УДК 351:005.334:355.01
JEL Classification: H11, H12, H56, O38
DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-2

Вуйченко Марина
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Уманський національний університет
https://orcid.org/0000-0002-9534-8143

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУСПІЛЬСТВІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті йдеться про те, що повномасштабна війна стала для України випробуванням не тільки у військовій, а й в управлінській площині. Її наслідки відчули місцеве самоврядування, сфера публічних послуг, економіка, логістика, цифрова інфраструктура, а також усталені форми взаємодії в суспільстві. Перебіг війни показав: у таких умовах управління не може будуватися лише за вертикальним принципом. Воно потребує спільної участі держави, громад, волонтерів, міжнародних партнерів, цифрових сервісів і населення.

За результатами досліджень обґрунтовується, що в умовах війни в Україні сформувалася подвійна модель управління. З одного боку, продовжує діяти цивільна модель – державне управління, місцеве самоврядування. Поряд із цим діє воєнна модель, пов'язана з воєнним станом і роботою військових адміністрацій. Їх поєднання дало змогу зберегти керованість країни в критичних умовах. Разом із тим поєднання цивільної та воєнної моделей не усуває суперечностей. Найпомітніші з них пов'язані з розподілом повноважень між центром і громадами, межами відкритості в умовах безпеки, а також із тим, як не допустити виснаження людського потенціалу за домінування оборонних пріоритетів. Тому управлінські ризики доцільно оцінювати не лише за швидкістю результату, а й за тим, чи не послаблюють такі рішення стійкість держави надалі.

У статті наголошено, що стійкість України у воєнний період значною мірою забезпечує взаємодія різних учасників управлінського процесу. Йдеться не тільки про рішення центральної влади, а й про щоденну роботу громад, цифрових сервісів, волонтерських ініціатив, міжнародних партнерів і самого суспільства. У найближчі роки найбільш цінними будуть зміни в управлінні, які одночасно відповідають на безпекові потреби, зберігають відкритість процедур і не відсувають на другий план людський капітал. За такого підходу управління в умовах війни слід розуміти ширше, ніж реагування на загрози: воно визначає, чи вдасться зберегти демократичні практики, підзвітність і потенціал розвитку. Саме з цим пов'язані подальша стійкість України, її перемога та відновлення.

Ключові слова: *управління, управлінські ризики, війна, публічне управління, децентралізація, цифрове врядування, відновлення*

KEY ASPECTS OF RISK MANAGEMENT IN THE SOCIETY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR

The article views the full-scale war as a serious challenge for Ukraine's system of governance, not only for its defense sector. The pressure has affected local self-government, public services, economic and logistical processes, digital infrastructure, and the usual forms of interaction within society. Wartime practice shows that governance cannot be reduced to a single vertical chain of command. It also requires coordinated action by public authorities, communities,

© Вуйченко Марина

volunteers, international partners, digital services, and citizens.

According to the results of the research, it is substantiated that under the conditions of war in Ukraine a dual model of management has been formed. On the one hand, the civilian model continues to operate – public administration, local self-government. On the other hand, the military model functions – martial law, military administrations. It is precisely the combination of these two components that has allowed Ukraine to preserve the governability of the state in extreme conditions.

At the same time, such a dual model of management creates a number of contradictions. These are, first of all, the tension between the centralization of decisions and the autonomy of communities, between secrecy and transparency, between the needs of defense and the necessity of preserving human capital. Therefore, the managerial analysis of wartime risks should be directed not only at what gives a quick effect, but also at what ensures the long-term resilience of the state.

The article emphasizes that the strongest resource of Ukraine under conditions of war has become the network nature of resilience. The state has endured not only due to the center, but due to the combination of state institutions, communities, digital platforms, volunteer networks, international support, and a high level of self-organization of society.

It is noted that the highest return of managerial reforms in the coming years will be from those decisions which simultaneously ensure defense, transparency, and preservation of human capital. Thus, the managerial aspects of the society of Ukraine under conditions of war are not only a question of the functioning of power in an emergency mode. It is a question of how, in a state of great danger, to preserve democracy, accountability, humanity, and the perspective of development. And it is precisely the answer to this question that determines not only the ability of Ukraine to withstand, but also the ability to win and to recover.

Keywords: *management, managerial risks, war, public administration, decentralization, digital governance, recovery.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна різко ускладнила умови, в яких функціонує суспільне управління в Україні. Під значним навантаженням опинилися місцеве самоврядування, система публічних послуг, економічні й логістичні процеси, цифрова інфраструктура, канали взаємодії держави із суспільством. Практика воєнного часу засвідчила, що результативність управління залежить не лише від рішень центральної влади. Не менш важливою стала здатність узгоджувати дії органів влади, громад, волонтерських ініціатив, міжнародних партнерів, цифрових сервісів і громадян.

В умовах війни в Україні сформувалася подвійна модель управління. З одного боку, продовжує діяти цивільна модель – державне управління, місцеве самоврядування. З іншого боку, функціонує воєнна модель – воєнний стан, військові адміністрації. Саме поєднання цих двох складових дозволило Україні зберегти керованість держави в екстремальних умовах.

Разом із тим, така подвійна модель управління породжує низку

© Вуйченко Марина

суперечностей: між централізацією рішень і автономією громад, між вимогами секретності та потребою в прозорості, між нагальними оборонними завданнями та збереженням людського капіталу. Тому аналіз управлінських ризиків воєнного часу має бути спрямований не лише на рішення швидкої дії, а й на інституційні механізми довготривалої стійкості. Водночас у сучасній літературі бракує саме інтегрованого підходу, який поєднував би ці виміри в єдину аналітичну рамку [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління ризиками в умовах воєнного часу активно досліджується багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими-економістами. Так, у праці Рабінович М., Брік Т., Дарковіч А., Савіско В. [1] доведено, що попередній розвиток місцевого врядування та інституцій громади підвищив їхню готовність до шоків війни. Науковці також пов’язують децентралізацію зі зміцненням стійкості територіальних громад, розширенням автономії у прийнятті рішень і підвищенням здатності локального рівня швидко реагувати на кризові потреби. Водночас вчені-економісти Заяць Д., Бровко О., Романова В. наголошують, що воєнний стан підтримує і обмежує локальну автономію, оскільки посилює вертикаль безпеки і створює нові точки напруження між центром та громадами [2-4].

Не менше наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених приділяється питанню цифрового врядування. Тут увага зосереджується на спроможності держави та громад здійснювати керування за умов руйнування інфраструктури та вимушеної мобільності населення. Густафсон М., Бородин О. та інші [5] показують, що цифрові сервіси і співпраця між державними структурами та громадянським суспільством допомогли підтримати безперервність послуг навіть під тиском війни. Дослідники наголошують, що цифрова трансформація громад стала окремим управлінським викликом, оскільки потребує нових компетентностей, інституційних ролей, кіберзахисту і долання цифрової нерівності [5, 6].

Багато уваги у наукових працях присвячується питанням суспільної

© Вуйченко Марина

згуртованості, довіри до управлінських рішень та стійкості. Так, Кларк Дж. інтерпретує стійкість як дієву політичну категорію, яка наочно ілюструє як міжнародні, так і внутрішні уявлення про український спротив. Горизонтальна згуртованість, національна ідентичність і відчуття належності до країни залишаються високими, але оцінки підзвітності та турботи влади знижуються [7, 8].

На даний час багато вітчизняних та зарубіжних науковців присвячують свої праці питанню післявоєнного відновлення та управління ресурсами. При цьому акцент робиться не лише на масштабі руйнувань, а й на здатності державних і місцевих інституцій прозоро планувати та реалізовувати відновлювальні рішення. Швидке зростання потреб у відбудові, неефективні закупівлі, слабка координація можуть перетворити фінансову допомогу на нове джерело управлінських ризиків [9, 10].

Отже, необхідним є комплексне вивчення та розробка узагальненого погляду на те, як децентралізація, цифровізація, соціальна згуртованість і відновлення утворюють єдину управлінську систему. Саме цю прогалину і прагне заповнити дана стаття.

Метою даної статті є виокремлення основних управлінських ризиків та проблем, що в умовах війни постають перед сучасним українським суспільством та обґрунтування оптимальних шляхів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Насамперед слід виокремити зміни в системі управлінських інститутів. Після введення воєнного стану поряд із цивільними органами влади почали функціонувати військові адміністрації. Завдяки цьому стало можливим швидше ухвалювати рішення щодо безпекових загроз, евакуації населення, підтримки критичної інфраструктури та організації гуманітарної логістики. Водночас поява такої системи актуалізувала питання розподілу повноважень між державним рівнем і місцевим самоврядуванням. У результаті постає потреба чіткіше визначити відповідальність кожного рівня влади, процедури координації та порядок поступового повернення до звичайної системи врядування після стабілізації безпекової ситуації.

© Вуйченко Марина

Окремим аспектом є кризове управління. Під час війни воно перестало бути лише реакцією на окремі надзвичайні події. Нині йдеться про щоденне управління ризиками в енергетиці, транспорті, кібербезпеці, медицині, соціальній підтримці та роботі з внутрішньо переміщеними особами.

У таких умовах особливого значення набуває не лише швидкість реагування, а й здатність системи відновлювати послуги, адаптувати маршрути, переналаштовувати процеси. Саме тому важливо оцінювати не лише сам факт кризи, а і те, скільки часу потрібно системі, щоб повернутися до функціонування.

Ще один напрям пов'язаний із децентралізацією та місцевим самоврядуванням. Воєнний досвід показав, що саме громади нерідко першими беруть на себе розв'язання найнагальніших проблем: організовують прийом ВПО, долучаються до відновлення пошкоджених об'єктів, підтримують повсякденне функціонування територій.

В Україні діє близько 1470 громад, понад 760 угод міжмуніципальної співпраці та більше 2000 міжнародних партнерств [11].

Громади фактично стали ключовими суб'єктами антикризового управління і базою відновлення країни.

Показовим прикладом є розвиток сервісної інфраструктури. У період війни мережа ЦНАПів не припинила роботу, а пристосувалася до нових умов і розширила способи обслуговування. Поряд зі стаціонарними центрами діють віддалені робочі місця та мобільні офіси.

Станом на 2024-2025 роки кількість працюючих ЦНАПів перевищує 5 тисяч, що свідчить про масштабування системи навіть в умовах війни. Це означає, що держава зберігає свою функціональність на місцях [11].

Отже, стійкість країни визначається не тільки рішеннями центральної влади, а й тим, наскільки громади здатні оперативно перебудовувати свою роботу, залишатися доступними для людей і не допускати збоїв у базових послугах.

Під час війни взаємодія цивільної влади з військовими структурами,

© Вуйченко Марина

ДСНС, поліцією, гуманітарними організаціями та місцевими громадами стала постійною складовою управління. Для багатьох регіонів від її налагодженості залежать евакуація населення, доставка допомоги, стабільність критичної інфраструктури й безпека людей. Водночас цивільне врядування не повинно повністю підпорядковуватися військовій логіці. Тому особливої ваги набувають зрозумілі правила співпраці та дієві канали зворотного зв'язку з громадянами.

Наступний блок – реформи публічного адміністрування. Попри війну, Україна не може дозволити собі відкласти модернізацію системи державного управління [1]. Але реформа має відповідати на три питання: чи допомагає вона обороні, чи підсилює підзвітність і чи покращує сервіс для громадян. Саме така логіка є найбільш продуктивною в умовах довгої війни.

Дуже показовою є і тема публічних фінансів. Війна радикально змінила їх структуру – відбулося зміщення бюджетних пріоритетів у бік оборони. У 2025 році близько 56% видатків державного бюджету спрямовано на оборону, майже 15% – на безпеку і правопорядок, що разом перевищує 71% усіх видатків. Водночас ключовим викликом залишається збереження фінансування базових сфер – освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, частка яких у структурі бюджету є значно нижчою: освіта – 1,23%, охорона здоров'я – 4,00%, соціальний захист – 8,28% [12].

Таким чином, управління публічними фінансами в умовах війни – це постійний баланс між потребами війни і здатністю суспільства до відновлення.

Соціальна згуртованість також відображає якість управління в умовах війни. Вона виявляється у відчутті єдності, приналежності до країни та готовності людей підтримувати одне одного. Важливим ресурсом залишаються довіра між громадянами, взаємодія громад і діяльність волонтерських ініціатив. Водночас для відновлення цього недостатньо: влада має утримувати суспільну довіру через зрозумілі правила, відкриту комунікацію та послідовність своїх рішень.

У воєнний період згуртованість суспільства залишається однією з опор

© Вуйченко Марина

його стійкості. Готовність до взаємодопомоги й відчуття належності до країни зберігаються на високому рівні, однак довіра до державних інституцій і їхньої підзвітності формується складніше. Тому тривалий запас стійкості залежить не лише від патріотичної мобілізації, а й від того, наскільки переконливо держава комунікує з громадянами, дотримується чесних процедур і забезпечує прозорість рішень.

У цьому контексті особливу роль відіграють громадянське суспільство та волонтерські мережі, які фактично сформували паралельну інфраструктуру стійкості – від підтримки оборони до надання гуманітарної допомоги. Зокрема, через UNITED24 було зібрано понад 3,5 млрд доларів, а через спеціальний рахунок Національного банку України станом на 2026 рік акумульовано понад 155 млрд грн, з яких понад 153 млрд грн спрямовано на потреби оборони [13].

Волонтерство дає швидкість, але потребує чіткої координації між державою, громадами та бізнесом.

Вагоме значення мають приватний сектор, логістика та ланцюги постачання. За воєнних умов управління економікою значною мірою зводиться до контролю критичних потоків – експорту, імпорту й транспорту..

Україна сформувала гібридну логістичну модель, яка поєднує морський коридор і альтернативні сухопутні маршрути. Зокрема, з вересня 2023 року через український морський коридор перевезено близько 168,9 млн тонн вантажів, з яких понад 100 млн тонн становить зерно [14]. Водночас ініціатива «Шляхи солідарності ЄС–Україна» з 2022 року забезпечила експорт близько 205 млн тонн вантажів та імпорт близько 92 млн тонн, ставши ключовим елементом підтримки зовнішньоекономічної діяльності країни в умовах війни [15].

Це знижує залежність від одного каналу й підвищує стійкість до блокад, тому логістика стала не лише економічною, а й безпековою функцією держави [9, 10].

Окремого розгляду потребує проблема корупції, підзвітності і контролю.

© Вуйченко Марина

В довгостроковій перспективі надмірна непрозорість підриває довіру, послаблює міжнародну підтримку і створює загрозу для відновлення. Саме тому дуже важливо, щоб навіть у воєнний час діяли механізми аудиту, ризикорієнтованого контролю.

Окремої уваги потребують людський капітал і психічне здоров'я. Війна спричинила значні людські втрати, травматичний досвід і масове переміщення населення. Через це відповідні питання дедалі сильніше впливають і на державну політику, і на перспективи відновлення країни.

У 2024 році понад 500 тисяч осіб отримали послуги психічного здоров'я, і ця потреба у 2025-2026 роках лише зростає [16].

Інвестиції в психічне здоров'я, реабілітацію та підтримку населення є необхідною умовою стійкості та післявоєнного відновлення країни.

У сучасній війні значно зросла роль цифрового врядування та кібербезпеки. Сьогодні понад 23 мільйони українців користуються застосунком «Дія», що забезпечує безперервність державних сервісів [17].

Статистика підтверджує посилення кіберзагроз: у 2023 році зафіксовано понад 2,5 тис. інцидентів, у 2024 році – вже більш як 4,3 тис.; високий рівень небезпеки зберігається і в 2025-2026 роках [18].

Це означає, що кіберстійкість стає критичною умовою управління на всіх рівнях – від держави до громад.

Узгодження міжнародної допомоги з потребами відбудови також потребує окремої уваги. Зовнішня підтримка для України пов'язана не лише з надходженням фінансових ресурсів, а й із вимогами до прозорості, аудиту та уникнення дублювання управлінських рішень. Зі зростанням масштабів майбутнього відновлення посилюється і ризик неефективного використання коштів. Тому важливо налагодити таку взаємодію, за якої міжнародні партнери, державні інституції та місцевий рівень діятимуть узгоджено, а громади зможуть спрямовувати отриману підтримку на конкретні результати.

Висновки. Отже, підбиваючи підсумки, можна зробити кілька головних

© Вуйченко Марина

висновків.

По-перше, у воєнних умовах керованість країни вдалося зберегти завдяки широкій системі взаємодії. Вона охоплювала не лише центральну владу, а й державні інституції, громади, цифрові платформи, волонтерські мережі, міжнародних партнерів і самоорганізоване суспільство.

А по-друге, найвища віддача управлінських реформ у найближчі роки буде від тих рішень, які одночасно забезпечують оборону, прозорість і збереження людського капіталу.

Ключові аспекти управління ризиками в суспільстві України в умовах війни не обмежуються забезпеченням роботи влади в надзвичайному режимі. Йдеться про здатність у ситуації тривалої небезпеки зберігати демократичні засади, підзвітність, людяність і орієнтацію на розвиток. Від якості таких управлінських рішень залежить не тільки спроможність України вистояти, а й її можливість перемогти та відновитися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. Vol. 37, Issue 4. P. 1121-1140. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12827

2. Заяць Д. Реформа децентралізації в Україні: досягнення та перспективи впровадження в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2024. Т. 17, № 2. С. 5–17. DOI: https://doi.org/10.56318/dg/2.2024.05

3. Brovko O. Local government resilience in the face of Russian aggression: The case of Ukraine. Territory, Politics, Governance. 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/21622671.2024.2327369

4. Romanova V. Does decentralization boost Ukrainian resilience? The role of local authorities in supporting internally displaced persons. *Post-Soviet Affairs*. 2025. Vol. 41, Issue 5. P. 459-477. DOI: https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2547336

5. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S.

© Вуйченко Марина

Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 3. Article 102056. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056

6. Євтушенко О., Цимбаленко О. Основні виклики, пов'язані з забезпеченням цифрової трансформації громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2026. № 31. С. 1960-216. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2026.31.09

7. Clark J. N. Resilience as a "concept at work" in the war in Ukraine: Exploring its international and domestic significance. *Review of International Studies*. 2024. Vol. 50, Issue 4. P. 720-740. DOI: https://doi.org/10.1017/S0260210524000305

8. UNDP. Social cohesion in Ukraine: Key trends based on reSCORE 2024. *UNDP Ukraine*. Kyiv, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/social-cohesion-in-ukraine_eng_2024.pdf

9. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. 2026. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf

10. OECD. Public procurement in the post-war reconstruction of Ukraine: Main challenges. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_c427b561-en.html

11. Моніторинг реформи децентралізації та місцевого самоврядування. IV квартал 2025 року. Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2025. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1719/monitoring-iv-kvartal-2025-roku.pdf

12. Портал «OpenBudget». Державний бюджет України: структура видатків за 2025 рік. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2025&budgetType=NATIONAL

© Вуйченко Марина

13. Національний банк України. Стан та рух коштів на спеціальному рахунку, відкритому для підтримки Збройних Сил України : аналітичні дані. URL: https://bank.gov.ua/files/Remitted_special_account.pdf

14. Кабінет Міністрів України. Українським морським коридором перевезено 100 мільйонів тонн зерна – Олексій Кулеба. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainskym-morskym-korydorom-perevezeno-100-milioniv-tonn-zerna-oleksii-kuleba

15. Шляхи солідарності ЄС–Україна: обсяг торгівлі сягнув близько 252 млрд євро. *EU Neighbours East*. URL: https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/shlyahy-solidarnosti-yes-ukrayina-obsyag-torgivli-syagnuv-blyzko-252-mlrd-yevro/

16. Міністерство охорони здоров'я України. Послуги з охорони психічного здоров'я на первинному рівні: підсумки 2024 року. 2025. URL: https://moz.gov.ua/uk/poslugi-z-ohoroni-psihichnogo-zdorov-ya-na-pervinci-sho-zminitsya-u-2025-roci

17. Міністерство цифрової трансформації України. Дія – державні послуги онлайн. 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn

18. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. (2025). Російські кібероперації. Друга половина 2024 року. 2025. URL: https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=68769

REFERENCES

1. Rabinovych, M., Brik, T., Darkovich, A., Savisko, M., Hatsko, V., Tytiuk, S., & Piddubnyi, I. (2024). Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance, 37*(4), 1121-1140. Retrieved from: https://doi.org/10.1111/gove.12827

2. Zaiats, D. (2024). Reforma detsentralizatsii v Ukraini: dosiahnennia ta perspektyvy vprovadzhennia v umovakh viiny [Decentralization reform in Ukraine:

© Вуйченко Марина

achievements and prospects of implementation under wartime conditions]. *Demokratychne vriaduvannia, 17*(2), 5-17. Retrieved from: https://doi.org/10.56318/dg/2.2024.05 [In Ukrainian].

3. Brovko, O. (2024). Local government resilience in the face of Russian aggression: The case of Ukraine. *Territory, Politics, Governance.* Retrieved from: https://doi.org/10.1080/21622671.2024.2327369

4. Romanova, V. (2025). Does decentralization boost Ukrainian resilience? The role of local authorities in supporting internally displaced persons. *Post-Soviet Affairs, 41*(5), 459-477. Retrieved from: https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2547336

5. Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., Borodin, Y., Mamatova, T., & Kvitka, S. (2025). Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly, 42*(3), 102056. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056

6. Yevtushenko, O., & Tsymbalenko, O. (2026). Osnovni vyklyky, poviazani z zabezpechenniam tsyfrovoi transformatsii hromad [Key challenges related to ensuring digital transformation of communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, 31*, 196-216. Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2026.31.09 [In Ukrainian].

7. Clark, J. N. (2024). Resilience as a “concept at work” in the war in Ukraine: Exploring its international and domestic significance. *Review of International Studies, 50*(4), 720-740. Retrieved from: https://doi.org/10.1017/S0260210524000305

8. UNDP. (2024). *Social cohesion in Ukraine: Key trends based on rescore 2024.* Kyiv: UNDP Ukraine. Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/social-cohesion-in-ukraine_eng_2024.pdf

9. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025.* Retrieved from:

© Вуйченко Марина

https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf

10. OECD. (2023). *Public procurement in the post-war reconstruction of Ukraine: Main challenges.* Paris: OECD Publishing Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_c427b561-en.html

11. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2025). Monitorynh reformy detsentralizatsii ta mistsevoho samovriaduvannia. IV kvartal 2025 roku [Monitoring of decentralization reform and local self-government. IV quarter 2025]. Retrieved from: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1719/monitoring-iv-kvartal-2025-roku.pdf [In Ukrainian].

12. OpenBudget Portal. (2025). Derzhavnyi biudzhet Ukrainy: struktura vydatkiv za 2025 rik [State budget of Ukraine: expenditure structure for 2025]. Retrieved from: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2025&budgetType=NATIONAL [In Ukrainian].

13. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2026). Stan ta rukh koshtiv na spetsialnomu rakhunku, vidkrytomu dlia pidtrymky Zbroinykh Syl Ukrainy [Status and movement of funds in the special account for supporting the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/files/Remitted_special_account.pdf [In Ukrainian].

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). Ukrainskym morskym korydorom perevezeno 100 milioniv tonn zerna – Oleksii Kuleba [100 million tons of grain transported via the Ukrainian sea corridor]. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainskym-morskym-korydorom-perevezeno-100-milioniv-tonn-zerna-oleksii-kuleba
[In Ukrainian].

15. EU Neighbours East. (2025). Shliakhy solidarnosti YES–Ukraina: obsiag torhivli siahnuv blyzko 252 mlrd yevro [EU–Ukraine solidarity lanes: trade volume reached about €252 billion]. Retrieved from: https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/shlyahy-solidarnosti-yes-ukrayina-obsyag-torgivli-syagnuv-blyzko-252-mlrd-

© Вуйченко Марина

yevro/ [In Ukrainian].

16. Ministry of Health of Ukraine. (2025). Posluhy z okhorony psykhichnoho zdorovia na pervynnomu rivni: pidsumky 2024 roku [Mental health services at the primary level: results of 2024]. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/poslugi-z-ohoroni-psihichnogo-zdorov-ya-na-pervinci-sho-zminitsya-u-2025-roci [In Ukrainian].

17. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Diia – derzhavni posluhy onlain [Diia – public services online]. Retrieved from: https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn [In Ukrainian].

18. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2025). Rosiiski kiberoperatsii. Druha polovyna 2024 roku [Russian cyber operations. Second half of 2024]. Retrieved from: https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=68769 [In Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 02.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.05.2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

© Вуйченко Марина