

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.26>

УДК 35.077:338.24

*З. Г. Гонтар,*

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри соціальної роботи,  
управління та суспільних наук,*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1712-7457>*

*Л. Я. Балаш,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту,*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ**

*Z. Hontar,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Social Work, Management and Social Sciences*

*Lviv State University of Life Safety*

*L. Balash,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Law and Management*

*Lviv State University of Life Safety*

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF UKRAINE'S SOCIAL SYSTEMS IN CONDITIONS OF PERMANENT CRISIS AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL STABILITY**

*У статті досліджуються теоретико-методологічні засади стратегічного управління об'єктами соціальної сфери в умовах системних криз. Акцентовано увагу на переході від реактивного управління (реагування на наслідки) до проактивного проектування стійкості соціальних систем. Розглядаються механізми адаптації організаційних структур до різких змін зовнішнього середовища. Здійснено комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління складними соціальними системами в умовах високої невизначеності та кризових явищ.*

*Окремий розділ присвячено трансформації державних інституцій України. Досліджено досвід цифровізації «Дія», децентралізації та горизонтальної взаємодії між державним сектором і громадянським суспільством як ключових факторів національної стійкості. Проаналізовано роль міжнародних донорів у підтримці інституційної спроможності України та проведено порівняльний аналіз адаптивної української моделі врядування з превентивною моделлю Європейського Союзу.*

*Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження сценарного планування, розвитку стратегічних комунікацій та ціннісного управління. Доведено, що в умовах кризи стратегічне управління має зміщувати фокус із жорсткого адміністрування на побудову мережевих взаємодій та гнучких комунікативних систем.*

*Дослідження присвячене актуальній проблемі пошуку та впровадження інноваційних управлінських моделей у державних та корпоративних структурах. Проведений аналіз акцентує увагу на викликах, спричинених глобальними змінами, воєнними конфліктами та швидкими технологічними трансформаціями, що прогнозуються на період 2024–2026 років. В статті обґрунтовано невідповідність традиційних лінійних методів управління сучасним реаліям, що характеризуються непередбачуваністю, ескалацією воєнних загроз, наслідками пандемій та масштабними міграційними процесами. Доведено, що класичні підходи, які базуються на жорсткій ієрархії, тривалому плануванні та непохитних регламентах, були*

ефективними лише в епоху відносної стабільності, тоді як у поточних умовах так званого «ідеального шторму» вони не лише втрачають свою дієвість, а й стають фактором ризику для стійкості соціальних та організаційних систем. У статті підкреслюється, що сучасне управління вимагає переосмислення ролі керівника як стратега, здатного до швидкого прийняття рішень та забезпечення безперервності функціонування організації у критичних обставинах, що зумовлює перехід від реактивних моделей до проактивного проектування життєстійкості та гнучкого управління.

*The article explores the theoretical and methodological foundations of the strategic management of social sector entities under conditions of systemic crises. It emphasizes the transition from reactive management, which focuses on responding to consequences, to the proactive design of social system resilience. The study examines mechanisms for adapting organizational structures to sudden environmental changes and provides a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of managing complex social systems amid high uncertainty.*

*A dedicated section addresses the transformation of Ukrainian state institutions, analyzing digitalization experiences (such as "Diia"), decentralization, and horizontal interactions between the public sector and civil society as pivotal factors for national resilience. The role of international donors in supporting Ukraine's institutional capacity is analyzed, alongside a comparative study of the adaptive Ukrainian governance model versus the European Union's preventive model.*

*Practical recommendations are formulated regarding the implementation of scenario planning, the development of strategic communications, and value-based management. It is argued that during crises, strategic management must shift its focus from rigid administration toward building network interactions and flexible communication systems.*

*The research addresses the urgent need to identify and implement innovative management models within public and corporate structures, particularly in light of*

*global shifts, military conflicts, and rapid technological transformations projected for 2024–2026. The article substantiates the inadequacy of traditional linear management methods—characterized by rigid hierarchy, long-term planning, and immutable regulations—in the current era of the "perfect storm". It concludes that modern management requires rethinking the role of the manager as a strategist capable of rapid decision-making and ensuring organizational continuity, necessitating a transition to proactive resilience design and agile management.*

**Ключові слова:** *соціальні системи, стратегічне управління, державні інституції, інституційна стійкість, цифровізація, міжнародні донори, адаптивне врядування, антикрихіть, соціальні системи, перманентна криза, управління ризиками.*

**Keywords:** *social systems, strategic management, state institutions, institutional resilience, digitalization, international donors, adaptive governance, antifragility, permanent crisis, risk management.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями.** Сучасний світопорядок характеризується станом перманентної кризи, зумовленої поєднанням збройних конфліктів, пандемій та безпрецедентних міграційних хвиль. Традиційні лінійні методи управління, що базуються на жорсткій ієрархії та довгостроковому плануванні в умовах стабільності, виявляються неефективними в умовах «ідеального шторму». Актуальність проблеми полягає у необхідності доведення невідповідності застарілих управлінських парадигм сучасним викликам, що потребує негайного переходу до гнучких, адаптивних та нелінійних моделей. Це завдання має критичне значення як для наукового дискусусу щодо теорії складності, так і для практичної діяльності державних інституцій та бізнес-структур.

Стратегічне управління соціальними системами в умовах кризи є однією з найскладніших сфер менеджменту. У такі періоди звичні алгоритми

перестають працювати через високий рівень невизначеності та ентропії. Виникає необхідність переосмислення ролі керівника як стратега, здатного забезпечити безперервність надання послуг у критичних обставинах.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми; виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.* В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців фундамент розуміння соціальних систем заклав Т. Парсонс [6]. Він розглядав суспільство як мережу взаємопов'язаних елементів що прагнуть до рівноваги. У контексті кризи його теорія вказує на те, що система повинна пройти через адаптацію та інтеграцію, щоб вижити. Н. Луман розвинув ці ідеї через теорію аутопоезису. Він стверджував, що соціальні системи відтворюють себе через комунікацію. Під час кризи за Н. Луманом головним завданням управління стає фільтрація інформаційного шуму та підтримка життєздатної комунікації.

Питаннями стратегічного управління в турбулентному середовищі займався І. Ансофф [2]. Він ввів поняття «слабких сигналів», які дозволяють системі розпізнати наближення кризи ще до її активної фази. Його концепція стратегічного менеджменту базується на гнучкості та готовності до швидкої зміни курсу.

П. Сенге [7] у своїй праці про «П'яту дисципліну: мистецтво і практика самонавчальних організацій» наголошує на важливості самонавчання систем. Він вважає, що під час кризи виживають лише ті організації, які здатні колективно навчатися та змінювати свої ментальні моделі швидше за конкурентів. Г. Мінцберг зазначав, що стратегія в кризу — це не лише план, а й маневр що дозволяє адаптуватися до реальних подій.

Сучасні дослідники такі як Н. Н. Талеб [8] пропонують концепцію «антикрихкості». Згідно з нею соціальна система має не просто витримувати стрес, а ставати кращою завдяки хаосу. Україна демонструє «антикрихкість»: під ударами війни державна система не просто встояла, а еволюціонувала (цифровізація, нові логістичні ланцюги, горизонтальне волонтерське управління).

У кризі вертикальні ієрархії часто стають надто повільними. Передача повноважень на місця дозволяє елементам системи реагувати на загрози миттєво. Коли матеріальні ресурси обмежені, єдиним стабілізуючим фактором стають спільні ідеї та місія системи.

Д. Гоулман підкреслює, що в умовах кризи на перший план виходить емоційний інтелект керівника. Соціальна система потребує не лише директив, а й психологічної підтримки для зниження рівня тривожності серед її учасників. Керівник має виступати гарантом стабільності та чітко транслювати бачення майбутнього після виходу з кризи.

Перехід від лінійних до адаптивних методів управління вимагає трансформації самої філософії лідерства. Як зазначає Д. Гоулман у працях присвячених емоційному інтелекту, у критичних ситуаціях ефективність організації залежить не від жорсткості регламентів, а від здатності керівника до емпатії та соціального управління. В умовах масштабних міграційних процесів та військового стресу, лідерство має зміщувати фокус із "контролю виконання" на підтримку ментальної стійкості персоналу та формування ціннісних орієнтирів. Саме високий рівень емоційного інтелекту управлінської ланки дозволяє перетворити деструктивну енергію кризи на конструктивний ресурс для відновлення.

Українські науковці такі як В. Бакуменко [3] наголошують на важливості державно-управлінських рішень як основного інструменту стабілізації соціальних систем. У своїх працях він вказує на те, що в кризових умовах управління має переходити від адміністрування до стратегічного партнерства між державою та суспільством.

Е. Лібанова досліджує соціальну стійкість української системи через призму людського капіталу. Її роботи підтверджують, що виживання державної інституції в кризу залежить від здатності системи підтримувати соціальну справедливість та забезпечувати базові потреби громадян навіть при дефіциті ресурсів.

Традиційні методи управління бачать у людях лише «ресурс». Е. Лібанова доводить, що в кризу спрацьовує «горизонтальна самоорганізація», держава має не «командувати» суспільством, а створювати умови для його самовідновлення.

Попри значну кількість праць, залишаються невирішеними частини загальної проблеми, а саме: відсутність цілісної моделі синхронізації внутрішніх реформ (на прикладі Ukraine Facility - програми підтримки України від ЄС на 50 млрд. євро) з оперативним реагуванням на екстремальні безпекові виклики. Саме, цій прогалині та обґрунтуванню нелінійності управління присвячена дана стаття.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування неспроможності лінійних методів управління перед обличчям сучасних криз та розробка проактивної моделі стратегічного управління соціальними системами. Досягнення мети передбачає аналіз досвіду цифрової та інституційної трансформації України (2022–2026 рр.) як прикладу адаптивної стійкості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для успішного управління важливо використовувати сценарне планування. Це метод який дозволяє розробити кілька варіантів розвитку подій від оптимістичного до катастрофічного. Такий підхід мінімізує ефект несподіванки та дає управлінцям готовий набір інструментів для кожної окремої ситуації.

Управління державними інституціями в Україні під час кризи — це унікальний кейс трансформації «на ходу». Коли система стикається з екзистенційними загрозами, вона змушена відмовлятися від класичної бюрократії на користь адаптивності.

Державний апарат України продемонстрував кілька важливих стратегічних маневрів які допомогли системі не розпастися під тиском. Україна стала першою державою у світі яка прирівняла цифрові паспорти до паперових. Впровадження екосистеми «Дія» дозволило зберегти керованість соціальною системою навіть коли мільйони людей стали біженцями. Це

приклад «антикрихкості» за Н. Н. Талебом [8] де технологія нівелює фізичне руйнування інфраструктури.

Реформа децентралізації проведена до початку повномасштабної кризи стала ключовим фактором стійкості. Місцеві громади (ОТГ) отримали повноваження та ресурси, що дозволило системі приймати рішення локально, коли центральні канали зв'язку були перевантажені.

Державні інституції навчилися взаємодіяти з волонтерським сектором та бізнесом. Це розмиття кордонів між державною та приватною соціальними системами створило новий тип управління який Ф. Фукуяма [9] називає «високим рівнем соціальної довіри». Вчений доводить, що ефективність сучасної держави визначається не обсягом бюрократичних процедур, а здатністю інституцій зберігати автономію та гнучкість у кризових ситуаціях. У контексті сучасних викликів, таких як війна чи міграційні кризи, лінійний контроль має поступитися місцем системам, що базуються на високому соціальному капіталі та довірі. Саме перехід від жорсткого адміністрування до розбудови спроможних, автономних інституцій, що ми спостерігаємо на прикладі цифровізації та реформи децентралізації в Україні є запорукою національної стійкості.

Незважаючи на успіхи державні інституції стикаються з критичними проблемами, що потребують нових підходів. Велика кількість управлінців виїхала або мобілізована. Це створює навантаження на ієрархічну структуру системи. В умовах швидких змін важливо не втратити спадковість рішень. Стратегічне планування в Україні має базуватися на принципах національної стійкості, де кожен державний орган є частиною загальної системи безпеки. Навіть у кризу частина системи намагається повернутися до застарілих методів контролю, що гальмує розвиток.

Управління соціальними системами в Україні сьогодні неможливе без стратегічних комунікацій. Це не просто інформування, а створення єдиного змістовного поля. Держава має постійно пояснювати свої кроки, щоб уникнути дезінформації яка може розхитати систему зсередини.

Сьогодні міжнародна підтримка — це не лише фінансові вливання, а інструмент інституційного виживання. Соціальна система держави в умовах війни потребує зовнішнього «кардіостимулятора» для підтримки життєдіяльності.

Одним із ключових інструментів забезпечення макрофінансової стійкості та фундаментом для реалізації внутрішніх структурних реформ стала нова програма розширеного фінансування (Extended Fund Facility — EFF), затверджена МВФ у лютому 2026 року. Залучення 8,1 млрд доларів США в межах цієї програми створює необхідний фінансовий «запас міцності», що дозволяє державним інституціям фокусуватися не лише на оперативному реагуванні на воєнні загрози, а й на системному впровадженні стратегічного планування, передбаченого євроінтеграційними зобов'язаннями України. Також, дає змогу державі виконувати соціальні зобов'язання, що є основою соціального контракту. Ця програма є критично важливою, оскільки вона виступає «фінансовим якорем» для всієї коаліції міжнародних донорів.

Сучасна модель врядування в умовах екстремальних викликів вимагає не лише внутрішньої трансформації, а й ефективної синхронізації з інструментами зовнішньої підтримки. Діяльність ключових міжнародних партнерів України — Світового банку, USAID та ПРООН — не є розрізненою, а формує комплексний механізм забезпечення інституційної та макрофінансової стабільності.

Світовий банк забезпечує макрофінансовий фундамент через спеціальні інструменти, зокрема проект «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні» (PEACE in Ukraine). Цей механізм дозволяє фінансувати критичні видатки державного бюджету, включаючи соціальні виплати, заробітні плати працівникам соціальної та бюджетної сфер, а також ліквідацію наслідків воєнних руйнувань, що є необхідною умовою виживання системи в кризу.

Водночас USAID фокусується на інституційній стійкості, надаючи технічну допомогу для системних реформ. Проекти, такі як «Прозорість та

підзвітність у державному управлінні та послугах» (TAPAS - Transparency and Accountability in Public Administration and Services), стали драйверами цифрової трансформації, дозволивши масштабувати систему «Дія» та забезпечити безперервність надання послуг. Одночасно ПРООН (UNDP) виконує функцію інтегратора розвитку на рівні громад, зосереджуючись на децентралізації, відновленні інфраструктури (лікарні, ЦНАПи) та впровадженні моделей «горизонтальної самоорганізації».

Координація зусиль цих організацій у межах Платформи донорів України підтверджує гіпотезу про те, що адаптивна модель управління базується на трьох взаємопов'язаних векторах: макрофінансовій стабільності (Світовий банк), цифровій інституційній стійкості (USAID) та соціальній самоорганізації на локальному рівні (ПРООН). Синхронізація цих процесів з внутрішніми реформами уряду дозволяє трансформувати деструктивний вплив кризи на конструктивний ресурс, що є основою концепції антикрихкості державної системи в умовах війни. Дослідники міжнародних відносин називають це «зовнішнім управлінням стійкістю». Система отримує ресурси в обмін на підвищення своєї прозорості та ефективності.

### **Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.**

Український кейс доводить, що в умовах екстремальної кризи горизонтальні зв'язки (держава - волонтери - бізнес) працюють швидше за будь-яку класичну європейську вертикаль. Проте, європейська модель пропонує стабільність та довгострокову прогнозованість якої українській системі ще належить досягти через реформи.

Стратегічне управління соціальною системою України сьогодні — це балансування між «гасінням пожеж» та впровадженням стандартів ЄС, що вимагають донори. Це створює унікальний тип гібридного врядування.

Стратегічне управління соціальними системами в умовах перманентної кризи, як у випадку України вимагає переходу від класичного адміністрування до моделі динамічної стійкості. Криза доводить, що жорсткі ієрархії програють мережевим структурам. Державні інституції стають ефективними

лише тоді, коли інтегруються з волонтерським та бізнес-середовищем. Електронне врядування — це не просто зручність, а спосіб збереження керованості системою за умов фізичного знищення інфраструктури чи масової міграції населення. В умовах дефіциту ресурсів головним стимулом для учасників соціальної системи стають спільні сенси та національна ідентичність.

Стратегічне управління в кризових умовах вимагає децентралізації повноважень та високого рівня автономності низових ланок.

Лінійне управління, яке базується на теоріях минулого століття спирається на передбачуваність: ми аналізуємо минуле, будуємо прогнози і на основі них плануємо майбутнє. У світі «Чорних лебедів» Талеб Н.-Н. [8] цей метод дає збій; там, де системна невизначеність стає новою нормою, керівник має виступати гарантом стабільності та чітко транслювати бачення майбутнього після виходу з кризи. Класичні методи стратегічного управління, побудовані на лінійній екстраполяції минулого досвіду, вичерпали свій ресурс у сучасному світі, сповненому «Чорних лебедів» — непередбачуваних подій з масштабними наслідками. У реаліях війни лінійна ієрархічна модель, що базується на суворій централізації та довгостроковому детермінованому плануванні, втрачає свою ефективність, оскільки не здатна гнучко реагувати на нелінійні виклики та системні шоки.

На зміну лінійності приходить концепція антикрихкості, згідно з якою ефективна соціальна система повинна не лише зберігати стійкість у стані спокою, а й набувати нових можливостей розвитку під впливом стресу. Для України це означає перехід від жорсткої вертикальної ієрархії до мережевої моделі врядування, де ключову роль відіграє здатність громад до горизонтальної самоорганізації.

Головним висновком є те, що виживання соціальних систем сьогодні залежить від їхньої здатності до децентралізації, мережевої взаємодії та цифрової трансформації.

Перспективи подальших розвідок полягають у детальному вивченні алгоритмів впровадження «сценарного планування» як щоденного інструменту в державних органах влади, а також у дослідженні впливу штучного інтелекту на швидкість прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях.

### Література

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати і що з цього випливає / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 256 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління : класичне вид. / пер. з англ. Київ : Springer, 2018. 592 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державноуправлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. К. : Видво УАДУ, 2000. –328 с.
4. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30-35.
5. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 2(54) 2022 С. 23-26.
6. Парсонс Т. Соціальна система / пер. з англ. Київ : Юстиніан, 2017. 420 с.
7. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчальних організацій / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 448 с.
8. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 400 с.
9. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти і шлях до процвітання / пер. з англ. Київ : Дух і Літера, 2018. 512 с.

10. IMF Executive Board Approves US\$8.1 Billion under an Extended Fund Facility (EFF) Arrangement for Ukraine: press release. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/26/pr-26066-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-8point1-billion-under-an-eff-arrangement> (дата звернення: 06.03.2026).

11. European Commission. Ukraine Facility. A plan for recovery, reconstruction and modernisation of Ukraine (2024–2027). URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/eu-financial-framework/ukraine-facility\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/eu-financial-framework/ukraine-facility_en) (дата звернення: 07.03.2026).

12. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099452402152413586/p18017409c95d20910b80f074d28d689622> (дата звернення: 07.03.2026).

## References

1. Adizes, I. (2017), *Idealnyi kerivnyk: Chomu nym nemozhlyvo staty i shcho z tsioho vyplyvaie* [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What That Means], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

2. Ansoff, H.I. (2018), *Stratehichne upravlinnia: klasychne vydannia* [Strategic Management: Classic Edition], Springer, Kyiv, Ukraine.

3. Bakumenko, V.D. (2000), *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky* [Formation of Public Administration Decisions: Problems of Theory, Methodology and Practice], Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine.

4. Borshchevskiy, V.V., Vasylytsia, O.B. and Matvieiev, Ye.E. (2022), “Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 76, no. 2, pp. 30–35.

5. Movchan, U.V. (2022), “Problems of strategic planning in Ukraine in the context of a full-scale war”, *Visnyk NTUU KPI. Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, vol. 54, no. 2, pp. 23–26.

6. Parsons, T. (2017), *Sotsialna systema* [The Social System], Yustynian, Kyiv, Ukraine.

7. Senge, P.M. (2020), *Piata dystsyplina: mystetstvo i praktyka samonavchalnykh orhanizatsii* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

8. Taleb, N.N. (2018), *Antykrykhhkist. Yak otrymaty vyhodu z khaosu* [Antifragile: Things That Gain from Disorder], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

9. Fukuyama, F. (2018), *Dovira: sotsialni chesnoty i shliakh do protsvitannia* [Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity], Dukh i Litera, Kyiv, Ukraine.

10. International Monetary Fund (2026), “IMF Executive Board approves US\$8.1 billion under an Extended Fund Facility (EFF) arrangement for Ukraine”, available at: <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/26/pr-26066-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-8point1-billion-under-an-eff-arrangement> (Accessed 06 March 2026).

11. European Commission (2024), “Ukraine Facility: A plan for recovery, reconstruction and modernisation of Ukraine (2024–2027)”, available at: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/eu-financial-framework/ukraine-facility\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/eu-financial-framework/ukraine-facility_en) (Accessed 07 March 2026).

12. World Bank (2024), “Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA3)”, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099452402152413586/p18017409c95d20910b80f074d28d689622> (Accessed 07 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 18.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*