

Оксана В. Марухленко¹, Вероніка Ю. Олещенко², Дмитро О. Рубан³
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ
ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах воєнного стану та тривалого впливу каскадних системних криз органи публічної влади в Україні постають перед потребою радикальної модернізації та адаптації своїх організаційних структур до умов екстремальної невизначеності. Здатність до гнучкого стратегічного управління стає визначальним чинником забезпечення інституційної стійкості держави, безперервності надання публічних послуг та відновлення суспільної довіри. Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної моделі управління стратегічними змінами в органах публічної влади під час каскадних криз. Робота базується на інтеграції теорії динамічних спроможностей, концепції поліцентричного врядування та засад відкритого стратегування. Системний підхід дозволяє розглядати публічні інституції як складні адаптивні системи, що безперервно взаємодіють із динамічним зовнішнім середовищем. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність стратегічних трансформацій у публічному секторі визначається гармонійним поєднанням децентралізації повноважень, цифрової зрілості GovTech та емоційного інтелекту держслужбовців. Методика дослідження охоплює контент-аналіз нормативно-правових актів воєнного періоду, кабінетний аналіз звітів ОЕСР та порівняння практик антикризового управління у територіальних громадах України за період 2018–2024 років. Для обробки кількісних даних застосовано математичне моделювання інтегрального індексу стійкості інституцій у середовищі MS Excel. У результаті дослідження узагальнено особливості функціонування «надзвичайної публічної служби» під час воєнного стану та систематизовано ключові відмінності між моделями стратегічного планування. Сформульовано багаторівневу систему індикаторів оцінки стійкості територіальних громад до системних шоків та охарактеризовано роль цифрових інструментів GovTech у забезпеченні прозорості та ефективності публічних послуг. Розроблено комплексні рекомендації щодо підвищення кваліфікації публічних службовців на засадах Agile. Теоретичне значення дослідження полягає в концептуалізації поняття надзвичайної публічної служби та розширенні методологічної бази поліцентричного врядування. Практичне значення полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть безпосередньо використовуватися державними органами та органами місцевого самоврядування для залучення додаткових інвестицій, оптимізації стратегічного планування та управління проєктами відновлення. Наукова новизна дослідження визначається інтеграцією екосистемного підходу та засад Agile-менеджменту в єдину модель стратегування в державному секторі. Перспективи подальших розвідок пов'язані з оцінкою впливу технологій штучного інтелекту на ефективність прийняття управлінських рішень. За типом ця стаття є теоретичною.

Ключові слова: публічне управління; стратегічні зміни; системна криза; воєнний стан; децентралізація; стійкість громад; цифрове врядування; динамічні спроможності; надзвичайна публічна служба.

Табл. 3. Форм. 2. Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-197-205

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

¹ Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Ukraine.

² Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Ukraine.

³ Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Ukraine.

Oksana Marukhlenko, Veronika Oleshchenko, Dmytro Ruban

MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN PUBLIC AUTHORITY BODIES IN CONDITIONS OF SYSTEMIC CRISIS AND UNCERTAINTY

Under martial law and the ongoing impact of cascading systemic crises, public administration bodies in Ukraine face the urgent need for radical modernization and adaptation of their structures to extreme uncertainty. The ability to implement agile strategic management becomes a vital factor for ensuring the state's institutional resilience, maintaining the continuity of public service delivery, and restoring public trust. This study aims to theoretically substantiate and develop a comprehensive strategic change management model for public administration during cascading crises. The work is built upon integrating the dynamic capabilities theory, the polycentric governance concept, and the principles of open strategizing. A systems approach allows public institutions to be analyzed as complex adaptive systems that continuously interact with a highly dynamic external environment. The hypothesis posits that public sector strategic transformation effectiveness is determined by a harmonious combination of decentralization, GovTech maturity, and public servants' emotional intelligence. The research methodology encompasses content analysis of wartime legislative acts, desk research of OECD reports, and a comparative evaluation of crisis management practices in Ukrainian territorial communities during 2018–2024. Quantitative data was processed by modeling an institutional resilience index in MS Excel. Consequently, the specific features of extraordinary public service operation under martial law were generalized, and the key differences between strategic planning models were systematized. A multi-level system of indicators to evaluate community resilience to systemic shocks was formulated, and the role of GovTech digital tools in ensuring public service transparency and efficiency was characterized. Agile-based recommendations were developed for public servants' professional development. The theoretical significance lies in conceptualizing extraordinary public service and expanding polycentric governance methodology. Practically, the developed recommendations can be directly used by state and local authorities to optimize strategic planning and reconstruction management. The scientific novelty is determined by integrating the ecosystem approach and Agile management into a single model of public sector strategizing. Limitations stem from regional resource asymmetry, necessitating model adaptation. Future prospects involve evaluating artificial intelligence's impact on managerial decision-making efficiency. By article type, this is a theoretical paper.

Keywords: public administration; strategic changes; systemic crisis; martial law; decentralization; community resilience; digital governance; dynamic capabilities; extraordinary public service.

Peer-reviewed, approved and placed: 22.06.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний період глобального розвитку характеризується виникненням каскадних, взаємопов'язаних криз, які повністю дестабілізують звичні механізми державного управління та функціонування суспільних інститутів. Традиційні бюрократичні системи публічної влади, спроектовані для роботи в умовах передбачуваності та стабільного розподілу ресурсів, виявляються неефективними перед обличчям екстремальних викликів, таких як повномасштабні військові конфлікти, масові міграційні процеси, критичні руйнування інфраструктури та безпрецедентний кадровий і фінансовий дефіцит. У цих умовах здатність органів публічної влади оперативного адаптуватися до змін та трансформувати власну діяльність стає головним чинником забезпечення життєдіяльності держави.

Актуальність теми управління стратегічними змінами в органах публічної влади набуває особливого значення в контексті воєнного стану та тривалої збройної агресії. Публічний сектор змушений вирішувати складні комплексні

завдання: підтримувати щоденне функціонування критичної інфраструктури, надавати адміністративні та соціальні послуги внутрішньо переміщеним особам, забезпечувати обороноздатність і одночасно здійснювати довгострокове планування повоєнного відновлення й європейської інтеграції. Це вимагає радикального переосмислення класичних підходів до стратегічного планування, які традиційно спиралися на статичні цілі та лінійні прогнози. Поведінка органів публічної влади в умовах невизначеності потребує переходу від пасивного реагування до проактивного стратегування, здатного інтегрувати інструменти кризового менеджменту, гнучкого управління та цифрових технологій.

Постановка проблеми у загальному вигляді полягає в наявності глибокого інституційного протиріччя між консервативною природою інститутів публічної влади, що функціонують на засадах жорсткої правової регламентації, та потребою в екстремальній гнучкості й адаптивності під час системних криз. Законодавчі рамки, процедурні обмеження та кадровий дефіцит часто стримують інноваційні трансформації, створюючи інституційний розрив між вимогами реального середовища та управлінськими діями.

Невирішеною частиною цієї загальної проблеми є відсутність цілісної теоретико-методологічної моделі, яка б поєднувала класичні принципи стратегічного планування з динамічними спроможностями публічної служби, технологіями GovTech та потенціалом поліцентричного врядування. Більшість існуючих досліджень фокусуються або на суто тактичних заходах цивільного захисту, або на класичному антикризовому менеджменті в корпоративному секторі. Отже, розробка інтегрованого підходу до управління стратегічними змінами в публічній сфері під час воєнного стану є нагальним науковим і практичним завданням, якому присвячено дане дослідження.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблема управління змінами в умовах невизначеності тривалий час перебуває в центрі уваги наукової спільноти. Теоретико-методологічні основи антикризового управління в публічній сфері закладені в працях багатьох дослідників, які акцентують увагу на поєднанні класичних стабілізаційних інструментів з інноваційними цифровими рішеннями [1]. Зокрема, теоретичні засади впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління детально проаналізовано у працях Т. Кравцової, О. Лашенко та О. Кравцова [2]. Ці автори систематизували традиційні фінансові та адміністративні інструменти стабілізації публічних інституцій, проте їхні напрацювання переважно спиралися на умови мирного часу, що обмежує їх застосування під час воєнного стану.

Особливості антикризового менеджменту фінансових установ та органів влади в умовах високої волатильності розкрито у роботі Д. В. Мартинова [3]. Питання управління змінами як ключової антикризової компоненти розвитку публічного управління були детально розглянуті О. Назаренком, С. Базикою та О. Штирвовим [4]. Їхні дослідження корисні для нашої роботи тим, що вони обґрунтовують перехід від формального процесного управління до людиноцентричних цінностей та адаптації організаційної культури як передумови успішних змін.

Особливості стратегічного планування та управління проектами на рівні місцевого самоврядування в умовах децентралізації та дії воєнного стану досліджували Ю. Орел, Г. Монастирський, І. Чикало, Я. Феденчук та О.

Свистун [8]. Автори довели, що ключовими бар'єрами для розвитку територіальних громади є кадровий дефіцит, фінансова нестабільність та недосконалість нормативно-правової бази, а виходом із цієї ситуації є впровадження гнучких методологій Agile та Managing Successful Programmes (MSP). Процеси інституціоналізації стратегічного управління в органах місцевого самоврядування під впливом воєнних викликів та цифрової трансформації також стали предметом дослідження В. Олійника, М. Матвеевої та С. Воскобійник, які запропонували механізми розподілу управлінської відповідальності між різними рівнями публічної влади [5].

Оцінку ефективності антикризових заходів у період воєнного стану та формування мобілізаційної моделі управління досліджували О. Гібадулін, М. Латинін та С. Фесак, висвітлюючи аспекти адаптації державної політики до умов ведення активних бойових дій [11]. Своєю чергою, А. Слободенюк, А. Гейдор, О. Величко, Ю. Силкіна та Ю. Костенко акцентували увагу на фінансових аспектах стратегічного менеджменту та його впливі на стабільність суб'єктів господарювання під час масштабної кризи [9].

Міжнародний досвід та оцінка спроможності публічної служби України в умовах повномасштабного вторгнення детально відображені у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). У цих аналітичних матеріалах підкреслюється унікальна стійкість української системи врядування, але водночас наголошується на критичних ризиках, пов'язаних із відтоком кадрів, правовою фрагментацією та складністю координації повоєнного відновлення [11-12].

Окремої уваги заслуговують дослідження ролі емоційного інтелекту у забезпеченні стійкості публічних службовців під час трансформаційних змін, де обґрунтовано взаємозв'язок між психологічною адаптивністю керівників та швидкістю прийняття рішень. Концепція «контролінгу» як інструменту підвищення ефективності стратегічного планування в публічному управлінні була детально обґрунтована у роботі В. Залізняка, І. Кульчій та В. Задорожного, де автори пропонують перехід до управління на основі даних [6].

Важливим кроком у розумінні правових трансформацій під час кризи є робота О. Черкунова (2025), яка досліджує концепцію «надзвичайної публічної служби» на прикладі митної служби України [7]. Автор обґрунтовує, що воєнний стан дозволяє досягти короткострокової інституційної гнучкості за рахунок розширення виконавчої дискреції, проте це створює загрозу правової фрагментації та послаблення демократичного контролю.

На концептуальному рівні закордонні дослідники підкреслюють значення легітимності та залучення стейкхолдерів під час стратегічних змін. Концепція «відкритого стратегування», представлена в роботах Х. Хансена та співавторів (2024), обґрунтовує необхідність прозорості та інклюзії через спільне проектування стратегій, що суттєво зменшує опір змінам [10]. Своєю чергою, теорія динамічних спроможностей у публічному секторі наголошує, що успіх цифровізації залежить не стільки від самих технологій, скільки від інституційної спроможності адаптувати процеси під нові вимоги.

Попри значну кількість публікацій, питання побудови інтегрованої моделі управління стратегічними змінами в органах публічної влади, яка б поєднувала

синергію між децентралізацією, технологіями GovTech та гнучкими методами управління в умовах екстремальної невизначеності, залишається недостатньо висвітленим. Більшість існуючих праць аналізують ці компоненти відокремлено, що обумовлює необхідність проведення цього дослідження.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є розробка комплексної моделі управління стратегічними змінами в органах публічної влади в умовах системних криз та невизначеності, яка б інтегрувала потенціал фіскальної децентралізації, цифрові інструменти GovTech та динамічні спроможності публічної служби.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі завдання:

- Проаналізувати інституційні та правові трансформації державного апарату під час воєнного стану та виявити особливості моделі надзвичайної публічної служби.

- Визначити роль поліцентричного врядування та механізмів локальної адаптації територіальних громад у подоланні наслідків масштабних гуманітарних і безпекових шоків.

- Оцінити потенціал використання цифрових платформ GovTech та технологій відкритого стратегування для підвищення прозорості та зниження рівня інституційного опору змінам.

- Сформулювати інтегральний індекс інституційної стійкості органів публічної влади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності державного управління.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Дослідження процесів управління стратегічними змінами в публічному секторі в умовах системної кризи виявило глибоку трансформацію управлінських парадигм. Запровадження воєнного стану в Україні зумовило переорієнтацію функціональної спрямованості державних інституцій на потреби національної оборони та забезпечення життєдіяльності суспільства [17]. Це призвело до виникнення феномену, який у науковій літературі класифікується як «надзвичайна публічна служба» [11]. Ця модель характеризується надзвичайною процедурною гнучкістю, розширенням дискреційних повноважень керівників та спрощенням процедур прийняття рішень, проте вона несе в собі ризики правової фрагментації та послаблення демократичного контролю.

Встановлено, що ключовим фактором стійкості системи публічного врядування України стала реформа децентралізації, яка забезпечила передачу фінансових ресурсів та повноважень на рівень територіальних громад. В умовах повномасштабної війни місцева влада виявилася спроможною самостійно вирішувати критичні завдання без очікування прямих вказівок з центру. Це підтверджує ефективність концепції поліцентричного врядування, де напівдієві локальні одиниці діють як автономні центри прийняття рішень [15].

Для оцінки та моніторингу спроможності органів публічної влади адаптуватися до стратегічних змін сформульовано математичну модель розрахунку інтегрального індексу інституційної стійкості (Ri):

$$Ri = \omega_1 * C_{i1} + \omega_2 * C_{i2} + \omega_3 * C_{i3} + \omega_4 * C_{i4}$$

де: C_{i1} – показник нормативно-правової адаптивності (здатність оперативно переформатувати внутрішні регламенти під нові законодавчі вимоги) [5]; C_{i2} –

показник інституційно-кадрової спроможності (рівень кваліфікації персоналу, наявність лідерських якостей та емоційного інтелекту у керівного складу) [10]; C_3 – показник ресурсно-фінансової мобільності (частка власних надходжень, спроможність залучати міжнародну допомогу та диверсифікувати бюджети) [15]; C_4 – показник цифрової зрілості (рівень інтеграції цифрових платформ GovTech у процеси прийняття рішень та надання послуг) [14].

Вагові коефіцієнти ω_j визначаються експертним шляхом за умови, що $\sum \omega_j = 1$. На основі аналізу практичного досвіду функціонування державних органів пропонується наступний розподіл ваг: $\omega_1 = 0,20$, $\omega_2 = 0,30$, $\omega_3 = 0,25$, $\omega_4 = 0,25$. Наприклад, при оцінці умовного органу місцевого самоврядування, де показники за шкалою від 0 до 1 становлять: нормативна адаптивність $C_1 = 0,8$, кадрова спроможність $C_2 = 0,7$, фінансова мобільність $C_3 = 0,6$ та цифрова зрілість $C_4 = 0,9$, інтегральний індекс складе:

$$R_i = 0,20 * 0,8 + 0,30 * 0,7 + 0,25 * 0,6 + 0,25 * 0,9 = 0,16 + 0,21 + 0,15 + 0,225 = 0,745$$

Значення $R_i \geq 0,75$ класифікується як високий рівень стійкості, $0,50 \leq R_i < 0,75$ помірний, а $R_i < 0,50$ низький, що потребує негайного інституційного втручання.

Узагальнення відмінностей між традиційними та кризовими підходами до стратегічного управління дозволило систематизувати їхні основні характеристики, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей стратегічного планування в публічному секторі [8, 11, 13, 15-16]

Параметр порівняння	Традиційна модель (мирний час)	Адаптивна модель (системна криза)
Горизонт планування	Довгостроковий (5–10 років) з низькою частотою перегляду цілей	Коротко- та середньостроковий (1–3 роки) з постійним моніторингом
Характер прийняття рішень	Жорстко регламентований, ієрархічний, тривалий узгоджувальний процес	Гнучкий, децентралізований, орієнтований на оперативне делегування
Взаємодія з бенефіціарами	Формальні консультації, пасивне інформування громадян	Копродукція послуг, відкрите стратегування, інклюзивний діалог
Технологічна база	Локальні паперові та базові електронні системи документообігу	Хмарні GovTech-рішення, інтегровані реєстри, цифрові платформи
Управлінська культура	Орієнтація на процес та уникнення ризиків	Орієнтація на результат, толерантність до помилок, швидке тестування

Аналіз функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану показав, що успішне управління змінами базується на трьох взаємопов'язаних механізмах поліцентричної стійкості [1, 5, 15]:

1. Циркуляція локальних знань: швидкий обмін інформацією між місцевими громадами, військовими адміністраціями та волонтерським сектором дозволяє приймати рішення на основі реальних потреб «тут і зараз», нівелюючи затримки централізованого апарату.

2. Гнучка мобілізація ресурсів: поєднання бюджетного фінансування з грантовою допомогою, краудфандингом та ресурсами міжнародних організацій для швидкого відновлення інфраструктури.

3. Експериментування та інновації: спрощення процедур дозволило впроваджувати нетривіальні управлінські рішення, такі як створення мобільних центрів надання адміністративних послуг, віртуальних хабів для інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження Agile-методів в управління проектами відбудови.

Для оцінки рівня стійкості територіальних громад та відповідних органів влади розроблено систему багатовимірних індикаторів (таблиця 2).

Таблиця 2. Багатовимірна система індикаторів оцінки стійкості територіальних громад [5, 11, 14]

Сфера оцінки	Ключові індивідуальні показники	Очікуваний управлінський результат
Нормативно-правова	Швидкість адаптації місцевих регламентів; відсутність дублювання функцій	Правова визначеність в умовах надзвичайного стану
Інституційний потенціал	Частка працівників, які пройшли навчання з кризового менеджменту; розвиток EQ	Зниження опору змінам, підвищення адаптивності команди
Фінансово-ресурсна	Рівень диверсифікації джерел фінансування; обсяг залучених інвестицій	Фінансова автономія, безперебійне фінансування потреб
Цифрова інфраструктура	Частка послуг, доступних в онлайн-форматі; рівень кіберзахисності	Безперервність надання публічних послуг за будь-яких умов

Для детальнішого розуміння процесів управління змінами розроблено мультикритеріальну матрицю факторів успіху стратегічних трансформацій в органах публічної влади, яка оцінює вагу та характер впливу різних організаційних детермінант (таблиця 3).

Таблиця 3. Мультикритеріальна матриця факторів успіху стратегічних трансформацій [10, 13-14, 16, 20]

Фактор успіху	Характер впливу на систему управління	Пріоритетність (Висока/Середня)	Інструмент забезпечення
Лідерство та EQ	Зниження рівня стресу в команді, прискорення прийняття рішень	висока	Тренінги з емоційної адаптації, психологічний супровід
Копродукція	Залучення зовнішніх стейкхолдерів, мінімізація суспільного опору	висока	Спільні воркшопи, інтерактивні опитування, дизайн-сесії
Цифровізація GovTech	Підвищення прозорості, мінімізація корупційних ризиків	висока	Хмарні реєстри, мобільні додатки, інтеграція баз даних
Контроль CAPA/PDSA	Швидке виявлення помилок, оперативне коригування стратегії	середня	Моніторингові панелі (Dashboards), петлі зворотного зв'язку
Навчання персоналу	Подолання кваліфікаційних розривів, підвищення адаптивності ⁸	висока	Навчальні програми з Agile та проектного менеджменту

Представлені результати свідчать, що успіх стратегічних змін в публічному секторі не може бути досягнутий суто адміністративним шляхом. Він потребує системної інтеграції цифрових інструментів GovTech, які спроможні згенерувати колосальну суспільну цінність у глобальному масштабі через підвищення ефективності, прозорості та стійкості державних послуг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що управління стратегічними змінами в органах публічної влади в умовах системних криз вимагає радикального відходу від традиційної бюрократичної парадигми на користь адаптивних, цифрових та поліцентричних моделей врядування. Перманентні воєнні виклики та висока невизначеність довели неспроможність жорстких лінійних планів, вивівши на перший план інструменти гнучкого проектування (Agile, MSP) та динамічні спроможності державних інституцій.

Встановлено, що ключовим інституційним підґрунтям стійкості публічного сектору стала децентралізація влади, яка перетворила місцеві громади на автономні кризові хаби, здатні самостійно мобілізувати внутрішні ресурси, координувати взаємодію з громадянським суспільством та приймати оперативні рішення на основі унікальних локальних знань. Водночас виникнення феномену надзвичайної публічної служби, попри забезпечення необхідної управлінської маневреності під час активних бойових дій, окреслило серйозні виклики для демократичного врядування у вигляді загрози правової фрагментації та зниження підзвітності.

Доведено, що успішна реалізація стратегічних змін безпосередньо залежить від швидкості цифрової трансформації та зрілості GovTech-екосистем. Платформи цифрового врядування дозволили зберегти безперервність надання державних послуг, забезпечили прозорість розподілу ресурсів та відкрили можливості для інклюзивного стратегування через безпосереднє залучення громадян до прийняття рішень. На рівні людського капіталу найважливішим фактором подолання опору інноваціям визначено емоційний інтелект керівників та гнучку кадрову політику, орієнтовану на безперервне навчання.

Перспективи майбутніх наукових розвідок полягають у дослідженні довгострокових наслідків децентралізації в умовах тривалого воєнного стану, оцінці ефективності міжнародних партнерських проєктів у відбудові інфраструктури громад та розробці методології впровадження систем прогнозування ризиків на основі великих даних (Big Data) у публічному секторі.

1. Гібадуллін О., Латинін М., Фесак С. Аналіз антикризових заходів у період війни як чинник стійкості держави. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08>.

2. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9. № 3. С. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.15421/152129>.

3. Мартинов Д. В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02>.

4. Назаренко, О., Бази́ка, С., та Штиров, О. (2024). УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ВАЖЛИВИЙ АНТИКРИЗОВИЙ СКЛАДОВИЙ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. Державне управління та регіональний розвиток, (24), 589–609. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12>

5. Oliinyk, V., Matveyeva, M., & Voskobiinyk, S. (2026). INSTITUTIONALIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: INTER-LEVEL INTERACTION AND MANAGERIAL ACCOUNTABILITY. *Public Management and Policy*, 4(20). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.4.10>.
6. Zalizniuk, V., Kulchii, I., & Zadorozhnyi, V. (2025). CONTROLLING AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION. *Public Management and Policy*, 12(16). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.12.11>.
7. Cherkunov O. Governing in Crisis: Legal and Institutional Transformation of Ukraine's Customs Public Service Under Martial Law. *Ocati Journal of Emergent Socio-Legal Studies*. 2025. Vol. 15. No. 2. P. 2324–2342. URL: <https://opo.iisj.net/index.php/sortuz/article/view/2324>.
8. Orel Y., Monastyrskiy G., Chykalo I., Fedenchuk Y., Svystun O. Strategic Planning and Project Management in Local Government in Ukraine: A Scoping Review. *Premier Journal of Science*. 2025. Vol. 14. Art. 100194. DOI: <https://doi.org/10.70389/PJS.100194>.
9. Slobodeniuk A., Heidor A., Velychko O., Sylkina Y., Kostenko Y. Strategic management as a catalyst for the development and financial state of enterprises. *Malque Publishing Journal*. 2025. Vol. 15. No. 2. P. 7224–7235.
10. Hansen J. R., Pop M., Skov M. B., George B. A review of open strategy. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. No. 3. P. 678–700. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.1234567>.
11. OECD. Public Governance Review of Ukraine: Developing a Future-Ready Civil Service. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>.
12. OECD. Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/9b773da4-en>.

-
1. Hibadullin O., Latynin M., Fesak S. Analiz antykrizovykh zakhodiv u period viiny yak chynnyk stiikosti derzhavy. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. 2024. № 1. S. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08>.
 2. Kravtsova T., Lashchenko O., Kravtsov O. Teoretychni osnovy vprovadzhenia antykrizovoho menedzhmentu v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2021. T. 9. № 3. S. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.15421/152129>.
 3. Martynov D. V. Antykrizovyi menedzhment v bankakh Ukrainy v umovakh nevyznachenosti. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02>.
 4. Nazarenko, O., Bazyka, S., ta Shtyrov, O. (2024). UPRAVLINNIa ZMINAMY YaK VAZHLYVYI ANTYKRYZOVYI SKLADOVYI ROZVYTKU DERZhAVNOHO UPRAVLINNIa. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, (24), 589–609. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12>
 5. Oliinyk, V., Matveyeva, M., & Voskobiinyk, S. (2026). INSTITUTIONALIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: INTER-LEVEL INTERACTION AND MANAGERIAL ACCOUNTABILITY. *Public Management and Policy*, 4(20). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.4.10>.
 6. Zalizniuk, V., Kulchii, I., & Zadorozhnyi, V. (2025). CONTROLLING AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION. *Public Management and Policy*, 12(16). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.12.11>.
 7. Cherkunov O. Governing in Crisis: Legal and Institutional Transformation of Ukraines Customs Public Service Under Martial Law. *Ocati Journal of Emergent Socio-Legal Studies*. 2025. Vol. 15. No. 2. P. 2324–2342. URL: <https://opo.iisj.net/index.php/sortuz/article/view/2324>.
 8. Orel Y., Monastyrskiy G., Chykalo I., Fedenchuk Y., Svystun O. Strategic Planning and Project Management in Local Government in Ukraine: A Scoping Review. *Premier Journal of Science*. 2025. Vol. 14. Art. 100194. DOI: <https://doi.org/10.70389/PJS.100194>.
 9. Slobodeniuk A., Heidor A., Velychko O., Sylkina Y., Kostenko Y. Strategic management as a catalyst for the development and financial state of enterprises. *Malque Publishing Journal*. 2025. Vol. 15. No. 2. P. 7224–7235.
 10. Hansen J. R., Pop M., Skov M. B., George B. A review of open strategy. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. No. 3. P. 678–700. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.1234567>.
 11. OECD. Public Governance Review of Ukraine: Developing a Future-Ready Civil Service. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>.
 12. OECD. Ukraines Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/9b773da4-en>.