

УДК 351:005.334

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.3.15>

JEL Classification: H83, H12

Попович Т.М.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8148-2256>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Popovych T.M.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of management,
public administration, and human resources,
West Ukrainian National University, Ternopil

CONCEPTUALIZATION OF A CRISIS PROCESS MONITORING SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується докорінною трансформацією природи кризових процесів, які набувають комплексного, багатовимірного та нелінійного характеру. Якщо ще декілька десятиліть тому більшість криз виникали переважно в окремих сферах суспільного життя та мали відносно локальних характер, то сучасні кризові процеси характеризуються високим рівнем взаємозалежності, швидким поширенням, каскадними і полікризовими ефектами та невизначеністю.

Принципово нову архітектуру управлінських викликів формує вплив таких деструктивних чинників, як: воєнний стан та активні військові дії; економічна нестабільність; енергетичні втрати; демографічні провали; масштабні міграційні процеси; зростання соціальної напруги та об'єктивна необхідність післявоєнного відновлення. У таких умовах криза перетворюється на динамічний процес, що характеризується постійною зміною інтенсивності, масштабності, конфігурації та взаємозв'язків між окремими кризовими явищами.

За цих умов традиційна модель кризового реагування на вже сформовані кризові ситуації втрачає свою ефективність. Прийняття управлінських рішень після настання кризи дедалі частіше супроводжується значними економічними, соціальними, інституційними та репутаційними втратами. Сучасне публічне управління потребує переходу від реактивної моделі кризового управління до проактивної, заснованої на безперервному моніторингу кризових процесів, своєчасному виявленні слабких сигналів, прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій та прийнятті випереджувальних управлінських рішень. У цьому контексті вироблення концептуальних засад системи моніторингу кризових процесів у публічному управлінні набуває особливої актуальності та є необхідною передумовою підвищення ефективності такого управління, забезпечення інституційної стійкості публічних інституцій та зміцнення спроможності держави своєчасно реагувати на сучасні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукового дискурсу в питаннях формування комплексної системи запобігання кризам в публічному управлінні засвідчує наявність певного теоретичного розриву. Незважаючи на визнання критичної необхідності проактивного управління в умовах сучасних загроз і системних викликів, проблематика моніторингу кризових процесів у публічному управлінні здебільшого досліджується фрагментарно, переважно крізь призму антикризового менеджменту або класичного статистичного спостереження.

У більшості наукових праць моніторинг розглядається як один із інструментів механізму антикризового управління або як методологічний підхід до діагностики та оцінювання ефективності впроваджених антикризових заходів [11–14]. Частіше науковці оперують цим поняттям у дослідженні дотичних питань антикризового управління, зокрема таких як: «антикризове управління в діяльності органів публічного управління» [2; 5; 6; 8; 15], «методологічні основи дослідження криз в публічному управлінні» [16; 17], «кризове реагування в системі публічного управління» [1], «моніторинг соціально-економічного розвитку» [10], «системи раннього попередження (Early Warning Systems)» [7; 14], «індикативне оцінювання безпеки» [3] тощо, де моніторинг розглядається не як автономна аналітична

процедура, а як управлінське завдання органів публічної влади, спрямоване на оцінювання результативності та ефективності ухвалених кризових рішень.

Зазначене зумовлює об'єктивну потребу в теоретико-методологічній концептуалізації моніторингу кризових процесів в публічному управлінні як цілісної, безперервної інституційної системи раннього розпізнання ознак дестабілізації, їх попередження або ж унеможливлення подальшого поглиблення.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення концептуальних засад формування системи моніторингу кризових процесів у публічному управлінні як інформаційно-аналітичної основи забезпечення проактивного кризового управління та прийняття своєчасних управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

–дослідити місце і функціональне призначення моніторингу кризових процесів у системі публічного управління в умовах сучасних викликів і загроз;

–розробити концептуальну модель системи моніторингу кризових процесів із визначенням її базових структурних компонент;

–обґрунтувати методологічні підходи до формування системи індикаторів моніторингу кризових процесів на основі оцінювання їх динаміки, інтенсивності, масштабності, конфігурації, взаємозалежності та стійкості;

–запропонувати механізми використання результатів моніторингу кризових процесів для вироблення своєчасних та обґрунтованих рішень проактивного реагування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна система публічного управління об'єктивно потребує формування системи безперервного моніторингу кризових процесів, що зумовлено суттєвою трансформацією характеру сучасних криз, зміною умов функціонування державних інституцій та зростанням вимог до якості і оперативності управлінських рішень. На відміну від традиційних підходів, в рамках яких реагування на кризові процеси відбувається після їхнього виникнення, сучасне публічне управління повинно забезпечувати своєчасне виявлення кризових тенденцій, прогнозування можливих сценаріїв їх розвитку та вироблення і реалізацію превентивних заходів. Саме тому моніторинг кризових процесів набуває статусу невід'ємної складової системи публічного управління, спрямованої на інформаційно-аналітичне супроводження всього життєвого циклу кризи [6, с. 141].

Необхідність організації постійного моніторингу обумовлена насамперед тим, що більшість криз не виникає раптово. Їхньому розвитку передують поступове накопичення внутрішніх дисбалансів, відхилень від встановленого порядку функціонування системи, поява слабких сигналів та негативних тенденцій, які тривалий час можуть залишатися нерозпізнаними. За відсутності належного моніторингу такі процеси поступово трансформуються у кризову ситуацію, що потребує значно більших ресурсів для її локалізації та подолання [11]. У зв'язку з цим, моніторинг повинен бути орієнтований не лише на фіксацію вже сформованих кризових явищ, а передусім на раннє виявлення передумов їх виникнення та оцінювання ймовірності розвитку кризового процесу.

Вагомим чинником потреби у формуванні дієвої системи моніторингу є системний характер сучасних криз. Якщо раніше кризові явища здебільшого розглядалися як ізольовані події, то сьогодні вони характеризуються високим рівнем взаємозалежності та взаємного впливу. Так, економічна нестабільність може породжувати соціальну напругу; соціальна криза – політичну дестабілізацію, а управлінські дисфункції – поглиблювати безпекові, гуманітарні чи екологічні проблеми. Таким чином, окремі кризові процеси формують складні каскадні ефекти, які охоплюють різні сфери публічного управління [2; 9; 13]. Це обумовлює необхідність комплексного моніторингу, здатного одночасно відстежувати взаємопов'язані зміни у різних секторах суспільного розвитку.

Суттєвою особливістю сучасних криз є також їх висока динамічність. Темпи розвитку кризових процесів дедалі частіше перевищують швидкість підготовки та реалізації традиційних управлінських рішень. Значний обсяг інформації, швидкі зміни зовнішнього середовища та високий рівень невизначеності потребують практично безперервного оновлення аналітичної інформації та оперативного оцінювання кризових тенденцій [2; 13]. За таких умов ефективність публічного управління визначається не лише якістю управлінських рішень, але й швидкістю отримання та інтерпретації інформації про розвиток кризових процесів.

Трансформація природи сучасних криз закономірно зумовлює необхідність переходу від реактивної до проактивної моделі публічного управління. Якщо традиційна модель кризового управління орієнтується переважно на усунення наслідків уже сформованих криз, то сучасне управління спрямовується на їх своєчасне попередження, стримування або мінімізацію негативних наслідків ще на етапі зародження кризового явища [13]. У цьому контексті система моніторингу створює інформаційно-аналітичні передумови для такого переходу, забезпечуючи своєчасне виявлення слабких сигналів, оцінювання ризиків, прогнозування сценаріїв розвитку подій та підготовку превентивних управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Принципові відмінності традиційних та сучасних підходів до кризового управління

Традиційні підходи	Сучасні підходи, вибудовані на засадах безперервності моніторингу кризових процесів
Реагування після виникнення кризи	Виявлення передкризових процесів
Аналіз наслідків	Аналіз тенденцій
Локальна оцінка причин і джерел	Комплексний моніторинг
Оперативний аналіз кризової ситуації	Безперервне спостереження
Управління процесом перебігу кризи	Управління розвитком кризового процесу
Реактивне управління	Проактивне управління

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Водночас суттєво ускладнюється сам процес прийняття управлінських рішень. В умовах полікризовості, гібридних загроз, високої невизначеності, інформаційної мінливості та обмеженості ресурсів, ухвалення ефективних управлінських рішень неможливе без системного аналізу динаміки кризових процесів, їх взаємозалежності, масштабу поширення та потенційних наслідків. У цьому відношенні, моніторинг забезпечує формування необхідної інформаційно-аналітичної бази, що дозволяє суттєво підвищити обґрунтованість управлінських рішень і своєчасно адаптувати їх до нових викликів.

Не менш важливою функцією моніторингу є оцінювання ефективності реалізації антикризових заходів. Безперервне відстеження динаміки кризових процесів, аналіз змін ключових індикаторів та оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень створюють можливість своєчасного коригування цілей розвитку, удосконалення механізмів кризового реагування та підвищення інституційної стійкості системи публічного управління [17]. Таким чином, система моніторингу виконує не лише функцію спостереження, але й забезпечує постійний зворотний зв'язок між результатами реалізації публічної політики та подальшим удосконаленням механізмів антикризового та кризового управління.

Отже, за своїм змістом система моніторингу кризових процесів у публічному управлінні є безперервною та багаторівневою діяльністю з комплексного спостереження, аналізу та оцінювання динаміки параметрів функціонування соціально-економічних і політичних систем, спрямованою на виявлення та ідентифікації деструктивних тенденцій на ранніх їхніх стадіях. На відміну від домінуючих трактувань, де сутність такого моніторингу зводиться до організації процесу «спостережень, які проводяться на постійній основі за основними напрямками, параметрами та критеріями стійкого розвитку системи з метою виявлення та ідентифікації ознак кризової ситуації» [11], запропонований підхід наголошує на системному характері моніторингу та його орієнтації на безперервний супровід кризових процесів як складних динамічних систем, які характеризуються багаторівневою структурою, взаємозалежністю, нелінійністю розвитку та високим рівнем невизначеності. Відтак в сучасній інтерпретації, акценти зміщуються з моніторингу окремих кризових явищ на безперервний моніторинг кризових процесів впродовж усього їхнього життєвого циклу.

Варто зазначити, що в цьому процесі зміст, інструментарій і пріоритетні завдання моніторингу закономірно змінюються залежно від стадії розвитку кризового процесу. Так, на початкових етапах основна увага приділяється виявленню слабких сигналів, ідентифікації ризиків та оцінюванню передумов виникнення кризи. У період формування та активного розвитку кризового процесу пріоритетними стають оперативне оцінювання його динаміки, аналіз взаємозв'язків між кризовими явищами, прогнозування можливих сценаріїв їх розвитку та інформаційне забезпечення прийняття кризових рішень. На етапах стабілізації, відновлення та посткризового розвитку моніторинг виконує функції оцінювання ефективності реалізованих антикризових заходів, аналізу темпів відновлення функціонування системи, визначення рівня її інституційної стійкості та формування інформаційної основи для корегування завдань антикризових програм (табл. 2).

Як видно з табл. 2, зміна стадій розвитку кризового процесу супроводжується трансформацією функціонального призначення моніторингу. Якщо на ранніх етапах основною його метою є попередження виникнення або ескалації кризових процесів, то у період активного розвитку кризи моніторинг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку оперативного реагування та прийняття управлінських рішень. На завершальних етапах життєвого циклу його функції зміщуються у площину оцінювання результативності публічної політики, аналізу інституційної стійкості та накопичення управлінського досвіду для підвищення готовності системи публічного управління до майбутніх кризових викликів. У цьому контексті, систему моніторингу варто розглядати не як допоміжний інформаційний інструмент, а як самостійну функціональну підсистему публічного управління, яка

інтегрує процеси збору, аналітичної обробки та використання інформації у єдиний механізм підтримки управлінських рішень, спрямованих на розпізнання та раннє попередження криз.

Таблиця 2

Трансформація функцій системи моніторингу за стадіями життєвого циклу кризового процесу

Етап кризового процесу	Характеристика етапу	Основні завдання моніторингу	Очікувані результати
1. Передкризовий стан	Виникнення ризиків, накопичення дисбалансів, поява слабких сигналів	Виявлення слабких сигналів, ідентифікація ризиків, відслідковування тенденцій, оцінювання передумов виникнення кризи	Раннє попередження, превентивні заходи
2. Формування та проявлення ознак кризового процесу	Посилення негативних трендів, виникнення локальних кризових явищ і подій	Діагностика розвитку кризового процесу, аналіз взаємозалежностей, оцінювання індикаторів криз за базовими ознаками	Попередження ескалації, мобілізація ресурсів
3. Активна фаза у розвитку кризи	Стрімке поширення кризових явищ, високий рівень невизначеності	Оперативний моніторинг, прогнозування сценаріїв, підтримка прийняття кризових рішень	Мінімізація наслідків, оперативне реагування
4. Стабілізація	Зниження інтенсивності кризового процесу	Контроль ефективності кризових заходів, оцінювання динаміки стабілізації	Коригування антикризових заходів та політики
5. Відновлення	Поступове повернення системи до сталого функціонування	Моніторинг темпів відновлення, оцінювання інституційної стійкості, аналіз ефективності заходів	Розроблення програм відновлення
6. Посткризовий розвиток	Формування нового стану системи, накопичення досвіду	Аналіз отриманого досвіду, актуалізація індикаторів, удосконалення системи моніторингу	Підвищення інституційної спроможності та готовності до майбутніх викликів

Джерело: сформовано автором

Таке розуміння системи моніторингу кризових процесів в публічному управлінні створює методологічне підґрунтя для формування її концептуальної моделі, яка вибудовується у трьох функціональних блоках: інформаційному, аналітичному та управлінському (рис. 1).

Цю модель можна також представити як багаторівневу архітектуру, у якій кожен рівень виконує окрему функцію, а саме: на концептуальному рівні визначається мета, принципи, об'єкти та суб'єкти моніторингу; на методичному формується система індикаторів, критеріїв, методів оцінювання та прогнозування; на інформаційно-аналітичному забезпечується збір, обробка, верифікація, інтеграція даних з різних джерел та проводиться їх глибинний аналіз; на управлінському рівні результати моніторингу трансформуються в управлінські сценарії, рекомендації та рішення.

Такий підхід перетворює моніторинг на повноцінну функцію сучасного публічного управління, яка органічно інтегрує в собі ризикоорієнтоване мислення, антикризовий менеджмент та стратегічне планування соціально-економічного розвитку.

Багаторівнева архітектура моніторингу кризових ситуацій вибудовується на основі застосування комплексу взаємопов'язаних методологічних підходів, зокрема:

– системного, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних, безпекових, екологічних, політичних та управлінських параметрів у єдиний аналітичний блок, що забезпечує комплексне бачення кризових процесів;

– процесного, що забезпечує можливість оцінювати не лише поточний стан системи, але й динаміку змін, швидкість ескалації, інтенсивність, циклічність та потенційні сценарії розвитку кризових явищ;

– проактивного, орієнтованого не на констатацію негативних наслідків, а на випереджувальне виявлення латентних чинників і причин дестабілізації;

– індикативного, спрямованого на формування багатовимірної системи кількісних і якісних індикаторів для об'єктивного вимірювання кризових процесів;

– адаптивного, що підтримує гнучкість системи, уможливлючи своєчасне реагування на появу нових типів криз, трансформацію середовища та зміну поведінки суб'єктів публічного управління;

– інтегрованого, спрямованого на подолання відомчої ізольованості через об'єднання різномірних інформаційних потоків і формування спільної бази даних;

—прогностичного, в рамках якого створюються аналітичні передумови для ухвалення превентивних рішень та мінімізації потенційних суспільних втрат.

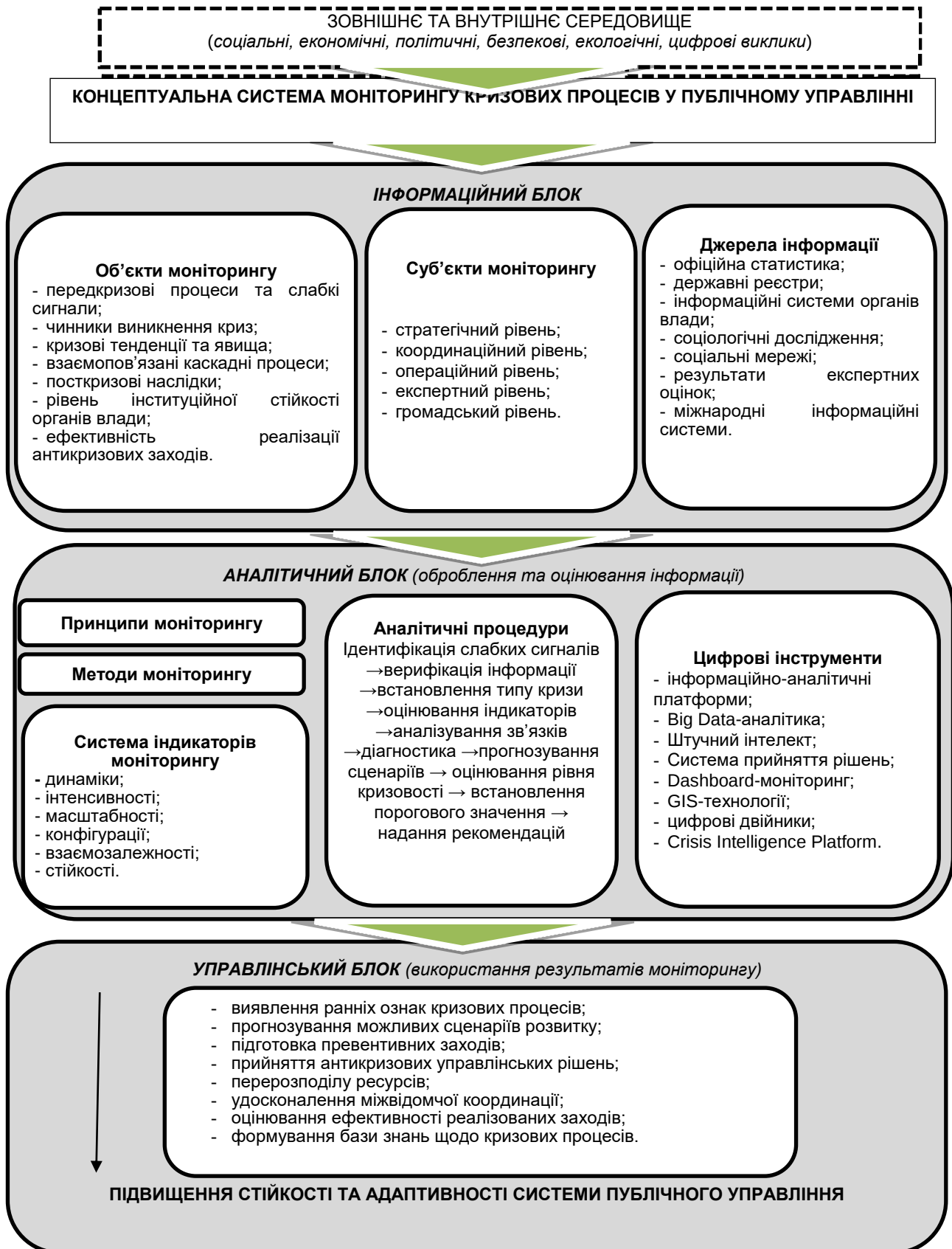


Рис. 1. Концептуальні засади формування системи моніторингу кризових процесів у публічному управлінні

Джерело: сформовано автором

Завдяки такому методологічному базису результати моніторингу безпосередньо імплементуються в процеси стратегічного планування, ризик-менеджменту, оцінювання ефективності публічної політики та безперервності в ухваленні необхідних управлінських рішень.

Вищеозначені методологічні засади створюють вагоме підґрунтя для практичної реалізації розробленої концептуальної моделі, ключові засади якої розкривають її змістову повноту, архітектурну збалансованість та прикладну спрямованість. Прикладними засадами цієї моделі можна вважати:

- 1) розширення спектру об'єктів моніторингу, що беруться до уваги;
- 2) запровадження багаторівневої організації суб'єктів моніторингу;
- 3) формування багатовимірної системи оцінювання кризових процесів;
- 4) забезпечення інтеграції результатів моніторингу в безперервний цикл вироблення та реалізації управлінських рішень.

Розглянемо їх детальніше.

1. Розширення спектра параметрів, за якими проводиться моніторинг, обумовлено необхідністю формування комплексного та цілісного бачення кризового процесу. До об'єктів моніторингу мають бути внесені не лише кризові події, а весь спектр процесів, які передують кризі, супроводжують її розвиток та визначають наслідки. В цьому контексті доцільно виділити параметри, які характеризують:

– передумови виникнення та джерела криз. Такими передумовами є: накопичення структурних дисбалансів; критичне зростання соціальної напруги; погіршення фінансової стійкості; зниження довіри до інститутів влади; порушення функціонування критичної інфраструктури;

– наявність слабких сигналів кризи. Ці сигнали є першими ознаками майбутніх криз і часто залишаються поза увагою традиційних систем спостереження. Їхньою особливістю є те, що на етапі появи вони не створюють прямої загрози, зазвичай нівелюються і не відображаються в оперативній інформації, оскільки не перевищують прийнятні порогові значення та не демонструють масштабних відхилень. Ігнорування або несвоєчасне виявлення слабких сигналів істотно знижує спроможність системи публічного управління до своєчасного реагування на кризові виклики, сприяє ескалації локальних проблем у системні кризи, підвищує ресурсні витрати на їх подолання та негативно впливає на рівень інституційної довіри;

– кризові тенденції. Моніторингу підлягає не окремий показник, а його зміна у часі, яка відображається через: швидкість погіршення кризової ситуації; стійкості негативної тенденції; просторове поширення; взаємозв'язок з іншими кризовими процесами;

– кризові індикатори. Визначення таких індикаторів забезпечує кількісне вимірювання кризових процесів. Їх оцінювання має здійснюватися за такими характеристиками, як: динамічність; масштабність; інтенсивність; конфігурація; тривалість в часі; керованість (можливість впливу управлінськими засобами);

– інституційну спроможність та здатність публічних інституцій адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики. Для такої оцінки до уваги приймаються параметри швидкості прийняття рішень, рівнів координації між ними, ресурсного забезпечення та кадрової готовності;

– наслідки реалізації антикризових заходів. Моніторинг спрямовується на оцінювання: ефективності реалізованих антикризових заходів; ступеня досягнення визначених цілей; впливу на динаміку кризового процесу. Його сутність полягає у безперервному відстеженні змін ключових індикаторів після впровадження управлінських рішень, виявленні відхилень від очікуваних результатів, оцінюванні рівня адаптивності системи та визначенні потреби у коригуванні подальших управлінських дій.

2. Запровадження багаторівневої організації суб'єктів моніторингу створює необхідні організаційні передумови для функціонування єдиного інформаційно-аналітичного простору, забезпечує координацію дій між усіма учасниками моніторингу та підвищує спроможність системи публічного управління до своєчасного виявлення, прогнозування і проактивного реагування на розвиток кризових процесів. На відміну від усталеної практики, у якій функції моніторингу часто концентруються в межах окремого органу влади або інформаційної системи, запропонований підхід передбачає багаторівневу організацію суб'єктів моніторингу. Її основу становить функціональний розподіл повноважень між стратегічним (на якому визначаються концептуальні засади та принципи моніторингу кризових процесів), координаційним (який забезпечує міжвідомчу взаємодію органів виконавчої влади та місцевого самоврядування); операційним (який відповідає за безпосередній збір, обробку даних і їх аналіз), експертним та громадським рівнями. Практична реалізація багаторівневої організації суб'єктів моніторингу дозволяє забезпечити комплексне охоплення кризових процесів, інтеграцію інформації з різних джерел, своєчасний обмін аналітичними даними, підвищення узгодженості управлінських дій та мінімізацію ризиків інформаційної фрагментації. Водночас залучення наукової спільноти, експертного середовища, інститутів громадянського суспільства та бізнесу сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання кризових процесів, формуванню альтернативних сценаріїв їх розвитку та зміцненню суспільної довіри до прийнятих управлінських рішень.

3. Формування багатовимірної системи оцінювання кризових процесів є умовою забезпечення результативності моніторингових досліджень, оскільки передбачає вироблення науково обґрунтованої

системи індикаторів, яка забезпечує своєчасне виявлення кризових тенденцій, оцінювання характеру їх розвитку та інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Концептуально система індикаторів повинна відображати не лише поточний стан об'єкта моніторингу, але й закономірності розвитку кризових процесів, їх взаємозв'язки, масштаби поширення, рівень керованості та потенційні наслідки [6; 11; 13]. Багатовимірний підхід до побудови системи індикаторів передбачає їх групування за ключовими характеристиками розвитку кризових процесів: динамікою, інтенсивністю, масштабністю, конфігурацією, взаємозалежністю та стійкістю (резильєнтністю) системи публічного управління.

Індикатори динаміки відображають швидкість виникнення та розвитку кризових процесів, темпи зміни показників і напрям розвитку кризових тенденцій, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від нормального стану функціонування системи. Індикатори інтенсивності характеризують ступінь загострення кризового процесу, рівень його критичності та силу впливу на об'єкт управління. Індикатори масштабності оцінюють територіальне, функціональне й інституційне поширення кризових процесів, створюючи основу для визначення пріоритетності управлінського реагування та розподілу ресурсів.

Особливе місце у запропонованій системі займають індикатори конфігурації, які відображають структуру кризового процесу, характер його поширення та взаємозв'язки між окремими кризовими явищами. Залежно від особливостей розвитку конфігурація кризового процесу може бути локальною, каскадною, мережевою, поліцентричною або дифузною, що дозволяє оцінити складність кризового процесу та прогнозувати його подальшу еволюцію (рис. 2).



Рис. 2. Індикатори оцінки процесу перебігу, масштабування та конфігурації кризи в публічному управлінні

Джерело: розроблено автором

Індикатори взаємозалежності забезпечують виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними кризовими процесами та оцінювання ризику їх каскадного поширення, тоді як індикатори стійкості характеризують здатність системи публічного управління адаптуватися до кризових викликів, підтримувати безперервність функціонування та забезпечувати ефективне відновлення після кризових впливів.

Запропонована багаторівнева система індикаторів забезпечує комплексне оцінювання кризових процесів і створює передумови для переходу від реактивної моделі управління до проактивного кризового менеджменту. Її використання дозволяє не лише своєчасно виявляти кризові тенденції, але й здійснювати їх кількісне та якісне оцінювання, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, визначати критичні порогові значення та формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на попередження або мінімізацію негативних наслідків кризових процесів у системі публічного управління.

4. Забезпечення інтеграції результатів моніторингу в безперервний цикл вироблення та реалізації управлінських рішень є етапом, де отримані аналітичні дані трансформуються в конкретні механізми виявлення ранніх ознак дестабілізації ситуації, прогнозування сценаріїв, підготовки

превентивних заходів, коригування державної політики, актуалізації стратегічних документів і цільового перерозподілу ресурсів. Таким чином формується замкнений цикл безперервного управлінського процесу, у якому результати кожного циклу моніторингу стають інформаційною основою для наступного та підставою для удосконалення і модернізації.

Аналітичні оцінки практики антикризового і кризового управління в публічній сфері [1; 4; 6; 13; 15], дозволяє констатувати, що, незважаючи на очевидну потребу та доцільність впровадження повноцінних систем моніторингу кризових процесів у публічному управлінні, їх формування критично залежить та обмежується низкою інституційних, організаційних та методичних бар'єрів. Такі бар'єри пов'язуються з:

–фрагментарністю та відомчою ізольованістю аналітичних даних. Органи публічної влади, як правило, збирають, зберігають та обробляють інформацію автономно, у межах власних відомчих баз даних. Це унеможливорює формування єдиної цілісної аналітичної картини накопичення кризових процесів в рамках взаємодії різних галузей і сфер діяльності (наприклад, на стику соціальної сфери, охорони здоров'я, економіки та національної безпеки), де найчастіше виникають кумулятивні загрози. Варто зазначити, що відомча ізольованість породжується відсутністю дієвої міжсекторної комунікації, що є наслідком слабого залучення у процеси моніторингу експертного середовища, бізнесу, громадських організацій тощо. Бар'єри у відкритій комунікації між владою та суспільством, а також брак суспільної довіри до офіційно озвучених висновків призводять до спотворення інформаційного поля та приховування реальних масштабів кризових загострень на місцях;

–переважанням реактивного управління над проактивним. Управлінська практика в організаціях публічної сфери переважно зорієнтована на звітність «за фактом» виникнення проблеми та ліквідацію наслідків кризи. Така логіка не передбачає стимулів для інвестування ресурсів у довгостроковий моніторинг, превентивну аналітику та системи раннього розпізнання та попередження криз, оскільки вони не дають швидких результатів, передусім політичних;

–методичними обмеженнями і можливостями ідентифікувати «слабкі сигнали» кризового стану на різних управлінських рівнях. Відчутним є дефіцит адаптованих сучасних інструментів, моделей та кількісно-якісних індикаторів для вимірювання латентних, нелінійних кризових процесів. В умовах цифрової трансформації управлінських процесів класичні статистичні індикатори реагують занадто повільно, пропускаючи ранні індикатори та первинні ознаки дестабілізації;

–розривом між аналітичним забезпеченням та процесом прийняття рішень. Навіть за наявності достатнього масиву даних або аналітичних звітів, вони часто залишаються формальними документами, які не інтегруються безпосередньо в процес вироблення та ухвалення управлінських рішень. Спостерігається відсутність механізмів трансформації моніторингової інформації у директивні і розпорядчі дії суб'єктів публічної влади;

–інституційною та ресурсною недостатністю. Ефективний моніторинг кризових процесів потребує висококваліфікованих аналітиків, здатних працювати з методами сценарного моделювання, великими масивами даних (Big Data) та прогнозування. В сучасній реальній практиці органи публічного управління (особливо на регіональному та місцевому рівнях) стикаються з дефіцитом професійних аналітиків та кризових менеджерів, перевантаженістю поточними рутинними завданнями та обмеженістю матеріально-технічного забезпечення.

Отже, для забезпечення ефективності сформованої системи моніторингу кризових процесів всі вищезначені бар'єри мають бути усунені, оскільки при їх наявності такий моніторинг залишатиметься фрагментарним інструментом ліквідації наслідків, замість того щоб виконувати роль цілісної системи стратегічного попередження.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження засвідчило, що трансформація природи сучасних криз, їх багатовимірність, взаємозалежність, висока динамічність і невизначеність суттєво змінюють вимоги до системи публічного управління. За умов полікризовості традиційні підходи, орієнтовані переважно на реагування після настання кризових подій, втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до проактивної моделі управління, заснованої на безперервному моніторингу кризових процесів.

Обґрунтовано, що предметом моніторингу повинні виступати не окремі кризові явища, а кризові процеси як складні динамічні системи, які проходять послідовні стадії розвитку: від виникнення передумов і появи слабких сигналів до посткризового відновлення. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та створює передумови для прийняття випереджувальних управлінських рішень.

У статті запропоновано авторську концептуальну модель системи моніторингу кризових процесів у публічному управлінні, яка розглядається як інтегрована інформаційно-аналітична підсистема, що забезпечує безперервний супровід кризових процесів протягом усього їх життєвого циклу. На відміну від традиційних підходів, запропонована модель ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних концептуальних засадах: розширенні об'єктної області моніторингу, багаторівневій організації суб'єктів моніторингу, багатовимірному оцінюванні розвитку кризових процесів незалежно

від сфери їх виникнення та інтеграції результатів моніторингу у процес формування й реалізації державної політики антикризового управління.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування методологічного підходу до побудови системи індикаторів моніторингу кризових процесів. Запропоновано здійснювати їх оцінювання за універсальними характеристиками розвитку кризового процесу, зокрема динамічністю, інтенсивністю, масштабністю, конфігурацією, взаємозалежністю, стійкістю та керованістю. Це дозволяє перейти від оцінювання окремих показників до комплексного аналізу закономірностей розвитку кризових процесів і забезпечує формування єдиного методологічного підходу незалежно від сфери їх виникнення.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язуються із розробленням методики формування системи індикаторів моніторингу кризових процесів, визначенням порогових значень кризовості, побудовою цифрових платформ моніторингу, використанням інструментів штучного інтелекту для прогнозування кризових процесів, а також розробленням моделей інтеграції результатів моніторингу у систему стратегічного управління та формування державної політики.

Література

1. Беялов Т. Е., Бубко В. Г., Кириченко В. О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 3. С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>
2. Вовчик О. О. Особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління. *Держава та регіони*. 2023. № 3(81). С. 85-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.13>
3. Зубко Т. Л. Методи оцінювання економічної безпеки країни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-3>
4. Карлова В. Використання цифрових технологій в антикризовому публічному управлінні: можливості та перспективи. 2025. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/46687/1/1.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 3. DOI: <https://doi.org/10.15421/152129>
6. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій : колективна монографія / С. П. Потеряйко, А. В. Терент'єва, О. С. Твердохліб, К. Г. Белікова. Київ : ІДУНДЦЗ, 2023. 208 с. URL: <https://indcz.dsns.gov.ua/upload/2/4/9/7/1/0/5/monografii-komunikaciyi-ns-112023.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).
7. Ленков О. С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2023. Вип. 25(54). DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167)
8. Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. Вип. 1(33). С. 72-83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07>
9. Мартінович В., Руденко О. Ознаки виникнення криз в системі державного управління. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-74>
10. Медвідь В. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 62-67. DOI: 10.32782/pdau.pma.2024.2.7.
11. Монастирський Г. Л., Попович Т. М. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2018. 180 с.
12. Попович Т., Галько Л. Антикризовий моніторинг в системі кризового управління. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : Матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2025. С. 222-225. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/833> (дата звернення: 24.04.2026).
13. Публічне управління в умовах суспільних трансформацій та сучасних викликів : монографія / за ред. М. М. Шкільняка, А. Ф. Мельник. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 442 с.
14. Резнікова О. Концептуальні підходи до розробки системи раннього попередження як механізму забезпечення національної стійкості. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2019. Вип. 23. С. 196-202. URL: https://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/23_2019/31.pdf (дата звернення: 25.04.2026).
15. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів : монографія / за ред. і передм. М. М. Шкільняка, А. Ю. Васиної. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 521 с.

16. Сивак Т. В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. (Спецвипуск до 20-и річчя ОРІДУ НАДУ при Президентові України). С. 234-241. URL: https://www.researchgate.net/publication/348555583_ANALIZ_METODOLOGICNIH_PIDHODIV_DO_ANTI_KRIZOVOGO_UPRAVLINNA_V_PUBLIC (дата звернення: 26.04.2026).

17. Соколов О. Є. Теоретико-методологічні основи дослідження криз у публічному управлінні. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2021. Т. 3. С. 726-751. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44>

References

1. Belialov, T.E., Bubko, V.H. and Kyrychenko, V.O. (2025), "Risk management and crisis response in the public administration system", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya "Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, no. 3, pp. 74-80, DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>
2. Vozovyyk, O.O. (2023), "Peculiarities of anti-crisis management in the activities of public administration bodies", *Derzhava ta rehiony*, no. 3(81), pp. 85-89, DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.13>
3. Zubko, T.L. (2022), "Methods for assessing the economic security of the country", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 2(125), DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-3>
4. Karlova, V. (2025), "Use of digital technologies in anti-crisis public administration: opportunities and prospects", available at: <https://eprints.zu.edu.ua/46687/1/1.pdf> (access date April 22, 2026).
5. Kravtsova, T., Lashchenko, O. and Kravtsov, O. (2021), "Theoretical foundations of implementing anti-crisis management in the activities of public administration bodies", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, Vol. 9, no. 3, DOI: <https://doi.org/10.15421/152129>
6. Poteriaiko, S.P., Terentieva, A.V., Tverdokhlib, O.S. and Bielikova, K.H. (2023), *Kryzovi komunikatsii v umovakh nadzvychaynykh sytuatsii* [Crisis communications in emergency situations], collective monograph, IDUNDTsZ, Kyiv, Ukraine, 208 p., available at: <https://indcz.dsns.gov.ua/upload/2/4/9/7/1/0/5/monografiia-komunikatsiyi-ns-112023.pdf> (access date April 23, 2026).
7. Lienkov, O.S. (2023), "Anti-crisis management of territorial communities development: essence and modern mechanisms", *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriya "Sotsialni ta povedinkovi nauky"*, Iss. 25 (54), DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167)
8. Liashevska, O.I. (2023), "Implementation of systemic state anti-crisis management and development of management decisions to improve the mechanisms of public anti-crisis management in Ukraine", *Derzhavne budivnytstvo*, Iss. 1(33), pp. 72-83, DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07>
9. Martinovych, V. and Rudenko, O. (2020), "Signs of crises emergence in the public administration system", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 22, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-74>
10. Medvid, V. (2024), "Monitoring of socio-economic development of territorial communities: theoretical and methodological aspects", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya "Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, Issue 2, DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.7>
11. Monastyrskiy, H.L. and Popovych, T.M. (2018), *Antykryzove upravlinnia* [Anti-crisis management], tutorial, Krok, Ternopil, Ukraine, 180 p.
12. Popovych, T. and Halko, L. (2025), "Anti-crisis monitoring in the crisis management system", *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv : Materialy dopovidey VI Vseukrayinskoï naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* [Current problems of management and public administration in the conditions of modern challenges: Materials of the reports of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with international participation], (Zbarazh, May 15, 2025), ZUNU, Ternopil, Ukraine, pp. 222-225, available at: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/833> (access date April 24, 2026).
13. Shkilniak, M.M. and Melnyk, A.F. (Eds.) (2025), *Publichne upravlinnia v umovakh suspilnykh transformatsii ta suchasnykh vyklykiv* [Public administration in the conditions of social transformations and modern challenges], monograph, ZUNU, Ternopil, Ukraine, 442 p.
14. Reznikova, O. (2019), "Conceptual approaches to the development of an early warning system as a mechanism for ensuring national resilience", *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya filosofsko-politohichni studii*, Iss. 23, pp. 196-202, available at: https://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/23_2019/31.pdf (access date April 25, 2026).
15. Shkilniak, M.M. and Vasina, A.Yu. (Eds.) (2022), *Rozvytok publichnoho upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh transformatsiinykh vyklykiv* [Development of public administration and management in the conditions of transformational challenges], monograph, ZUNU, Ternopil, Ukraine, 521 p.
16. Syvak, T.V. (2021), "Analysis of methodological approaches to anti-crisis management in the public sphere", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, iss. 3 (Spetsvypusk do 20-y richchia ORIDU NADU pry

Prezydentovi Ukrainy), pp. 234-241, available at: https://www.researchgate.net/publication/348555583_ANALIZ_METODOLOGICNIH_PIDHODIV_DO_ANTIKRIZOVOGO_UPRAVLINNA_V_PUBLIC (access date April 26, 2026).

17. Sokolov, O.Ye. (2021), "Theoretical and methodological foundations of crisis research in public administration", *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, Vol. 3, pp. 726-751, DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44>

Попович Т.М.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета. Розроблення концептуальних засад формування системи моніторингу кризових процесів у публічному управлінні як інформаційно-аналітичної основи своєчасного виявлення кризових тенденцій, прогнозування їх розвитку та прийняття проактивних управлінських рішень.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження стали системний, процесний, ризикоорієнтований, адаптивний та індикаторний підходи. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, системний (для розгляду моніторингу кризових процесів як цілісної інформаційно-аналітичної підсистеми публічного управління з визначенням її взаємопов'язаних елементів, завдань, методів та цифрових інструментів обробки даних), структурно-функціональний аналіз (для опису структури запропонованої системи моніторингу, функціонального призначення її компонентів, розподілу функцій між різними рівнями суб'єктів моніторингу, а також представлення аналітичної процедури його проведення), метод логічного узагальнення (для систематизації наукових підходів необхідності моніторингу кризових процесів та узагальнення виявлених проблем його реалізації), порівняльний аналіз (для виявлення відмінностей між традиційними (переважно реактивними) підходами до моніторингу та запропованою проактивною моделлю, орієнтованою на безперервний супровід кризового процесу впродовж усього його життєвого циклу), метод наукового моделювання (для вироблення механізмів інтеграції результатів моніторингу у процес прийняття управлінських рішень), а також концептуальне проектування (для побудови авторської моделі системи моніторингу кризових процесів).

Результати дослідження. Обґрунтовано доцільність формування цілісної системи моніторингу кризових процесів у публічному управлінні, визначено її місце в системі антикризового управління та розкрито функціональне призначення. Запропоновано концептуальну модель системи, що охоплює взаємопов'язані елементи: об'єкти та суб'єкти моніторингу, джерела інформації, принципи функціонування, методи, цифрові інструменти, аналітичні процедури, систему індикаторів і механізми використання результатів. Розроблено логіку аналітичних процедур моніторингу та запропоновано багатовимірний підхід до побудови системи індикаторів на основі оцінювання динаміки, інтенсивності, масштабності, конфігурації, взаємозалежності та стійкості кризових процесів.

Наукова новизна результатів дослідження. Концептуально переосмислено роль моніторингу в системі публічного управління, зокрема запропоновано його розглядати не як допоміжний інструмент спостереження або контролю, а як самостійну функцію публічного управління, що забезпечує безперервний інформаційно-аналітичний супровід розвитку кризових процесів, підтримку прийняття управлінських рішень та підвищення інституційної стійкості публічного сектору.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновану концепцію можна використати як методологічну основу для створення сучасних систем моніторингу кризових процесів в органах державної влади та місцевого самоврядування, розроблення інформаційно-аналітичних платформ підтримки управлінських рішень, удосконалення механізмів міжвідомчої координації, підвищення ефективності антикризового управління та формування адаптивної державної політики, орієнтованої на своєчасне виявлення, прогнозування й попередження кризових процесів.

Ключові слова: публічне управління, криза, кризові процеси, моніторинг кризових процесів, концептуальна модель, антикризове управління, система моніторингу, індикатори моніторингу кризових процесів, проактивне управління, інституційна стійкість.

Popovych T.M.

CONCEPTUALIZATION OF THE CRISIS PROCESS MONITORING SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

Purpose. The aim of the article is to develop conceptual foundations for forming a system for monitoring crisis processes in public administration as an information and analytical framework for the timely identification of crisis trends, forecasting their development, and making proactive managerial decisions. Particular attention is paid to substantiating the need to transition from a reactive crisis management model to a proactive one based on the continuous monitoring of crisis processes.

Methodology of research. The methodological foundation of the study relies on systemic, process, risk-oriented, adaptive, and indicative approaches. A complex of general scientific and special methods was used, in particular, systemic (to consider the monitoring of crisis processes as an integral information and

analytical subsystem of public administration with the definition of its interconnected elements, tasks, methods and digital data processing tools), structural and functional analysis (to describe the structure of the proposed monitoring system, the functional purpose of its components, the distribution of functions between different levels of monitoring subjects, as well as the presentation of the analytical procedure for its implementation), logical generalization method (to systematize scientific approaches to the need to monitor crisis processes and generalize the identified problems of its implementation), comparative analysis (to identify differences between traditional (mostly reactive) approaches to monitoring and the proposed proactive model, focused on continuous support of the crisis process throughout its life cycle), the method of scientific modelling (to develop mechanisms for integrating monitoring results into the process of making management decisions), as well as conceptual design (to build an author's model of a crisis process monitoring system).

Findings. The expediency of forming an integrated crisis process monitoring system in public administration is substantiated; its place within the crisis management system is defined, and its functional purpose is revealed. A conceptual model of the system is proposed, encompassing interrelated elements: objects and subjects of monitoring, information sources, principles of functioning, methods, digital tools, analytical procedures, a system of indicators, and mechanisms for utilizing the results. The logic of analytical procedures for monitoring has been developed, and a multidimensional approach to building a system of indicators based on assessing the dynamics, intensity, scale, configuration, interdependence, and resilience of crisis processes is proposed.

Originality. The role of monitoring in the public administration system has been conceptually rethought, in particular, it is proposed to consider it not as an auxiliary tool of observation or control, but as an independent function of public administration, which provides continuous information and analytical support for the development of crisis processes, support for management decision-making, and increasing the institutional stability of the public sector.

Practical value. The proposed concept can be used as a methodological basis for creating modern systems for monitoring crisis processes in state and local government bodies, developing information and analytical platforms to support management decisions, improving interdepartmental coordination mechanisms, increasing the effectiveness of anti-crisis management, and forming adaptive state policy focused on timely detection, forecasting, and prevention of crisis processes.

Key words: public administration, crisis, crisis processes, crisis process monitoring, conceptual model, crisis management, monitoring system, crisis process monitoring indicators, proactive management, institutional resilience.

*Дата надходження рукопису: 01.07.2026
Дата прийняття рукопису до друку: 30.07.2026
Дата публікації: 28.08.2026*