

УДК 342.947

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1318-1328](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1318-1328)

**Черток Олександр Федорович** викладач кафедри національної безпеки, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» м. Київ, <https://orcid.org/0009-0001-8227-8772>

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ**

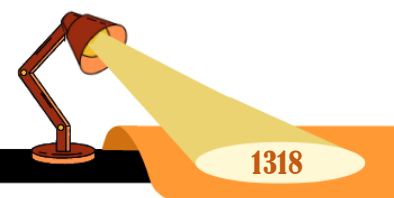
**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню стратегічного планування в державному управлінні України в умовах воєнного стану та періоду відновлення як інструменту забезпечення керованості, стійкості та узгодженості державної політики в кризовому середовищі. Акцентовано, що за високої невизначеності та ресурсних обмежень стратегічне планування виконує функцію інтеграції пріоритетів безпеки, соціально-економічної стабілізації та відбудови, забезпечуючи цілісність управлінських рішень і спадкоємність державних програм.

Виявлено ключові виклики стратегічного планування під час війни, пов'язані зі швидкою зміною загроз, порушенням інфраструктури, міграційними процесами, бюджетними обмеженнями та потребою оперативного перерозподілу ресурсів. Проаналізовано взаємозв'язок між стратегічними документами, програмно-цільовим управлінням, управлінням ризиками та системами моніторингу, що дозволяють підсилити доказовість управлінських рішень, підвищити прозорість пріоритетів і забезпечити координацію між центральними органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням та міжнародними партнерами.

Висвітлено доцільність переходу до адаптивної моделі стратегічного планування, що поєднує довгострокові цілі відновлення з короткими плановими циклами, сценарним підходом та механізмами швидкого коригування політик. Запропоновано логіку побудови системи стратегічних пріоритетів на основі оцінювання вразливостей і ризиків, відновлення критичної інфраструктури, підтримки людського капіталу, фінансової стійкості та цифровізації управління, що у сукупності забезпечує узгодженість державних дій на національному та регіональному рівнях.

Окремої уваги заслуговує, що результативність стратегічного планування в умовах воєнного стану визначається якістю міжвідомчої взаємодії, наявністю єдиної системи показників, інституційною спроможністю реалізовувати рішення та ефективністю моніторингу, контролю й підзвітності.

**Ключові слова:** стратегічне планування, державне управління, воєнний стан, відновлення, стійкість, ризик-орієнтоване управління, сценарне плану-





вання, програмно-цільовий метод, міжвідомча координація, моніторинг і оцінювання, цифровізація.

**Chertok Oleksandr Fedorovych** Lecturer at the Department of National Security, PJSC “Higher Educational Institution ”Interregional Academy of Personnel Management,” Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-8227-8772>

## STRATEGIC PLANNING IN UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW AND RECOVERY

**Abstract.** The article is devoted to the study of strategic planning in the public administration of Ukraine under martial law and during the recovery period as an instrument for ensuring governability, resilience, and policy coherence in a crisis environment. It is emphasized that, under high uncertainty and resource constraints, strategic planning performs the function of integrating security priorities, socio-economic stabilization, and reconstruction, thereby ensuring the integrity of administrative decisions and the continuity of state programs.

Key challenges of strategic planning during wartime are identified, including the rapid change of threats, disruption of infrastructure, migration processes, fiscal constraints, and the need for оперативне reallocation of resources. The relationship between strategic documents, program-target management, risk management, and monitoring systems is analyzed, which strengthens the evidence base of administrative decisions, increases transparency of priorities, and supports coordination between central executive bodies, local self-government, and international partners.

The expediency of transitioning to an adaptive model of strategic planning is highlighted, combining long-term recovery goals with short planning cycles, a scenario-based approach, and mechanisms for rapid policy adjustment. A logic for building a system of strategic priorities is proposed based on the assessment of vulnerabilities and risks, restoration of critical infrastructure, support for human capital, financial sustainability, and digitalization of governance, which collectively ensures coherence of state actions at national and regional levels.

Particular attention is paid to the fact that the effectiveness of strategic planning under martial law is determined by the quality of interagency interaction, the availability of a unified system of indicators, institutional capacity to implement decisions, and the efficiency of monitoring, control, and accountability.

**Keywords:** strategic planning, public administration, martial law, recovery, resilience, risk-oriented governance, scenario planning, program-target method, interagency coordination, monitoring and evaluation, digitalization.

**Постановка проблеми.** Постановка проблеми зумовлена тим, що в умовах воєнного стану державне управління України одночасно виконує завдання





оборонної мобілізації, підтримання безперервності публічних послуг, стабілізації економіки та підготовки до відновлення, що потребує узгоджених рішень у середовищі високої невизначеності, дефіциту ресурсів і постійної зміни ризиків. За таких обставин традиційні підходи до планування, які спираються на відносно стабільні прогнози та тривалі цикли реалізації, виявляються недостатніми, оскільки виникає потреба поєднувати довгострокові цілі відбудови з оперативним управлінням кризами, швидким перерозподілом бюджетних і організаційних ресурсів та прийняттям рішень на основі актуальної інформації.

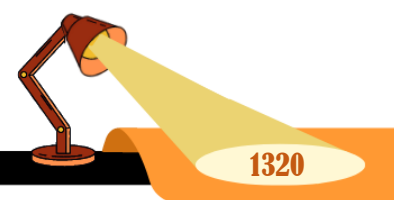
Проблема посилюється фрагментарністю стратегічних документів і практик на різних рівнях влади, різною інституційною спроможністю органів управління, нерівномірністю доступу до даних і аналітики, а також складністю координації між центральними органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, військовими адміністраціями та міжнародними партнерами. У результаті виникають ризики дублювання заходів, розривів у пріоритетах, недостатньої підзвітності та зниження ефективності державних програм, що особливо критично під час війни і в період відновлення. Це актуалізує потребу наукового обґрунтування адаптивної моделі стратегічного планування, здатної забезпечити узгодженість цілей і ресурсів, ризик-орієнтованість, прозорий моніторинг результатів і керованість процесів відбудови.

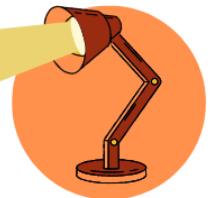
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що теоретико-методологічні засади стратегічного планування, державної політики та управління в умовах криз і трансформацій розкрито у працях В. Бакуменка, А. Мельника, О. Оболенського, В. Тертички, Н. Нижник, С. Телешуна, О. Валевського.

У сучасних публікаціях увага фокусується на адаптивності стратегій у період воєнного стану, багаторівневій координації, ризик-орієнтованому управлінні, відновленні та інституційній стійкості, водночас зберігається потреба подальшого узгодження стратегічних документів із програмно-цільовим бюджетуванням, системами моніторингу та оцінювання, а також практиками доказового формування політик на національному й регіональному рівнях.

**Метою дослідження** є обґрунтування підходів до стратегічного планування в державному управлінні України в умовах воєнного стану та відновлення шляхом визначення ключових викликів і дієвих механізмів адаптивної координації, ресурсного забезпечення та моніторингу результативності.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах повномасштабної війни стратегічне планування в системі державного управління України набуло статусу ключового інструменту забезпечення національної стійкості, інтеграції управлінських рішень і мобілізації ресурсів держави. Саме через механізми стратегічного планування реалізується узгодження короткострокових дій із довгостроковими цілями відновлення, що дає змогу уникати хаотичних управ-



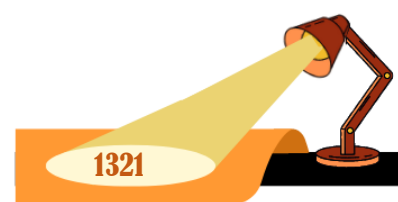


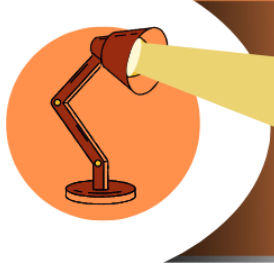
лінських рішень і формувати системне бачення розвитку. В умовах воєнного стану планування має ґрунтуватися на принципах адаптивності, сценарного прогнозування, ризик-орієнтованого підходу та прозорості координації між органами влади, які спільно забезпечують функціонування держави. Відповідно до положень Закону України «Про національну безпеку» [1], стратегічне планування є невід’ємним елементом державної політики безпеки, що визначає пріоритети захисту, розвитку економіки, соціальної стабільності та відновлення територій після бойових дій.

В умовах збройного конфлікту стратегічне планування виконує роль системного координатора між секторами оборони, економіки, соціальної сфери та місцевого самоврядування. Воно забезпечує єдиний вектор дій, коли окремі міністерства, військові адміністрації та інституції не діють ізольовано, а в межах спільної стратегії відновлення, затвердженої урядом. Водночас така координація вимагає від держави гнучких управлінських процедур, здатності до постійного перегляду пріоритетів і ресурсного балансу. Ефективність стратегічного управління проявляється у здатності державних органів швидко реагувати на зміни ситуації — від перебоїв постачання енергоресурсів до гуманітарних криз — і коригувати цілі без втрати загальної стратегічної логіки [2]. На цьому етапі стратегічне планування виконує не лише функцію прогнозування, а й інструмент моніторингу ризиків і прийняття рішень у режимі реального часу.

Важливою передумовою для результативності планування є узгодження його інституційної архітектури. На практиці стратегічні документи — Стратегія національної безпеки, Державна стратегія регіонального розвитку, Програма післявоєнного відновлення — мають бути скоординованими як за цілями, так і за ресурсним забезпеченням. Проте існує проблема фрагментарності таких документів: різні органи влади часто розробляють власні плани без належної інтеграції у загальну систему державного стратегічного планування. Для подолання цієї проблеми необхідно застосовувати інтегровані механізми стратегічного менеджменту, що передбачають використання єдиної інформаційної бази даних, систем моніторингу показників виконання, а також спільних форматів звітності [3]. Такий підхід відповідає європейським принципам планування державної політики, де національні та регіональні стратегії узгоджуються через цифрові платформи та інструменти моніторингу ефективності.

Одним із ключових завдань стратегічного планування в умовах війни є підтримка економічної стійкості держави. Планові документи мають включати пріоритети фінансової стабілізації, розвитку оборонно-промислового комплексу, підтримки малого й середнього бізнесу та стимулювання інвестицій у критичну інфраструктуру. Питання узгодження макроекономічних прогнозів із реаліями воєнної економіки залишається викликом, адже показники, розроблені в довоєнних умовах, не відображають нових ризиків — зниження виробництва,



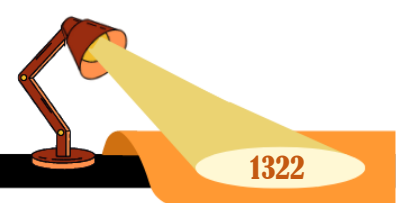


трудої міграції, руйнування ланцюгів постачання. Тому сучасне стратегічне планування повинно базуватися на динамічному аналізі даних, включно з прогнозами міжнародних фінансових організацій та сценарними оцінками ризиків. Згідно з підходами Міністерства економіки України, застосування системи аналітичних індикаторів дозволяє оперативно оцінювати зміни у фінансовій стійкості держави та вчасно коригувати бюджетну політику [4].

Особливу роль у стратегічному плануванні відіграє людський капітал — кадровий потенціал державної служби, експертна спроможність та освітня мобільність населення. Після початку війни держава зіткнулася з необхідністю одночасно підтримувати роботу критичних секторів і компенсувати втрати спеціалістів, які виїхали або мобілізовані. Це зумовлює потребу створення кадрових резервів, дистанційних навчальних платформ і систем ротації персоналу. Стратегічне планування має враховувати цей фактор як структурну основу відновлення: відновлення країни неможливе без стабільного кадрового ядра, підготовленого до кризових рішень [5]. У цьому контексті важливим елементом є формування управлінської культури стратегічного мислення, де посадовці орієнтуються не лише на поточне адміністрування, а й на передбачення наслідків рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

Центральним завданням стратегічного управління у період воєнного стану є забезпечення узгодженості між оборонними цілями та завданнями післявоєнного відновлення. Держава повинна планувати не лише оборону, а й подальше відновлення критичних галузей, що є основою економічної стійкості. У цьому контексті ефективним інструментом є програмно-цільовий метод, який дозволяє формувати конкретні проекти з вимірюваними результатами і бюджетним забезпеченням [6]. На основі цього підходу державні програми можуть бути прив'язані до стратегічних цілей, що забезпечує прозорість витрат і підзвітність органів влади. Застосування системи показників результативності у межах державних стратегій сприяє підвищенню довіри суспільства до державного управління.

Важливим інституційним елементом стратегічного планування виступає система моніторингу та оцінювання. Згідно з кращими практиками ЄС, ефективне стратегічне управління передбачає наявність єдиного центру координації, який контролює виконання планів, аналізує відхилення від запланованих результатів і вносить корективи. В Україні такі функції поступово інтегруються у діяльність Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості, Міністерства економіки та Офісу відновлення. Проте ключовою проблемою залишається фрагментарність даних і відсутність єдиного механізму звітності між міністерствами [7]. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити цифрову платформу стратегічного моніторингу, що дозволить збирати, узагальнювати й аналізувати інформацію в реальному часі.



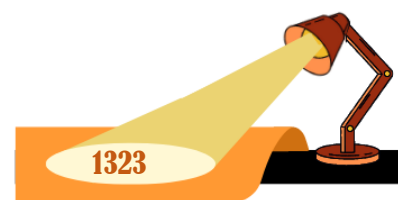


Одним із визначальних напрямів сучасного стратегічного планування є цифровізація управлінських процесів. Впровадження електронних систем моніторингу, баз даних і платформ для координації дій між державними інституціями дозволяє не лише підвищити ефективність планування, а й мінімізувати корупційні ризики. Досвід впровадження цифрової системи «Dіia» показав, що цифрові інструменти можуть стати ядром стратегічного управління, забезпечуючи прозорість, зручність і швидкість комунікацій між владою та громадянами. Використання технологій Big Data і штучного інтелекту в аналізі соціально-економічних показників сприяє підвищенню точності прогнозів та ефективності ухвалення рішень [8]. Такий підхід забезпечує інтеграцію державного планування з реальними потребами суспільства.

Не менш важливою складовою стратегічного планування є міжнародна координація та партнерство. Україна отримує значну частину ресурсів для відновлення від міжнародних донорів, тому планування має бути синхронізованим із принципами Європейського Союзу, МВФ та Світового банку. Механізми стратегічного планування повинні відповідати європейським стандартам управління результативністю, що дозволяє ефективно використовувати зовнішню допомогу, забезпечуючи прозору звітність і довіру партнерів [9]. Формування єдиної системи стратегічних документів відповідно до європейських директив створює підґрунтя для інтеграції України до спільного управлінського простору ЄС.

У підсумку стратегічне планування в умовах воєнного стану та після воєнного відновлення виступає механізмом синхронізації державної політики, економічної стабільності та соціальної консолідації. Воно забезпечує цілісність управлінських дій, послідовність програм розвитку, ефективне використання ресурсів і довгострокову стійкість держави. Перехід до адаптивної моделі стратегічного планування дозволяє державі не лише реагувати на кризові виклики, а й формувати власну стратегію розвитку, що ґрунтується на принципах доказовості, відповідальності та орієнтації на результат [10]. Саме завдяки цьому стратегічне планування стає не просто інструментом адміністративного управління, а фундаментом для відновлення і модернізації України.

У практичному вимірі стратегічне планування в умовах воєнного стану потребує посилення управління спроможностями, коли фокус переноситься з формального переліку заходів на реальну здатність інституцій виконати визначені пріоритети в задані строки та в межах наявних ресурсів. Це означає, що під час формування стратегій мають одночасно оцінюватися кадрові резерви, управлінські компетентності, технологічна готовність, доступність критичних даних і логістична забезпеченість, адже саме ці параметри визначають, чи стане стратегія дієвим інструментом або залишиться декларацією. Важливим доповненням є побудова механізмів управління портфелем проєктів, коли



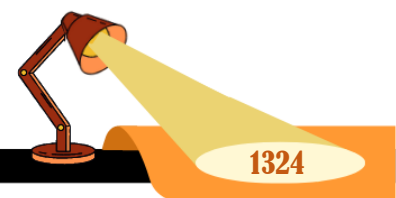


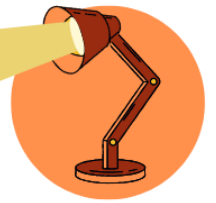
програми відновлення не існують як розрізнені ініціативи, а впорядковуються за пріоритетністю, взаємозалежностями та ефектом для стійкості, що дає змогу швидко переносити ресурси на найбільш критичні напрями без втрати цілісності державної політики.

Додатково актуалізується потреба у стратегічних комунікаціях як складовій планування, оскільки в умовах війни довіра до державних рішень напряму впливає на їх реалізацію, рівень суспільної мобілізації та готовність громадян і бізнесу підтримувати визначені пріоритети. Стратегічне планування має включати не лише показники та календарні графіки, а й логіку публічного пояснення цілей, критеріїв вибору пріоритетів і очікуваних результатів, щоб зменшувати ризики дезінформації та маніпуляцій. Особливого значення набуває забезпечення узгодженості між національним і регіональним рівнями, коли громади та області отримують зрозумілі рамки для власних планів і водночас зберігають простір для локальної адаптації, що дозволяє враховувати різний ступінь пошкоджень, демографічні зміни та специфіку економічної структури територій у період відновлення.

Стратегічне планування в період війни й відновлення також потребує посилення механізмів управління ризиками не як окремого додатку до документів, а як постійної управлінської процедури, вбудованої в кожен етап реалізації політики. Йдеться про регулярне оновлення карти ризиків за секторами і територіями, визначення порогів, після яких запускаються альтернативні сценарії, та закріплення відповідальності за ризикові рішення на рівні керівництва органів влади. Такий підхід дає змогу уникати ситуації, коли стратегічні цілі залишаються незмінними попри радикальну зміну умов, а також створює рамку для швидкого перезапуску проєктів, якщо первинні припущення більше не відповідають реальності. Важливим є і те, що ризики під час війни мають кумулятивний характер, тому планування повинно враховувати не лише імовірність окремої події, а й комбінації факторів, які здатні одночасно вдарити по фінансах, інфраструктурі, кадрах і суспільній довірі.

Не менш значущою є побудова системи прийняття рішень на основі даних, коли управлінські пріоритети формуються не інтуїтивно, а через зіставлення потреб, очікуваних ефектів і вартості втручання. Для цього стратегічне планування має спиратися на стандартизовані підходи до збору інформації, уніфіковані показники результативності та зрозумілі правила оцінювання, які однаково застосовні для різних секторів і регіонів. Водночас в умовах відновлення виникає потреба у спеціальних механізмах узгодження інвестиційних рішень, щоб уникнути конкуренції між проєктами з подібною метою або фінансування ініціатив, що не створюють довгострокової стійкості. Це підштовхує до розвитку інституційної культури пріоритетизації, коли держава відкрито визначає, які напрями мають найвищу цінність для безпеки, економічної спроможності та



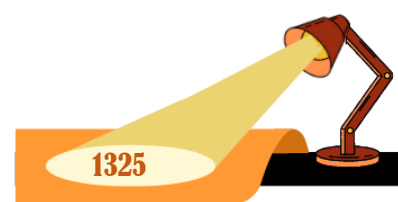


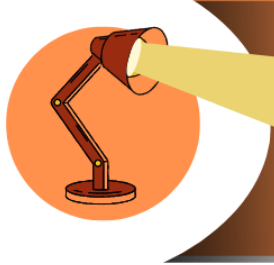
якості життя, і забезпечує послідовність цих пріоритетів у бюджетних і управлінських рішеннях.

У контексті воєнного стану стратегічне планування має спиратися на принцип територіальної диференціації, оскільки потреби, ризики та потенціал різних регіонів істотно відрізняються і змінюються залежно від безпекової ситуації, інтенсивності руйнувань, міграційних потоків і стану місцевої економіки. Це означає, що національні пріоритети мають бути перекладені на регіональні рамки через зрозумілі критерії, які дозволяють визначати першочерговість відновлення інфраструктури, житла, соціальних сервісів та економічних кластерів, не створюючи конкуренції між громадами за ресурси без спільної логіки. Важливим є узгодження стратегічних цілей із реальними управлінськими спроможностями на місцях, коли громади отримують не лише завдання, а й інструменти їх виконання, включно з методичною підтримкою, кадровим підсиленням, доступом до даних і стандартизованими процедурами підготовки проєктів. За таких умов стратегічне планування виконує функцію вертикальної і горизонтальної інтеграції, зводячи в єдину систему рішення центральних органів влади, регіональних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств, що особливо критично для відновлення об'єктів, які мають міжмуніципальне значення та забезпечують життєдіяльність кількох територій одночасно.

Додаткового значення набуває стратегічне планування державних фінансів у широкому розумінні, коли бюджетування, державні цільові програми, донорські кошти, кредитні механізми та приватні інвестиції розглядаються як частини єдиного фінансового контуру відновлення. Для цього необхідно вбудовувати у стратегії чіткі логіки фінансування, що визначають джерела ресурсів, допустимі рівні співфінансування, пріоритети витрат і межі ризику, пов'язаного з борговими зобов'язаннями або довгостроковими контрактами. Стратегічне планування має передбачати і правила фінансової гнучкості, коли держава здатна швидко переналаштовувати видатки у відповідь на зміну військової ситуації чи цінових шоків, не руйнуючи ключові програми відновлення. Водночас необхідно забезпечувати узгодженість між економічними цілями та соціальними гарантіями, оскільки в умовах війни зростає навантаження на систему соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та реабілітації, і будь-які стратегічні рішення щодо інвестицій та реформ мають враховувати вплив на вразливі групи, зайнятість і доступність базових послуг. Саме тому планування потребує інтегрованого підходу до оцінки ефектів, коли поряд із фінансовою доцільністю враховується внесок проєктів у стійкість громад, відновлення людського капіталу та зменшення соціальної напруги.

Окремим блоком стратегічного планування має бути управління інституційними змінами, адже відновлення та модернізація не зводяться до

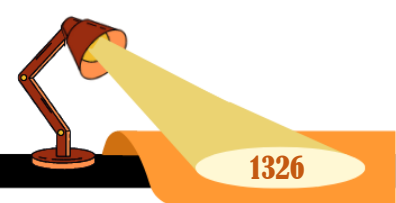




фізичного ремонту об'єктів, а передбачають оновлення процедур, розподілу повноважень, систем підзвітності та кадрових практик. У період воєнного стану інституції працюють у режимі підвищеного навантаження, і ризик управлінських помилок зростає через дефіцит часу, складність координації та перевантаженість персоналу, тому стратегічне планування має закладати механізми підсилення управлінської спроможності. Йдеться про розвиток навчання для управлінців, стандартизацію процесів підготовки та супроводу проєктів, запровадження зрозумілих циклів звітності, а також формування управлінських практик, які зменшують залежність від персональних рішень і підвищують повторюваність якості. Важливим є і закріплення культури моніторингу результатів, коли оцінюється не факт виконання дій, а досягнення конкретних змін, що дозволяє вчасно зупинити неефективні заходи та перенаправляти ресурси на ті рішення, які забезпечують найбільший вплив на відновлення. У сукупності це перетворює стратегічне планування на механізм керованої трансформації, де державна політика відновлення стає послідовною, вимірюваною та здатною до корекції без втрати довіри й цілісності.

**Висновки.** Перспективи розвитку стратегічного планування в державному управлінні України в умовах воєнного стану та відновлення полягають у тому, що цей інструмент має забезпечувати не стільки формальну наявність стратегічних документів, скільки керованість державних процесів у ситуації високої невизначеності, обмежених ресурсів і постійної зміни ризиків. Визначальним є перехід від статичного планування до адаптивної моделі, у якій довгострокові цілі відбудови поєднуються з короткими циклами перегляду пріоритетів, сценарним підходом і чіткими правилами перерозподілу ресурсів. Результативність стратегічного планування напряму залежить від інституційної спроможності органів влади, якості міжвідомчої взаємодії, наявності єдиної системи показників та реальної підзвітності за досягнення визначених цілей, оскільки саме ці компоненти знижують фрагментарність управління й забезпечують узгодженість політики на національному та регіональному рівнях.

Перспективним напрямом удосконалення є подальша інституціоналізація управління ризиками як постійної управлінської процедури, інтегрованої в планування та реалізацію політик, із регулярним оновленням ризикових профілів і запуском альтернативних сценаріїв у разі зміни умов. Важливим є розвиток системи управління портфелем проєктів відновлення з прозорою пріоритезацією та узгодженням інвестиційних рішень, що дозволить уникати дублювання, посилити ефект від ресурсів і підвищити довіру суспільства та партнерів. Особливої уваги потребує поглиблення цифровізації стратегічного планування через уніфіковані підходи до збору даних, стандартизовані індикатори результативності, моніторинг у режимі наближеному до реального часу та підтримку доказового ухвалення рішень. У підсумку стратегічне планування має





еволюціонувати в цілісну систему управління відновленням і модернізацією, де стратегія, бюджет, кадрова політика, комунікації та контроль результатів працюють як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської логіки.

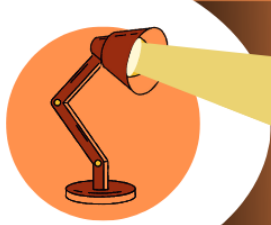
**Література:**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
3. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3166-17>
4. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про економічну стійкість держави в умовах воєнного стану. URL: <https://www.me.gov.ua>
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
6. Кабінет Міністрів України. Порядок застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
7. OECD. (2023). Public Governance Review: Strategic Planning and Policy Coordination in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/governance>
8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Digital Government Strategy 2024–2028. URL: <https://thedigital.gov.ua>
9. European Commission. (2023). EU-Ukraine Facility for Recovery and Reconstruction. URL: <https://ec.europa.eu/info>
10. World Bank. (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2024 Update. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news>

**References:**

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018, June 21). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On National Security of Ukraine] (Law of Ukraine No. 2469-VIII). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> [in Ukrainian]
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, May 12). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the Legal Regime of Martial Law] (Law of Ukraine No. 389-VIII). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> [in Ukrainian]
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2011, March 17). Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady [On Central Executive Bodies] (Law of Ukraine No. 3166-VI). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/3166-17> [in Ukrainian]
4. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Analitychnyi zvit pro ekonomichnu stiikist derzhavy v umovakh voiennoho stanu [Analytical report on the economic resilience of the state under martial law]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua> [in Ukrainian]
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, December 10). Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service] (Law of Ukraine No. 889-VIII). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian]
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (n.d.). Poriadok zastosuvannia prohramno-tsilovoho metodu v biudzhethnomu protsesi [Procedure for applying the program-target method in the budget process]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian]





7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Public governance review: Strategic planning and policy coordination in Ukraine. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance> [in English]

8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Digital government strategy 2024–2028. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua> [in English]

9. European Commission. (2023). EU-Ukraine facility for recovery and reconstruction. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info> [in English]

10. World Bank. (2024). Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2024 update. Retrieved from <https://www.worldbank.org/uk/news> [in English]

