незалежними змінними (від 0,95) і високі уточнені коефіцієнти детермінації (від 0,90), а отже отримані моделі можуть пояснювати понад 90% зміни у Government Effectiveness. У Таблицях 2–5 подано результати регресійного аналізу за досліджуваними періодами.

Таблиця 2

**Результати регресійного аналізу впливу інституційних чинників на ефективність управління на глобальному рівні у 2019 році**

Параметри моделі	Коефіцієнти регресії	Стандартна помилка	LCL	UCL	t Stat	p-value	H0 (5%)
Вільний член	0,0030	0,0197	-0,0358	0,0419	0,1549	0,8771	Прийнята
Control of Corruption	0,2614	0,0573	0,1484	0,3744	4,5619	8,7856E-6	Відхилена
Political Stability and Absence of Violence	0,0220	0,0207	-0,0188	0,0627	1,0642	0,2885	Прийнята
Rule of Law	0,2805	0,0690	0,1443	0,4166	4,0619	6,9626E-5	Відхилена
Regulatory Quality	0,4423	0,0466	0,3505	0,5341	9,5009	0,0000	Відхилена
Voice and Accountability	0,0054	0,0198	-0,0337	0,0445	0,2723	0,7857	Прийнята

Джерело: обчислено авторами за даними [12].



Таблиця 3

**Результати регресійного аналізу впливу інституційних чинників на ефективність управління на глобальному рівні у 2020 році**

Параметри моделі	Коефіцієнти регресії	Стандартна помилка	LCL	UCL	t Stat	p-value	H0 (5%)
Вільний член	0,0034	0,0202	-0,0364	0,0433	0,1701	0,8651	Прийнята
Control of Corruption	0,2801	0,0576	0,1664	0,3937	4,8599	2,3537E-6	Відхилена
Political Stability and Absence of Violence	0,0076	0,0212	-0,0342	0,0494	0,3594	0,7197	Прийнята
Rule of Law	0,2849	0,0711	0,1446	0,4251	4,0052	8,7051E-5	Відхилена
Regulatory Quality	0,4160	0,0506	0,3162	0,5159	8,2154	0,0000	Відхилена
Voice and Accountability	0,0109	0,0203	-0,0292	0,0509	0,5354	0,5930	Прийнята

Джерело: обчислено авторами за даними [12].

Таблиця 4

**Результати регресійного аналізу впливу інституційних чинників на ефективність управління на глобальному рівні у 2022 році**

Параметри моделі	Коефіцієнти регресії	Стандартна помилка	LCL	UCL	t Stat	p-value	H0 (5%)
Вільний член	0,0059	0,0217	-0,0369	0,0486	0,2705	0,7871	Прийнята
Control of Corruption	0,2307	0,0641	0,1043	0,3571	3,5981	0,0004	Відхилена
Political Stability and Absence of Violence	0,0550	0,0361	-0,0161	0,1261	1,5242	0,1290	Прийнята
Rule of Law	0,2591	0,0808	0,0998	0,4183	3,2068	0,0016	Відхилена
Regulatory Quality	0,4419	0,0577	0,3282	0,5556	7,6639	0,0000	Відхилена
Voice and Accountability	0,0101	0,0218	-0,0328	0,0531	0,4647	0,6426	Прийнята

Джерело: обчислено авторами за даними [12].

Таблиця 5

**Результати регресійного аналізу впливу інституційних чинників на ефективність управління на глобальному рівні у 2023 році**

Параметри моделі	Коефіцієнти регресії	Стандартна помилка	LCL	UCL	t Stat	p-value	H0 (5%)
Вільний член	0,0062	0,0207	-0,0346	0,0471	0,3006	0,7640	Прийнята
Control of Corruption	0,1875	0,0604	0,0685	0,3066	3,1059	0,0022	Відхилена
Political Stability and Absence of Violence	0,0339	0,0252	-0,0158	0,0835	1,3456	0,1800	Прийнята
Rule of Law	0,2677	0,0754	0,1190	0,4164	3,5498	0,0005	Відхилена
Regulatory Quality	0,5056	0,0555	0,3961	0,6150	9,1088	0,0000	Відхилена
Voice and Accountability	-0,0109	0,0211	-0,0526	0,0307	-0,5173	0,6055	Прийнята

Джерело: обчислено авторами за даними [12].



Результати проведеного аналізу демонструють, що в усіх досліджуваних періодах (у 2019, 2020, 2022 та 2023 роках) статистично значущими залишаються одні й ті самі змінні. Це вказує на стабільність їхнього впливу на ефективність управління незалежно від того, кризовим чи відносно стабільним був цей період. Статистично значущими виявились Control of Corruption, Rule of Law та Regulatory Quality. Відповідно, на глобальному рівні ефективність управління визначає рівень контролю над корупцією, забезпечення верховенства права та якість регулювання як здатність уряду формулювати і впроваджувати обґрунтовану політику та нормативні акти.

Більш глибокий аналіз впливу зауважених чинників на ефективність управління залежно від характеристик конкретного періоду (кризовий чи відносно стабільний) можливо отримати через порівняння регресійних коефіцієнтів. На Рисунку 1 представлено регресійні коефіцієнти для незалежних змінних, отримані в ході аналізу для різних періодів.

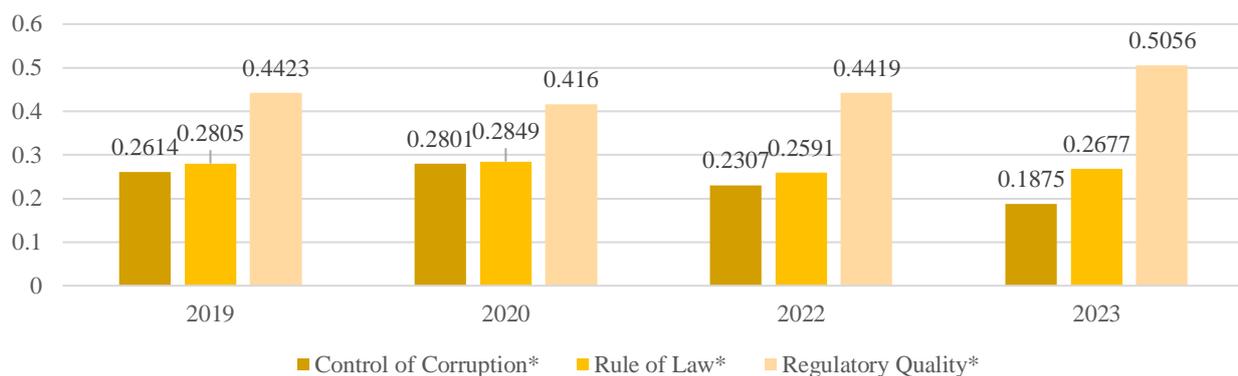


Рис. 1. Порівняльний аналіз регресійних коефіцієнтів для різних періодів  
Джерело: обчислено авторами за даними [12].

Regulatory Quality показує найвищі коефіцієнти серед усіх змінних, особливо зростаючи в умовах кризи (з 0,4160 у 2020 до 0,5056 у 2023), що свідчить про зростання значущості якісного регулювання в умовах нестабільності. Rule of Law є відносно стабільним (від 0,2591 до 0,2849), що підкреслює важливість дотримання правових норм під час криз. Control of Corruption поступово знижувався (з 0,2801 у 2020 до 0,1875 у 2023), однак залишався статистично значущим, а отже довіра до уряду та прозорість залишаються важливими для ефективного управління навіть в умовах нестабільності.

Проведений аналіз дозволив виявити детермінанти впливу інституційних чинників на ефективність управління в умовах кризи та у періоди відносної стабільності. Наступний етап регресійного аналізу, проведений на даних України, дозволить порівняти результати та перевірити припущення про різний



вплив інституційних чинників залежно від контексту та конкретної країни. Результати регресійного аналізу для України подано в Таблиці 6.

Таблиця 6

**Результати регресійного аналізу впливу інституційних чинників на ефективність управління в Україні за даними 1996–2023 рр.**

Параметри моделі	Коефіцієнти регресії	Стандартна помилка	LCL	UCL	t Stat	p-value	Н0 (5%)
Вільний член	-0,2558	0,2293	-0,7358	0,2243	-1,1152	0,2787	Прийнята
Control of Corruption	0,2135	0,1802	-0,1636	0,5907	1,1849	0,2507	Прийнята
Political Stability and Absence of Violence	-0,1182	0,0297	-0,1804	-0,0560	-3,9779	0,0008	Відхилена
Rule of Law	0,1649	0,2757	-0,4121	0,7420	0,5983	0,5567	Прийнята
Regulatory Quality	0,2825	0,2072	-0,1513	0,7162	1,3629	0,1889	Прийнята
Voice and Accountability	-0,0886	0,1088	-0,3163	0,1391	-0,8143	0,4256	Прийнята

Джерело: обчислено авторами за даними [12].

Результати регресійного аналізу за даними України показали, що єдиною статистично значущою змінною, що чинить реальний вплив на ефективність управління, виявилась змінна Political Stability and Absence of Violence. Це свідчить про те, що рівень політичної стабільності та відсутність насильства є ключовою умовою ефективного функціонування державного управління в Україні. Це пов'язане з тим, що протягом аналізованого періоду (1996–2023 рр.) наша країна зазнавала значних політичних і безпекових викликів: зміни влади, революції, анексія територій, повномасштабна війна, а отже політична нестабільність в Україні безпосередньо впливає на здатність уряду здійснювати ефективне управління. З цього можна зробити висновок, що в умовах політичної нестабільності інституційна ефективність знижується, і для України досягнення стійкої політичної стабільності є ключовою передумовою підвищення ефективності управління. Також отримані результати підтверджують припущення про те, що детермінанти впливу на ефективність управління у різних країнах суттєво відрізняються, тому стратегії управління у сфері публічного адміністрування в умовах кризи мають враховувати як специфіку інституційного середовища конкретної держави, так і природу самої кризи.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє визначити ключові детермінанти інституційного впливу на ефективність управління у сфері публічного адміністрування. На глобальному рівні ефективність управління визначає рівень контролю над корупцією, забезпечення верховенства права та якість регулювання як здатність уряду формулювати і впроваджувати обґрунтовану політику та нормативні акти. Ці чинники є ключовими для забезпечення ефективного управління як в умовах кризи, так і у відносно стабільні періоди.



Водночас, аналіз за окремими країнами, зокрема, на прикладі України, дозволяє стверджувати, що детермінанти впливу суттєво різняться залежно від природи інституційного середовища в країні та характеру криз. Зокрема, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що для підвищення ефективності у сфері публічного управління в Україні необхідно забезпечити, передусім, стійку політичну стабільність, адже індикатор рівня політичної стабільності та відсутності насильства в країні виявився єдиною статистично значущою змінною, що впливає на ефективність управління. Подальші напрями досліджень варто скерувати на вивчення інституційної адаптивності як окремого чинника, що впливає на ефективність управління в умовах криз.

#### **Література:**

1. Læg Reid P., Rykkja L. H. Strategic public management in crises. *Handbook on strategic public management*. Edward Elgar Publishing, 2023. P. 114–132. URL: <https://doi.org/10.4337/9781789907193.00016> (дата звернення: 06.06.2025).
2. Lenz A., Eckhard S. Conceptualizing and explaining flexibility in administrative crisis management: A cross-district analysis in Germany. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2023. Vol. 33, No. 3. P. 485–497. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muac024> (дата звернення: 06.06.2025).
3. Холопов Р., Бородіна О. Особливості стратегічного управління в умовах кризи, війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнародною участю (м. Київ, 26 грудня 2024 р.). Київ : ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024. С. 105–107. URL: <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/AKTUALNI-PROBLEMY-MENEDZHMENTU-TA-PUBLICHNOGO-UPRAVLINNYA-V-UMOVAN-VIJNY-TA-PISLYAVOYENNOYI-VIDBUDOVY-UKRAYINY.pdf#page=105> (дата звернення: 06.06.2025).
4. Кучмійова Т., Мерзлікіна М. Роль публічного управління у формуванні стійкої соціально-економічної політики в умовах кризи. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 лютого 2025 р.). Київ : ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 108–109. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21041/1/108-109.pdf> (дата звернення: 06.06.2025).
5. Гончаренко М. Д. Публічне управління та адміністрування в умовах військової агресії та окупації території: нові виклики та шляхи вирішення. *Scientific research as a mechanism of effective human development* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Софія, Болгарія, 31 січня – 2 лютого 2024 р.). Sofia: International Scientific Unity, 2024. С. 331. URL: [https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development\\_Jan\\_31\\_Feb\\_2\\_2024\\_Sofia\\_Bulgaria.pdf#page=332](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development_Jan_31_Feb_2_2024_Sofia_Bulgaria.pdf#page=332) (дата звернення: 06.06.2025).
6. Ситник Г., Комаха Л., Ткаченко І. Системний аналіз публічного управління та адміністрування у контексті зв'язку публічної політики, національної безпеки та інституційної спроможності держави. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 334, № 5. С. 375–380. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-56> (дата звернення: 06.06.2025).
7. Журавльов Д. В., Христинченко Н. П., Шопіна І. М. Розвиток системи публічного адміністрування за умов правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 9. С. 225–227. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/54> (дата звернення: 06.06.2025).



8. Тодошак О. В., Фролова Є. І. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право*. 2023. Т. 2, № 76. С. 79–84. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281482/275718> (дата звернення: 06.06.2025).
9. Фелик О. В. Сутність інструментів публічного адміністрування в Україні. *Право і суспільство*. 2024. № 4. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.4.7> (дата звернення: 06.06.2025).
10. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> (дата звернення: 06.06.2025).
11. Subh J. The role of public management in dealing with crises in the public sector in Israel. *Tuijin Jishu / Journal of Propulsion Technology*. 2023. Vol. 44, No. 2. P. 505–516. URL: <https://doi.org/10.52783/tjpt.v44.i2.211> (дата звернення: 06.06.2025).
12. Worldwide Governance Indicators. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators> (дата звернення: 06.06.2025).

#### References:

1. Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2023). Strategic public management in crises. In *Handbook on strategic public management* (pp. 114–132). Edward Elgar Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.4337/9781789907193.00016>
2. Lenz, A., & Eckhard, S. (2023). Conceptualizing and explaining flexibility in administrative crisis management: A cross-district analysis in Germany. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 485–497. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/jopart/muac024>
3. Kholopov, R., & Borodina, O. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v umovakh kryzy, viiny [Features of strategic management in conditions of crisis and war]. In *Aktualni problemy menezhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy – Current Issues of Management and Public Administration in Conditions of War and Post-war Reconstruction of Ukraine* (pp. 105–107). Kyiv: VNZ “Kyivskyi universytet rynkovykh vidnosyn”. <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/AKTUALNI-PROBLEMY-MENEDZHMENTU-TA-PUBLICHNOGO-UPRAVLINNYA-V-UMOVAH-VIINY-TA-PISLYAVOYENNOYI-VIDBUDOVY-UKRAYINY.pdf#page=105> [in Ukrainian].
4. Kuchmiiova, T., & Merzlikina, M. (2025). Rol publichnoho upravlinnia u formuvanni stiikoi sotsialno-ekonomichnoi polityky v umovakh kryzy [The role of public administration in shaping sustainable socio-economic policy in crisis conditions]. In *Publichne upravlinnia v Ukraini: istorychnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku – Public Administration in Ukraine: Historical Experience and Prospects for Development* (Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Kyiv, February 18, 2025) (pp. 108–109). Kyiv: NNIPUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21041/1/108-109.pdf> [in Ukrainian].
5. Honcharenko, M. D. (2024). Publichne upravlinnia ta administruvannya v umovakh viiskovoi ahresii ta okupatsii terytorii: novi vyklyky ta shliakhy vyrishennia [Public administration and governance under conditions of military aggression and occupation: New challenges and solutions]. Proceedings from *VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Naukovi doslidzhennia yak mekhanizm efektyvnoho rozvytku liudyny» – VIII International Scientific and Practical Conference «Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development»* (January 31 – February 2, 2024) (p. 331). Sofia: International Scientific Unity. [https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development\\_Jan\\_31\\_Feb\\_2\\_2024\\_Sofia\\_Bulgaria.pdf#page=332](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development_Jan_31_Feb_2_2024_Sofia_Bulgaria.pdf#page=332) [in Ukrainian].



6. Sytnyk, H., Komakha, L., & Tkachenko, I. (2024). Systemnyi analiz publichnoho upravlinnia ta administruvannia u konteksti zviazku publichnoi polityky, natsionalnoi bezpeky ta instytutsiinoi spromozhnosti derzhavy [Systemic analysis of public administration in the context of the connection between public policy, national security, and state institutional capacity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 375–380. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-56> [in Ukrainian].

7. Zhuravlov, D. V., Khrystynchenko, N. P., & Shopina, I. M. (2023). Rozvytok systemy publichnoho administruvannia za umov pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Development of the public administration system under martial law]. *Publichne upravlinnia – Public Administration*, 9, 225–227. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/54> [in Ukrainian].

8. Todoshchak, O. V., & Frolova, Ye. I. (2023). Optyimizatsiia metodiv publichnoho administruvannia v umovakh tsyfrovizatsii [Optimization of public administration methods under digitalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Law*, 2(76), 79–84. <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281482/275718> [in Ukrainian].

9. Felyk, O. V. (2024). Sutnist instrumentiv publichnoho administruvannia v Ukraini [The essence of public administration instruments in Ukraine]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 4, 44–50. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.4.7> [in Ukrainian].

10. Mykhailovska, O. V., Mykhailovskyi, I. M., & Pylypenko, O. O. (2024). Vplyv komunikatsii na efektyvnist publichnoho upravlinnia v umovakh kryz [The impact of communication on the effectiveness of public administration in times of crisis]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Governance*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> [in Ukrainian].

11. Subh, J. (2023). The role of public management in dealing with crises in the public sector in Israel. *Tuijin Jishu / Journal of Propulsion Technology*, 44(2), 505–516. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i2.211>

12. World Bank. (n.d.). *Worldwide Governance Indicators*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>